



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

---

Niederhut-Bollmann, C., Theuvsen, L.: Strategische Gruppen in der Brauwirtschaft. In:  
Kuhlmann, F., Schmitz, P.M.: Good Governance in der Agrar- und Ernährungswirtschaft.  
Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.,  
Band 42, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2007), S. 125-135.

---



## STRATEGISCHE GRUPPEN IN DER BRAUWIRTSCHAFT

*Christoph Niederhut-Bollmann und Ludwig Theuvsen\**

### Zusammenfassung

In dem vorliegenden Beitrag werden auf der Grundlage einer Vollerhebung relevante Strategiedimensionen und strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft identifiziert. Eine weiterführende Analyse zeigt, dass zwischen den einzelnen Gruppen signifikante Erfolgsunterschiede bestehen und insoweit eine der zentralen Hypothesen des Konzepts der strategischen Gruppen bestätigt wird. Die empirischen Befunde laden zu vertieften Untersuchungen auf der Grundlage beispielsweise des neoinstitutionalistischen und des ressourcenbasierten Ansatzes ein. Zugleich bieten sie Unternehmen der deutschen Brauwirtschaft eine Orientierungshilfe im Wettbewerb.

### Keywords

Brauwirtschaft, Strategie und Erfolg, strategische Gruppen

### 1 Einleitung

In weiten Teilen der deutschen Ernährungswirtschaft ist eine Verschärfung des Wettbewerbs zu beobachten. Ursächlich dafür sind u. a. veränderte Verbrauchergewohnheiten, Marktanteilsgewinne von Handelsmarken und Discountern, neue Beschaffungsstrategien des Handels, zunehmende Branchenkonzentration sowie der Markteintritt ausländischer Wettbewerber (vgl. für die Fleischwirtschaft SPILLER et al., 2005). Ungeachtet dessen ist festzustellen, dass es in fast allen Branchen Unternehmen gibt, die trotz zunehmenden Wettbewerbs überdurchschnittlich profitabel sind, während andere Hersteller eine deutlich geringere Rentabilität aufweisen oder aufgrund fortgesetzter Verluste sogar aus dem Markt ausscheiden müssen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Faktoren profitable von weniger profitablen Unternehmen unterscheiden und wie empirisch feststellbare Erfolgsunterschiede zu erklären sind (PIMPER, 1998: 5).

Eine mögliche Antwort auf diese Frage gibt das Konzept der strategischen Gruppen; es geht davon aus, dass die Mitgliedschaft in einer bestimmten strategischen Gruppe einen Einfluss auf die Rentabilität von Unternehmen hat (BARTÖLKE, 2000: 141). Das Konzept der strategischen Gruppen ist in der Vergangenheit mit Erfolg in unterschiedlichsten Branchen angewandt worden (HOMBURG und SÜTTERLIN, 1992). Für das Agribusiness liegen Vorschläge zur Gruppenbildung u. a. für die Gastronomie (LÜTH und SPILLER, 2003), die Molkereiwirtschaft (ANNAS, 1994; GLOY, 1996) und die Landwirtschaft (MCLEAY et al., 1996), aber auch für spezielle Teilbranchen wie bspw. Functional Food (CLOUTIER und SAIVES, 2002) vor.

Im vorliegenden Beitrag wird das Konzept der strategischen Gruppen auf die deutsche Brauwirtschaft angewandt, eine Branche, die sich seit mehr als einem Jahrzehnt in einer tiefen Krise befindet. Für die Brauwirtschaft liegen bislang lediglich methodisch wenig anspruchsvolle oder auf einzelne Branchensegmente beschränkte Untersuchungen vor (BRUNKEN, 1990; GOEHLER, 1993; MARX, 1998; LUDIN, 2001). Eine umfassende Analyse der Existenz strategischer Gruppen in der Brauwirtschaft sowie zwischen ihnen ggf. bestehender Erfolgsunterschiede fehlt bislang.

---

\* Dr. Christoph Niederhut-Bollmann, LU Lohnunternehmer Service GmbH, Seewiese 1, 31555 Suthfeld, bollmann@lu-verband.de; Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Universität Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Theuvsen@uni-goettingen.de.

## 2 Das Konzept der strategischen Gruppen

Der Begriff der strategischen Gruppe wurde durch HUNT (1972) geprägt, doch verschaffte erst PORTER (1980) dem Konzept breite Aufmerksamkeit. Eine strategische Gruppe umfasst diejenigen Unternehmen einer Branche, die dieselben oder sehr ähnliche Strategien verfolgen. Im Regelfall besteht eine Branche aus einer überschaubaren Zahl strategischer Gruppen, zwischen denen Strategie- und oftmals auch Erfolgsunterschiede bestehen. Die Ähnlichkeit der verfolgten Strategien äußert sich in vergleichbaren Ausprägungen der strategischen Variablen und daraus resultierend gleichgerichteten Verhaltensweisen im Wettbewerb. In diesem Zusammenhang wird das gesamte Spektrum unternehmens- und wettbewerbsstrategischer Ausrichtungen betrachtet, so z. B. der Diversifikationsgrad, der Grad der vertikalen Integration, das Innovationsverhalten oder die Marken- und Preispolitik. Die zur Gruppenbildung herangezogenen Variablen sind branchenspezifisch auszuwählen (PORTER, 1980). Es sollte sich um Variablen handeln, die für die betrachteten Unternehmen von so großer Bedeutung sind, dass sie im Hinblick auf die Gruppenzugehörigkeit Mobilitätsbarrieren darstellen (HOMBURG und SÜTTERLIN, 1992: 639).

