

Zukunft der Getränkeindustrie

Entwicklung von Markt, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen

Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung,
kofinanziert durch NGG



Brauerforum 2017
BZO, 06.03.2017

Gliederung

- Zielsetzung und Methodik
- Marktentwicklung
- Branchenstruktur und Strukturwandel
- Arbeit und Beschäftigung
- Ausblick und Perspektiven

Zielsetzung und Methodik der Studie

■ Ziele

- Analyse der **Strukturen** sowie der ökonomischen und demografischen **Entwicklungen** im Bereich der Getränkeindustrie und deren **Auswirkungen** auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen
- Schwerpunkte: Brauwirtschaft, Erfrischungsgetränkeindustrie, Mineralbrunnenbranche
- Ableitung von **Zukunftsperspektiven**

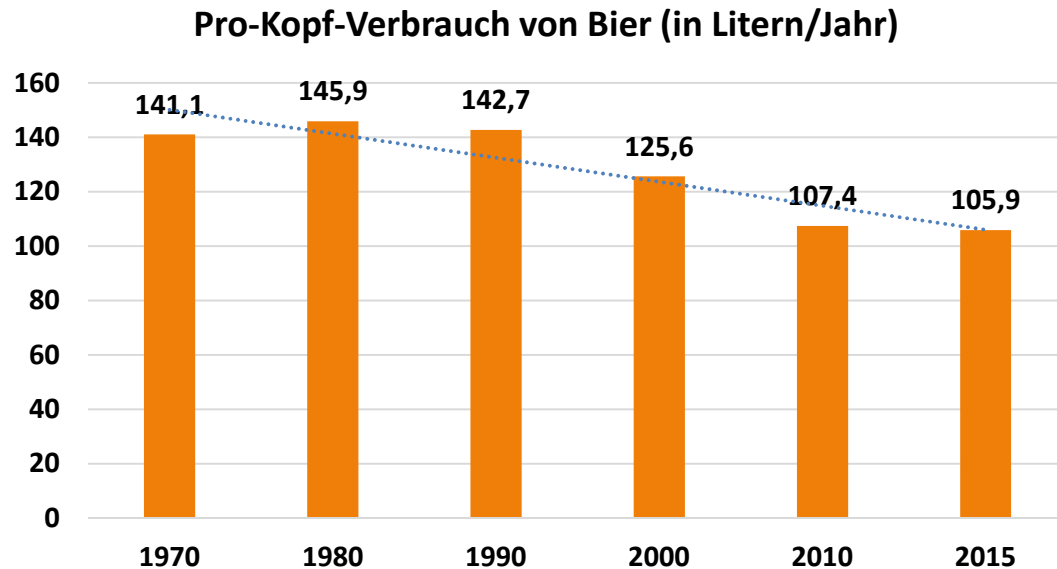
■ Methodik

- Auswertung und Analyse **statistischer Daten**
- Auswertung und Analyse aktueller Studien, **Literatur** und sonstiger Quellen (Branchen- und Unternehmensberichte, Zeitschriften, Zeitungen, Branchenmeldungen etc.)
- **Interviews/Expertengespräche**