Das Konzept der Mobilitätsbarrieren geht auf CAVES und PORTER (1977) zurück; es stellt eine Verallgemeinerung des Markteintrittsbarrierenkonzepts von BAIN (1968) dar. Unter Mobilitätsbarrieren versteht man jene Faktoren, die dem Wechsel von einer strategischen Gruppe in eine andere ebenso entgegenstehen wie dem Eintritt von branchenfremden Unternehmen in die jeweilige Branche (MCGEE, 1985: 299). Mit anderen Worten: Strategische Entscheidungen, die von Unternehmen einer bestimmten strategischen Gruppe getroffen werden, können nicht ohne Weiteres von anderen Unternehmen imitiert werden, ohne dass diese z. B. erhebliche Kosten auf sich nehmen müssten oder deutlich mehr Zeit benötigten. Das Vorhandensein von Mobilitätsbarrieren zwischen strategischen Gruppen kann somit die Dauerhaftigkeit von Rentabilitätsunterschieden in einer Branche erklären (CAVES und GHEMAWAT, 1992). In neuerer Zeit hat das Konzept der strategischen Gruppen einige Weiterentwicklungen erfahren. So ist u. a. auf die Industrieökonomik (DRANOVE et al., 1998) und den ressourcenbasierten Ansatz (LEASK und PARNELL, 2005) Bezug genommen worden, um die Existenzbedingungen strategischer Gruppen, die Gleichförmigkeit des Verhaltens in einzelnen Gruppen oder auch die fortgesetzte Zugehörigkeit von Unternehmen zu bestimmten Gruppen zu erklären.

## 3 Empirische Erhebung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde überprüft, ob die deutschen Brauereien bei der Auseinandersetzung mit den Wettbewerbskräften des Marktes unterschiedliche Strategiealternativen verwenden und sich demzufolge in strategische Gruppen einteilen lassen und ob die Zugehörigkeit zu verschiedenen strategischen Gruppen einen Teil der Erfolgsunterschiede zwischen den Brauereien erklärt.

Im Zeitraum von Januar bis April 2005 wurden in einer Vollerhebung 1260 deutsche Brauereien befragt; geringfügige Unterschiede zu der vom DEUTSCHEN BRAUER-BUND (2005) angegebenen Zahl der Braustätten (1274) ergeben sich aus kurzfristigen Geschäftsaufgaben u.ä. Es konnte ein Rücklauf von 281 auswertbaren Fragebögen erreicht werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von über 22 % in der Gesamtstichprobe und rund 40 % in der Gruppe der Brauereien über 5.000 hl Jahresausstoß (Tabelle 1).

Die Datenerhebung erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung mit Hilfe eines standardisierten, 14seitigen Fragebogens. Diese Vorgehensweise bietet im Vergleich zum mündlichen Interview den Vorteil der geringeren Kosten, der räumlichen Ungebundenheit sowie der Möglichkeit, schwer erreichbare Berufskreise zu interviewen (BEREKOVEN et al., 2000: 113). Den Nachteilen, z. B. der Gefahr einer geringen Rücklaufquote (HERRMANN und HOMBURG, 1999: 27), wurde u. a. durch persönliche Ansprache der Inhaber bzw. Geschäftsführer, die

Beifügung eines erläuternden Anschreibens und eines frankierten Rückumschlags, die Zusicherung der Anonymisierung der Daten, das Versprechen der Zusendung der Untersuchungsergebnisse sowie eines Empfehlungsschreibens des jeweiligen regionalen Mitgliedsverbandes des Deutschen Brauer-Bundes begegnet. Ferner wurden die angeschriebenen Brauereien ca. drei Wochen nach der Versendung des Fragebogens telefonisch kontaktiert, um sie an die Rücksendung zu erinnern und bei evtl. aufgetretenen Fragen Hilfestellung zu leisten (FRIEDRICHS, 1990: 236ff).

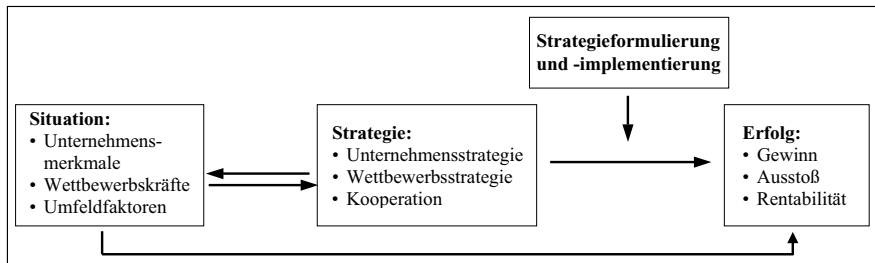
**Tabelle 1: Rücklaufquote nach Ausstoßgrößenklassen**

Gesamtjahreserzeugung (hl)	Braustätten im Jahr 2004*	Ausgefüllte Fragebögen (Rücklauf)	Rücklaufquote in %
bis 5.000	796	92	11,55
bis 10.000	85	} 138	39,2
bis 50.000	195		
bis 100.000	72		
bis 200.000	44	} 42	55,26
bis 500.000	32		
bis 1 Mio.	21	} 9	18
über 1 Mio.	29		
Gesamt	1274	281	22

Quelle: DEUTSCHER BRAUER-BUND, 2005

Der Aufbau des entwickelten Fragebogens orientiert sich an dem von BAIN (1968) und MASON (1949) entwickelten Structure-Conduct-Performance-Paradigma. Es geht von der Annahme aus, dass die Struktur von Märkten (*structure*) das Verhalten der Unternehmen (*conduct*) bestimmt und sich daraus das Marktergebnis (*performance*) ableiten lässt. Es kann als theoretischer Unterbau nicht nur der modernen Wettbewerbstheorie, sondern auch der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung betrachtet werden (BÜHLER und JAEGER, 2002: 4 ff). Abbildung 1 fasst das darauf aufbauende Untersuchungskonzept zusammen.

**Abbildung 1: Konzept der Untersuchung**



Quelle: Eigene Darstellung

Danach bestimmt die Branchensituation die Strategien der Unternehmen; umgekehrt beeinflussen die Strategien aber auch die Wettbewerbsbedingungen in der Branche, z. B. den Preisdruck und die Innovationsgeschwindigkeit. Der Unternehmenserfolg wiederum hängt davon ab, welche Strategien Brauereien verfolgen, wie gut diese Strategien auf die Situation

der Branche abgestimmt sind und wie sich die Branche insgesamt entwickelt. Als den Strategie-Erfolg-Zusammenhang moderierende Variablen werden die Strategieformulierung und –implementierung berücksichtigt.

Alle theoretischen Konstrukte wurden im Fragebogen weiter operationalisiert, der insgesamt 211 Situations-, Strategie-, Erfolgs- und moderierende Variablen umfasste. Diese weisen unterschiedliche Skalierungen auf; soweit die Befragten um Einschätzungen zu vorgegebenen Statements gebeten wurden, fanden fünfstufige Likert-Skalen Anwendung. Die Erfolgsvariablen wurden in zwei Schritten abgefragt. Zunächst wurden die Brauereien nach der prozentualen Veränderung von Gesamtgetränkeausstoß, Umsatz, Gewinn und Return on Investment in den letzten drei Jahren befragt. Im Anschluss daran wurden sie um eine Selbsteinschätzung hinsichtlich Produktivität, Rentabilität und Finanzkraft in Relation zum Branchendurchschnitt gebeten.

Ein Pretest zeigte, dass die Zielgruppe keine Schwierigkeiten mit dem entwickelten Fragebogen hatte. Lediglich die Frage nach der Strategie des Marktaustritts durch Verkauf oder Schließung wurde gestrichen, da sie von den Befragten wie auch von Branchenexperten als zu sensibel eingestuft wurde. Die Auswertung der Daten erfolgte mit SPSS Version 12.0 für Windows.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Strategiedimensionen in der deutschen Brauwirtschaft

In die Untersuchung wurde eine Vielzahl von Strategievariablen einbezogen. Voruntersuchungen in Form von Korrelationsanalysen deuteten auf das Vorhandensein bestimmter Strategiedimensionen hin. Um die voneinander unabhängigen Dimensionen zu identifizieren, wurde eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenverfahren mit Varimax-Rotation) durchgeführt. Auf diese Weise gelang es, die Vielzahl der Strategievariablen auf wenige, wichtige Einflussfaktoren zurückzuführen. Statistische Kriterien wie Eigenvalue und Screeplot sowie Plausibilitätsüberlegungen legten eine Sechs-Faktor-Lösung nahe, die 49,71 % der Varianz erklärt (Tabelle 2):

- **Größe und Reichweite:** Der erste Faktor sammelt alle Variablen, die für die Größe des von der Brauerei bedienten Marktes stehen (Gesamtgetränkeausstoß, Absatzanteil über Getränkefachgroßhandel, Anzahl brauereieigener Gaststätten, Reichweite des Kernabsatzgebiets).
- **Differenzierung durch Innovation:** Der zweite Faktor umfasst die Variablen, welche namentlich für Innovationskraft, Innovationsgeschwindigkeit und Markenimage stehen. Die negative Ladung auf das Statement „Mit Innovationen bemühen wir uns immer, die Ersten am Markt zu sein“ lässt sich durch die entgegengesetzte Skalierung (1 = stimme vollständig zu) im Vergleich zur Variable „Innovationskraft im Verhältnis zum stärksten Wettbewerber“ (1 = lehne vollständig ab) erklären.
- **Differenzierung durch Marke:** Der dritte Faktor bündelt die Differenzierungsvariablen Produktqualität, Markenimage, Verkaufspreis und Anteil der Markenartikel.
- **Eigenbierorientierung:** Der vierte Faktor wird angesichts der hohen Ladung auf den Anteil der Hauptbiermarke am Gesamtgetränkeausstoß und der positiven Ladung der Variable „Getränke aus eigener Herstellung“ als Eigenbierorientierung bezeichnet. Die hohe negative Ladung der Variable „Gesamtgetränkeabsatz alkoholfreier Getränke“ auf diesen Faktor untermauert diese Sicht.
- **Internationalisierung:** Der fünfte Faktor sammelt die Variablen, die die gegenwärtige und zukünftige Bedeutung der Internationalisierung beschreiben. Diese stehen im Zusammenhang mit dem Statement „Mit Innovationen bemühen wir uns immer, die ersten am Markt zu sein“.