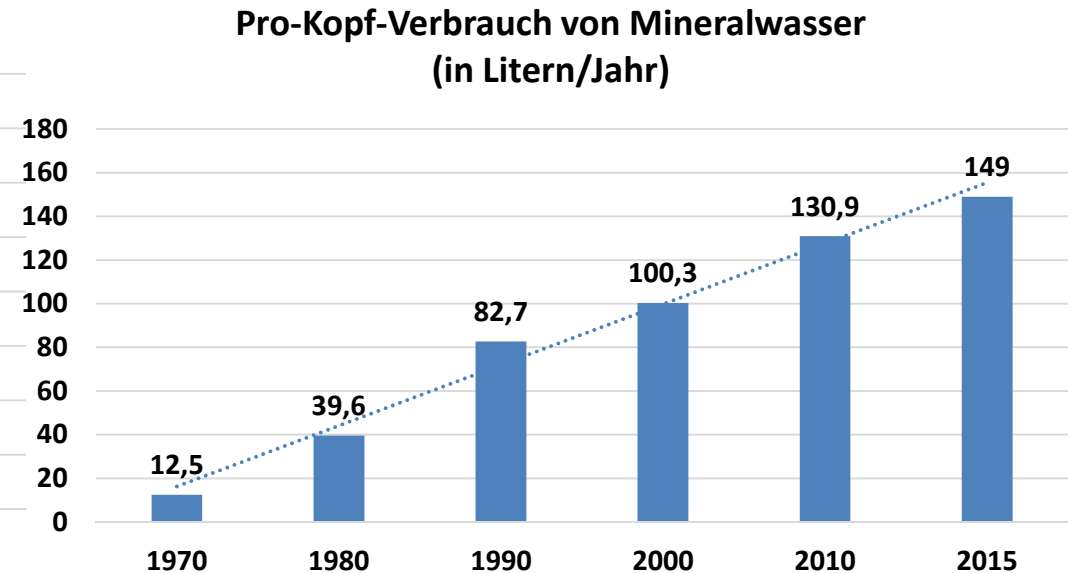
MARKTENTWICKLUNG

Marktentwicklung

Langfristige Entwicklung des Pro-Kopf-Konsums in Deutschland



Datenquelle: DBB; ab 2011 Berechnung auf Basis des Zensus 2011; eigene Darstellung.