**Tabelle 2: Rotierte Faktorenmatrix der Strategievariablen (Faktorladungen unter 0,35 werden nicht ausgewiesen)**

Variable	Faktor 1 Größe und Reichweite	Faktor 2 Differenzierung durch Innovation	Faktor 3 Differenzierung durch Marke	Faktor 4 Eigenbierorientierung	Faktor 5 Internationalisierung	Faktor 6 Konsumbierorientierung
Gesamtgetränkeausstoß	0,844					
Größe des Kernabsatzgebiet Absatz über	0,727					
Getränkefachgroßhandel	0,630					
Brauereieigene Gaststätten	0,568					
Innovationskraft im Verhältnis zum stärksten Wettbewerber		0,729				
Kapazitätsauslastung im Vergleich zum stärksten Wettbewerber		0,596				
Mit Innovationen bemühen wir uns immer, die Ersten am Markt zu sein		-0,549			0,455	
Markenimage im Vergleich zum stärksten Wettbewerber		0,618	0,414			
Produktqualität im Vergleich zum stärksten Wettbewerber			0,692			
Verkaufspreise im Vergleich zum stärksten Wettbewerber			0,658			
Anteil Markenartikel an der Vermarktung			0,560			
Anteil Hauptbiermarke am Gesamtgetränkeausstoß				0,783		
Gesamtgetränkeabsatz alkoholfreie Getränke				-0,708		
Getränke aus eigener Herstellung				0,479		
Bedeutung der Internationalisierung für Unternehmen wird steigen					0,774	
Internationalisierung gegenwärtig hohe Bedeutung					0,726	
Gesamtgetränkeabsatz Weizenbiere						-0,747
Gesamtgetränkeabsatz Pilsbiere				0,357		0,731
Einstiegspreis Hauptbiermarke						
Kastenform 20 x 0,5l			-0,353			0,565
Cronbachs Alpha	0,727	0,681	0,714	0,623	0,606	0,598
% der Varianz	15,33	8,761	8,441	6,465	5,469	5,245

Quelle: Eigene Berechnungen

• **Konsumbierorientierung:** Im sechsten Faktor sind die Variablen enthalten, die die Konsumbierorientierung beschreiben. Dieses wird durch die hohe positive Ladung auf die Variable „Gesamtgetränkeabsatz Pilsbiere“ bei gleichzeitig positiver Ladung auf den Einstiegspreis der Hauptbiermarke und hoher negativer Ladung auf den Absatz von Weizenbieren deutlich.

Die Güte der Daten für die Faktorenanalyse wurde mit dem Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizienten und dem Bartlett-Test geprüft. Der Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient zeigt an, ob substanziale Korrelationen vorliegen, die die Durchführung einer Faktorenanalyse rechtfertigen. Der Wert liegt bei 0,696 was für eine „ziemlich gute“ Eignung der Daten spricht (BACKHAUS et al., 2000: 269). Der Bartlett-Test prüft die Nullhypothese, dass alle Korrelationen gleich Null sind. Die Prüfgröße ist Chi-Quadrat-verteilt und beträgt 986,31 bei 351 Freiheitsgraden; die Korrelationen weichen somit signifikant von null ab (sig. = 0,000).



## 4.2 Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft

Um strategische Gruppen zu identifizieren, wurde auf das Verfahren der hierarchischen Clusteranalyse zurückgegriffen. Als clusterbildende Variablen wurden die mit Hilfe der Faktorenanalyse identifizierten sechs Strategiedimensionen herangezogen. In einem ersten Schritt wurde das Single-Linkage-Verfahren (Nächstgelegener Nachbar) angewendet, um Ausreißer in der Stichprobe zu identifizieren. Dabei zeigten sich keine Auffälligkeiten, so dass kein Unternehmen aus der Analyse entfernt werden musste. Als endgültiger Fusionsalgorithmus wurde das Ward-Verfahren ausgewählt, das die Clusterbildung nach dem Varianzkriterium vornimmt und insgesamt sehr homogene Gruppen erzeugt (BACKHAUS et al., 2000: 357f).

Das Dendrogramm legte eine Sechs-Clusterlösung nahe. Um dies zu überprüfen, wurde das Elbow-Kriterium herangezogen, das sich aus der Beziehung zwischen der Fehlerquadratsumme und der Anzahl der Cluster ergibt. Dabei wurde deutlich, dass die Heterogenität beim Übergang von einer Fünf- auf eine Sechs-Clusterlösung stark zunimmt. Auf Grund dessen sowie zusätzlich angestellter Plausibilitätsüberlegungen wurde die Sechs-Clusterlösung gewählt. Anhand eines Mittelwertvergleichs wurde untersucht, inwieweit sich die Gruppen hinsichtlich der clusterbeschreibenden Variablen voneinander unterscheiden. Die Gruppenmittelwerte wurden sodann mittels Varianzanalyse<sup>1</sup> auf ihr Signifikanzniveau getestet (Tabelle 3). Die Gruppenzuordnung wurde mit Hilfe der Diskriminanzanalyse überprüft. Sie geht von bekannten Gruppen aus und untersucht dann, inwieweit sie in die Clusteranalyse eingeflossenen Einflussgrößen in der Lage sind, die Gruppierung zu erklären. Die Gruppenzuordnung konnte zu 87,2 % bestätigt werden.

Die mit Hilfe der Clusteranalyse identifizierten strategischen Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft können wie folgt näher beschrieben werden:

**Cluster 1: „Weizenbier-Markendifferenzierer“ (n = 17):** Dieses Cluster besteht aus Brauereien, die durch eine überdurchschnittliche Betonung der Differenzierung durch Marke gekennzeichnet sind. Der Einstiegspreis und die Bedeutung der Hauptbiermarke, die Unternehmensgröße sowie die Anteile der Getränke aus eigener Herstellung liegen deutlich über dem Durchschnitt. Innovationen spielen keine herausragende Rolle; gleichzeitig sind jedoch die gegenwärtige Bedeutung der Internationalisierung und die Erwartungen an ihre weitere Entwicklung überdurchschnittlich hoch. Schließlich liegen die Anteile des Pilsbiers und der alkoholfreien Getränke unter, der Weizenbieranteil am Gesamtgetränkeabsatz dagegen über dem Durchschnitt.

**Cluster 2: „Lokale Sortiments-Innovatoren“ (n = 55):** Unternehmen in Cluster 2 differenzieren sich vorrangig über Innovationen und führen ein Vollsortiment. Der Einstiegspreis der Hauptbiermarke liegt erheblich über, der Anteil der Hauptbiermarke am Gesamtgetränkeausstoß jedoch deutlich unter dem Durchschnitt. Auffällig sind die hohe Bedeutung der Internationalisierung und die ausgeprägten Erwartungen an deren weitere Entwicklung. Die Unternehmen dieses Clusters sind kleiner als der Branchendurchschnitt, setzen überwiegend auf Markenartikel und bedienen hauptsächlich den lokalen oder regionalen Markt.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der teilweisen Verletzung der Normalverteilungsannahme wurde ergänzend ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt. Dabei wurde deutlich, dass die Ergebnisse nicht durch die unterschiedlichen Berechnungsmethoden beeinflusst werden. Daher werden auch im Folgenden – sofern sich keine Unterschiede ergeben – nur die Ergebnisse der Varianzanalyse aufgezeigt.

**Tabelle 3: Analyse der strategischen Gruppen anhand der clusterbeschreibenden Variablen**

Clusterbeschreibende Variable	Cluster 1 n = 17	Cluster 2 n = 55	Cluster 3 n = 48	Cluster 4 n = 52	Cluster 5 n = 83	Cluster 6 n = 26	Skalierung
<b>Faktor 1: Größe und Reichweite</b>							
Gesamtgetränkeausstoß***	2,59 (1,179)	1,73 (0,56)	1,62 (0,606)	1,88 (0,90)	1,71 (0,595)	3,31 (0,736)	1 = bis 5.000 hl; 2 = bis 100.000 hl; 3 = 100.000 bis 250.000 hl usw.
Größe des Kernabsatzgebiet***	2,06 (1,249)	1,15 (0,356)	1,23 (0,425)	1,31 (0,466)	1,16 (0,366)	2,15 (0,784)	1 = lokal, 2 = regional, 3 = überregional
Absatz über Getränkefachgroßhandel***	27,56 (26,72)	13,54 (14,05)	11,27 (14,97)	20,04 (18,82)	10,56 (14,92)	41,06 (44,52)	% des Getränkeabsatz
Brauereieigene Gaststätten***	17,31 (24,03)	4,22 (5,58)	4,71 (5,61)	3,88 (5,84)	4,2 (6,16)	41,06 (44,522)	Anzahl
<b>Faktor 2: Differenzierung durch Innovation</b>							
Innovationskraft im Verhältnis zum stärksten Wettbewerber**	2,88 (0,781)	3,83 (0,771)	2,93 (1,223)	2,78 (1,026)	3,15 (0,878)	3,65 (0,797)	deutlich niedriger = 1 deutlich höher = 5
Kapazitätsauslastung im Vergleich zum stärksten Wettbewerber***	3,06 (0,827)	2,87 (0,933)	2,59 (1,041)	2,47 (0,924)	3,10 (1,033)	3,31 (0,884)	deutlich niedrige = 1 deutlich höher = 5
Mit Innovationen bemühen wir uns immer, die Ersten am Markt zu sein*	3,12 (0,993)	2,04 (0,881)	2,89 (0,982)	3,00 (0,97)	2,94 (0,992)	2,12 (0,431)	stimme vollständig zu = 1 lehne vollständig ab = 5
Markenimage im Vergleich zum stärksten Wettbewerber**	3,94 (0,659)	3,69 (0,940)	2,41 (1,066)	2,83 (1,136)	3,25 (0,954)	3,31 (0,884)	deutlich niedriger = 1 deutlich höher = 5
<b>Faktor 3: Differenzierung durch Marke</b>							
Produktqualität im Vergleich zum stärksten Wettbewerber**	4,00 (0,612)	3,89 (0,685)	2,87 (0,806)	3,86 (0,825)	3,61 (0,703)	3,62 (0,941)	deutlich niedriger = 1 deutlich höher = 5
Verkaufspreise im Vergleich zum stärksten Wettbewerber**	4,00 (0,612)	3,78 (0,937)	2,73 (0,939)	3,57 (0,755)	3,09 (0,860)	3,50 (0,949)	deutlich niedriger = 1 deutlich höher = 5
Anteil Markenartikel an der Vermarktung*	100 (0,000)	95,85 (9,546)	67,85 (25,318)	94,97 (12,833)	91,83 (15,23)	89,07 (16,9)	% des Getränkeabsatz
<b>Faktor 4: Eigenbierorientierung</b>							
Anteil Hauptbiermarke am Gesamtgetränkeausstoß***	62,53 (20,078)	41,34 (14,361)	51,67 (24,816)	69,13 (18,79)	62,34 (22,855)	57,52 (28,33)	% des Getränkeabsatz
Gesamtgetränkeabsatz alkoholfreie Getränke***	4,63 (6,826)	19,67 (817,57)	21,04 (21,25)	2,17 (4,75)	21,66 (21,29)	15,96 (21,62)	% des Getränkeabsatz
Getränke aus eigener Herstellung***	91,59 (9,631)	80,24 (16,201)	63,53 (22,728)	88,53 (17,687)	81,76 (17,916)	91,12 (11,487)	% des Getränkeabsatz
<b>Faktor 5: Internationalisierung</b>							
Bedeutung der Internationalisierung für Unternehmen wird steigen**	3,24 (1,033)	3,20 (1,053)	3,34 (1,140)	3,57 (1,204)	4,35 (0,793)	3,27 (1,251)	stimme vollständig zu = 1 lehne vollständig ab = 5
Internationalisierung gegenwärtig hohe Bedeutung*	3,00 (1,061)	2,58 (1,066)	2,85 (1,032)	3,25 (1,163)	4,11 (0,880)	2,81 (1,059)	stimme vollständig zu = 1 lehne vollständig ab = 5
<b>Faktor 6: Konsumbierorientierung</b>							
Gesamtgetränkeabsatz Weizenbiere***	56,39 (29,869)	14,22 (9,401)	16,98 (17,659)	7,40 (9,659)	9,11 (8,514)	9,68 (8,878)	% des Getränkeabsatz
Gesamtgetränkeabsatz Pils-Biere***	5,31 (12,480)	19,69 (16,931)	19,82 (21,219)	50,93 (28,787)	26,61 (24,030)	39,54 (33,64)	% des Getränkeabsatz
Einstiegspreis Hauptbiermarke Kastenform 20 x 0,5l***	1,06 (0,243)	1,72 (0,854)	2,46 (1,022)	2,41 (1,183)	2,80 (0,994)	2,09 (1,019)	1 = 12 € und mehr: 2 = 11-11,00 €; 3 = 10-10,99 € usw.

a: Für die Cluster sind jeweils die Mittelwerte sowie – in Klammern – die Standardabweichungen angegeben. b: \*\*\*, \*\*, \*: der Zellenmittelwert unterscheidet sich signifikant vom standardisierten Mittelwert der Gesamtstichprobe auf dem .001-, .01-, .05-Niveau

Quelle: Eigene Berechnungen

**Cluster 3: „Lokale handelsorientierte Vollsortimenter“ (n = 48):** Die Unternehmen des Clusters 3 weisen einen im Vergleich zur Gesamtstichprobe geringen Anteil an Getränken aus eigener Herstellung auf; entsprechend bedeutsam ist der Handel mit zugekauften Produkten. Die Anteile der Markenartikel und der Hauptbiermarke am Gesamtgetränkeausstoß, die Größe der Brauereien und der Einstiegspreis der Hauptbiermarke sind deutlich unterdurchschnittlich. Sie zeichnen sich weiterhin dadurch aus, dass die Differenzierung durch Marke und Innovation im Vergleich zu den übrigen befragten Unternehmen eine erheblich geringere Bedeutung besitzt. Die Brauereien dieses Clusters sind Vollsortimenter mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an alkoholfreien Getränken; der Absatz konzentriert sich auf lokale und regionale Märkte.

**Cluster 4: „Lokale Pilspezialisten“ (n = 52):** Die Brauereien des Clusters 4 sind durch eine überdurchschnittlich starke Spezialisierung auf Pilsbiere bei einem gleichzeitig deutlich unterdurchschnittlichen Anteil von alkoholfreien Getränken am Gesamtgetränkeabsatz gekennzeichnet. Die Differenzierung durch Innovation spielt im Vergleich zur Gesamtstichprobe eine untergeordnete, die Differenzierung durch Marke dagegen eine überdurchschnittliche Rolle. Auffällig sind auch die überdurchschnittlichen Anteile von Getränken aus eigener Herstellung sowie der Hauptbiermarke am Gesamtgetränkeausstoß. Die Unternehmen dieser Gruppe können nur einen vergleichsweise geringen Einstiegspreis für ihre Hauptbiermarke erzielen, sind im Mittel kleiner als der Rest der Befragten und bedienen hauptsächlich den lokalen bis regionalen Bereich.

**Cluster 5: „Lokale Konsumbiervollsortimenter“ (n = 83):** Das Cluster 5 besteht aus Brauereien, die nur einen unterdurchschnittlichen Einstiegspreis für ihre Hauptbiermarke erzielen, jedoch gleichzeitig eine überdurchschnittliche Kapazitätsauslastung aufweisen. Die Unternehmen dieser Gruppe führen ein Vollsortiment mit einem sehr hohen Anteil alkoholfreier Getränke. Die Bedeutung von Internationalisierung und Innovationen ist im Vergleich zur Gesamtstichprobe sehr gering. Die Differenzierung durch Marke sowie der Anteil der Hauptbiermarke am Gesamtausstoß liegen jedoch über dem Durchschnitt. Schließlich ist für diese Brauereien zu konstatieren, dass sie hauptsächlich den regionalen bis überregionalen Markt beliefern und ihr Gesamtgetränkeausstoß etwas unter dem Durchschnitt aller Befragten liegt.

**Cluster 6: „Große eigensortimentorientierte Innovatoren“ (n = 26):** Das Cluster 6 besteht aus Brauereien, die durch eine überdurchschnittliche Differenzierung durch Innovation gekennzeichnet sind. Die Unternehmen bedienen hauptsächlich den regionalen bis überregionalen Markt und sind deutlich größer als der Durchschnitt. Die Brauereien dieser Gruppe arbeiten mit einem Vollsortiment und haben einen im Verhältnis zur Gesamtstichprobe höheren Pilsabsatz sowie einen höheren Anteil von Getränken aus eigener Herstellung. Darüber hinaus liegen der Einstiegspreis der Hauptbiermarke, die Kapazitätsauslastung, das Markenimage und die Bedeutung der Internationalisierung deutlich über dem Durchschnitt.

### 4.3 Gruppenzugehörigkeit und Unternehmenserfolg

Zu den zentralen Aussagen des Konzepts der strategischen Gruppen gehört die Hypothese, dass zwischen den einzelnen Gruppen Erfolgsunterschiede bestehen. Daher wurden die identifizierten Cluster mittels einer Varianzanalyse auf signifikante Erfolgsunterschiede untersucht. Tabelle 4 macht deutlich, dass hinsichtlich aller vier wiedergegebenen Erfolgsgrößen signifikante Unterschiede bestehen. Ferner zeigt sich, dass das Cluster 1 („Weizenbier-Markendifferenzierer“) bei drei von vier Erfolgsvariablen – die Ausnahme bildet der Gesamtgetränkeausstoß – am besten abschneidet. Das Gegenstück dazu bildet Cluster 3 („Lokale handelsorientierte Vollsortimenter“); die Brauereien dieser Gruppe weisen durchgängig die schlechtesten Resultate auf. Insgesamt konnten die Unternehmen in den Clustern 1, 5 und 6 ihren Erfolg im betrachteten Zeitraum überdurchschnittlich stark verbessern, wohingegen die

Brauereien in den übrigen strategischen Gruppen tendenziell eine unterdurchschnittliche Erfolgsentwicklung zu verzeichnen hatten.

**Tabelle 4: Veränderung des Unternehmenserfolgs in den Jahren 2002 bis 2004**

Veränderung der nachfolgenden Erfolgsgrößen in den Jahren 2002 bis 2004	Cluster 1 n=17	Cluster 2 n=55	Cluster 3 n=48	Cluster 4 n=52	Cluster 5 n=83	Cluster 6 n=26	Skalierung
Gesamtgetränkeausstoß ( $p=0,019$ )	4,47 (1,407)	4,06 (1,754)	3,47 (1,866)	4,31 (1,853)	4,60 (1,693)	4,56 (1,850)	3= bis 5 % Rückgang 4 = gleich bleibend 5= bis 5 % Steigerung
Umsatz ( $p=0,008$ )	5,00 (1,519)	4,20 (1,685)	3,57 (1,889)	4,24 (1,797)	4,77 (1,643)	4,54 (1,668)	3= bis 5 % Rückgang 4 = gleich bleibend 5= bis 5 % Steigerung
Gewinn ( $p=0,002$ )	5,50 (1,401)	4,30 (1,502)	3,64 (1,665)	4,35 (1,604)	4,62 (1,468)	4,63 (1,583)	3= bis 5 % Rückgang 4 = gleich bleibend 5= bis 5 % Steigerung
Retrun on Investment ( $p=0,002$ )	5,54 (1,450)	4,13 (1,439)	3,41 (1,570)	4,21 (1,663)	4,35 (1,246)	4,39 (1,720)	3= bis 5 % Rückgang 4 = gleich bleibend 5= bis 5 % Steigerung

a: Für die Cluster sind jeweils die Mittelwerte sowie – in Klammern – die Standardabweichungen angegeben

Quelle: Eigene Berechnungen

Die – hier aus Gründen des Umfangs nicht im Detail wiedergegebene – Selbsteinschätzung von Rentabilität und Finanzkraft durch die Befragten bestätigt dieses Ergebnis. Bei beiden Größen bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen, und in beiden Fällen stufen sich die Unternehmen des Clusters 1 am besten und die des Clusters 3 am schlechtesten ein.

## 5 Schlussfolgerungen

Die empirischen Befunde zeigen, dass das Konzept der strategischen Gruppen ein geeigneter konzeptioneller Rahmen für die Analyse der deutschen Brauwirtschaft ist. Darüber hinaus fanden die Annahmen des Konzepts – Existenz einer begrenzten Zahl strategischer Gruppen sowie zwischen ihnen bestehender Erfolgsunterschiede – in der untersuchten Branche Bestätigung.

Den Unternehmen der deutschen Brauwirtschaft bieten die Ergebnisse eine Orientierungshilfe im Wettbewerb; es wird ihnen eine Bestimmung der eigenen Position und ggf. ein Vergleich mit erfolgreicheren Wettbewerbern ermöglicht. Zugleich wird deutlich, an welchen Stellen schrauben gedreht werden muss, um bei Bedarf strategische Lücken zu schließen und die zwischen den Gruppen bestehenden Mobilitätsbarrieren möglichst zu überwinden. Aus dem ressourcenbasierten Ansatz im strategischen Management ist bekannt, dass aus der internen Ressourcenausstattung resultierende Mobilitätsbarrieren unterschiedlich hoch sein können (BARNEY, 1991: 103ff). Das Hauptaugenmerk sollten die Unternehmen bevorzugt auf jene Barrieren richten, die am ehesten überwindbar erscheinen (z. B. Stärkung der Bereitschaft für Innovationen).

Die weitere Forschung sollte darauf ausgerichtet sein näher zu untersuchen, welche Prozesse die Zugehörigkeit einzelner Unternehmen zu bestimmten strategischen Gruppen erklären und warum Unternehmen in ihren Gruppen selbst dann verharren, wenn andere Gruppen erfolgreicher sind und die Mobilitätsbarrieren nicht unüberwindbar erscheinen. Neben neoinstitutionalistisch erkläraren Imitationsprozessen (DIMAGGIO und POWELL, 1983) und der begrenzten Ausstattung mit wettbewerbsrelevanten Ressourcen (LEASK und PARNELL, 2005) können dafür u.U. auch Pfadabhängigkeiten ausschlaggebend sein. Die jüngere Pfadforschung

hat gezeigt, dass das Festhalten an ehemals erfolgreichen, zwischenzeitlich jedoch obsolet gewordenen Erfolgsrezepten eine Ursache für den Niedergang von Unternehmen sein kann (MILLER, 1993).

## Literatur

- ANNAS, F. (1994): Angebot und Anbieterverhalten auf dem deutschen Markt für Hart-, Schnitt- und Weichkäse. In: *Berichte über Landwirtschaft* 7: 447-485.
- BACKHAUS K., B. ERICHSON und W. PLINKE (2000): *Multivariate Analyseverfahren*. Springer, Berlin.
- BAIN, J.S. (1968): *Industrial Organization*. Wiley, New York.
- BARNEY, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17: 99-120.
- BARTÖLKE, I.-U. (2000): *Strategische Gruppen und Strategieforschung*. DUV, Wiesbaden.
- BEREKOVEN, L., W. ECKERT und P. ELLENRIEDER (2000): *Marktforschung*. Gabler, Wiesbaden.
- BRUNKEN, A. (1990): *Wettbewerbsstrategien in der mittelständischen Brauwirtschaft*. Carl, Nürnberg.
- BÜHLER, S. und F. JAEGER (2002): *Einführung in die Industrieökonomik*. Springer, Berlin.
- CAVES, R.E. und P.GHEMAWAT (1992): Identifying Mobility Barriers. In: *Strategic Management Journal* 13 (1): 1-12.
- CAVES, R.E. und M.E. PORTER (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. In: *Quarterly Journal of Economics* 91: 241-261.
- CLOUTIER, L.M. und A.-L. SAIVES (2002): Functional Eating Strategic Groups in Canada. In: *Canadian Journal of Agricultural Economics* 50: 569-585.
- DEUTSCHER BRAUER-BUND (2005): *Statistik-Daten und Fakten aus der Brauwirtschaft*. In: [www.brauer-bund.de](http://www.brauer-bund.de) (Stand: 14.10.2005).
- DIMAGGIO, P. und W. POWELL (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48: 147-160.
- DRANOVE, D., M. PETERAF und M. SHANLEY (1998): Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis. In: *Strategic Management Journal* 19: 1029-1044.
- FRIEDRICHS, J. (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung*. Verlag für Sozialwissenschaft, Opladen.
- GLOY, D. (1996): Entwicklungspfade von Molkereiunternehmen. Eine Anwendung des Konzepts der strategischen Gruppen. In: *Agrarwirtschaft* 45 (3): 131-142.
- GOEHLER, A.W. (1993): *Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktlebenszyklus – dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft*. St. Gallen.
- HERRMANN, A. und C. HOMBURG (Hrsg.) (1999): *Marktforschung*. Gabler, Wiesbaden.
- HOMBURG, C. und S. SÜTTERLIN (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 62: 635-662.
- HUNT, M. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960 – 1970*. Harvard University.
- LEASK, G. und J.A. PARNELL (2005): Integrating Strategic Groups and the Resource Based View: Understanding the Competitive Process. In: *European Management Journal* 23: 458-470.
- LUDIN, D. (2001): *Globalisierung als regionale Chance*. Köln.
- LÜTH, M. und A. SPILLER (2003): *Qualitätssignaling in der Gastronomie*. Arbeitsbericht 0301 des Instituts für Agrarökonomie. Universität Göttingen.
- MARX, T. (1998): *Internationale Marketingstrategien in der deutschen Brauwirtschaft*. Lang, Frankfurt/Main.
- MASON, E. (1949): The Current State of the Monopoly Problem. In: *The U.S. Harvard Law Review* 62: 1265-1285.

- MCGEE, J. (1985): Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management? In: Thomas, H. und D. Gardner (eds.): Strategic Marketing and Management. Wiley, Chichester: 293-313.
- MCLEAY, F., S. MARTIN und T. ZWART (1996): Farm Business Marketing Behavior and Strategic Groups in Agriculture. In: Agribusiness 12: 339-351.
- MILLER, D. (1993): The Architecture of Simplicity. In: Academy of Management Review 18: 116-138.
- PIMPER, O. (1998): Das Konzept der strategischen Gruppen und seine Anwendung auf die Bankbranche. Bankakademie-Verlag, Frankfurt/Main.
- PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy. Free Press, New York, London.
- SPILLER, A., L. THEUVSEN, G. RECKE und B. SCHULZE (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Münster.