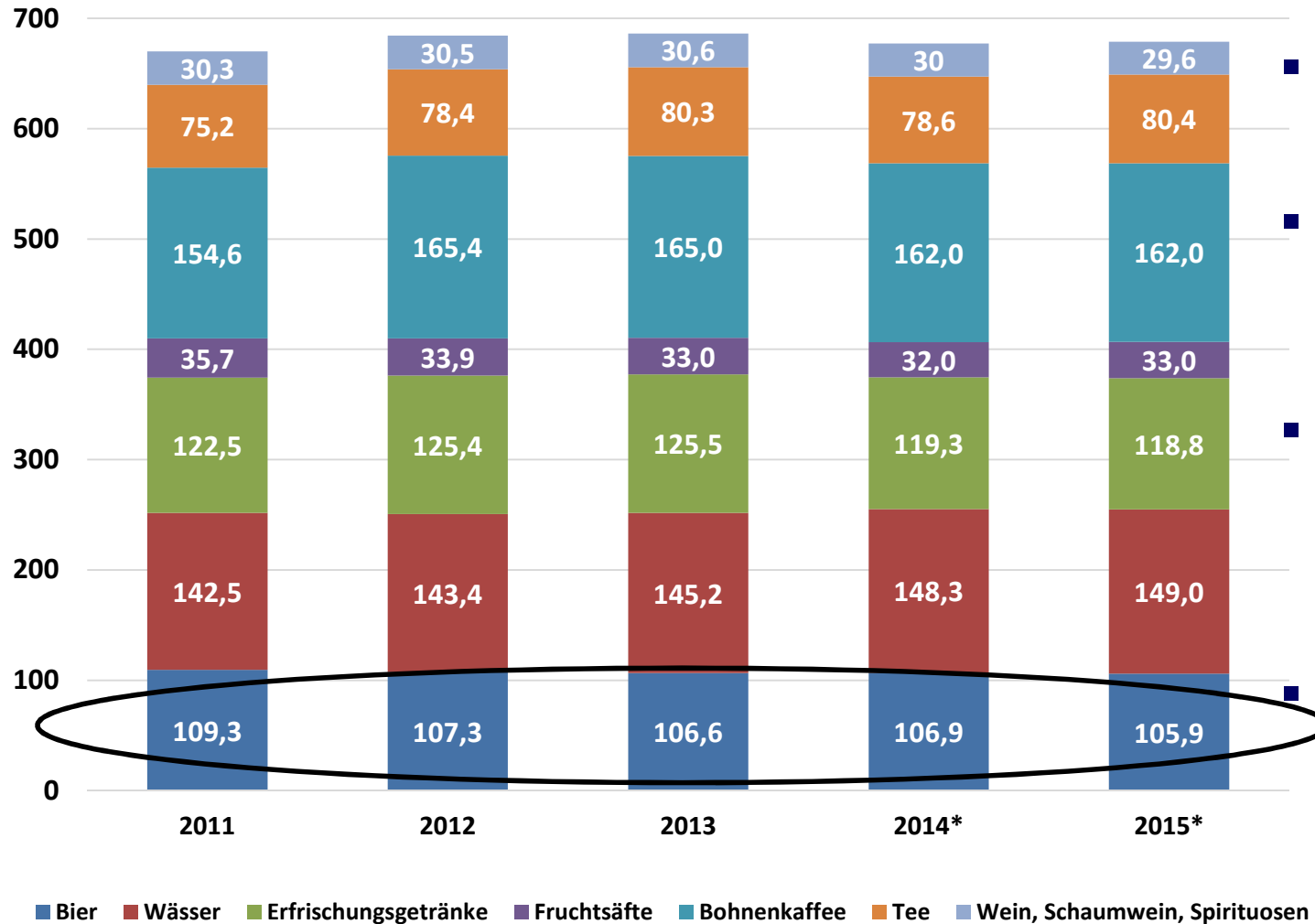


Datenquelle: VDM; eigene Darstellung.

- **Rückgang des Bierkonsums** seit Jahrzehnten – auf rd. **106 Liter** pro Kopf
- Parallel **steigender Konsum** von AfG – v.a. **Wasser**
- Trotz zuletzt **abgeschwächter Dynamik**, Trendwende sehr fraglich

Marktentwicklung

Pro-Kopf-Konsum von Getränken in Deutschland (in Litern/Jahr)



- Getränkeverbrauch rd. **680 Liter** pro Kopf jährlich
- **Markt** für Getränke weitestgehend **gesättigt bzw. rückläufig**
- Wachstum nur durch **Konsumverschiebungen** möglich: innerhalb und zwischen Segmenten
- Folge ist ein zunehmender **Verdrängungswettbewerb.**

Datenquelle: BMEL 2015; BSI, DBB, VDF, VDM, wafg für Werte 2015; *Daten vorläufig; ab dem Jahr 2011 Berechnung auf der Basis des Zensus 2011; Bierkonsum einschl. alkoholfreiem Bier und Malztrunk; eigene Darstellung

Marktentwicklung

Konsumveränderungen und Konsumtrends

Längerfristige Änderungen im Konsumverhalten

z.B. bedingt durch soziodemografische Entwicklungen

- Alterung der Bevölkerung
- Veränderte Familienstrukturen
- steigende Zahl von Single-Haushalten



Konsumtrends, z.B.

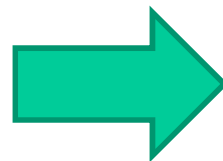
- (Nachhaltigkeits)bewusster Konsum
 - ▶ Regionalität
 - ▶ Bio/öko
- gesundheitsbewusster Konsum
- **Handwerk**
- **Individualität**
- Bedeutung von **Qualität und Preis**
- „to go“ und „convenience“

Politik / Staat

Medien

Preis

Handel



Nachfrageverschiebungen

Marktentwicklung

Konsumverschiebungen innerhalb des Biersegments

- Rückgang des **klassischen Bierkonsums**
- Deutlicher Anstieg der Nachfrage nach **alkoholfreiem Bier**
- Wachsende Nachfrage **nach alkoholfreien Biermischgetränken, Malzbier**
- Stagnation **alkoholhaltiger Biermischgetränke**
- Zunehmende Nachfrage nach **Bierspezialitäten** oder **Craft-Beer**

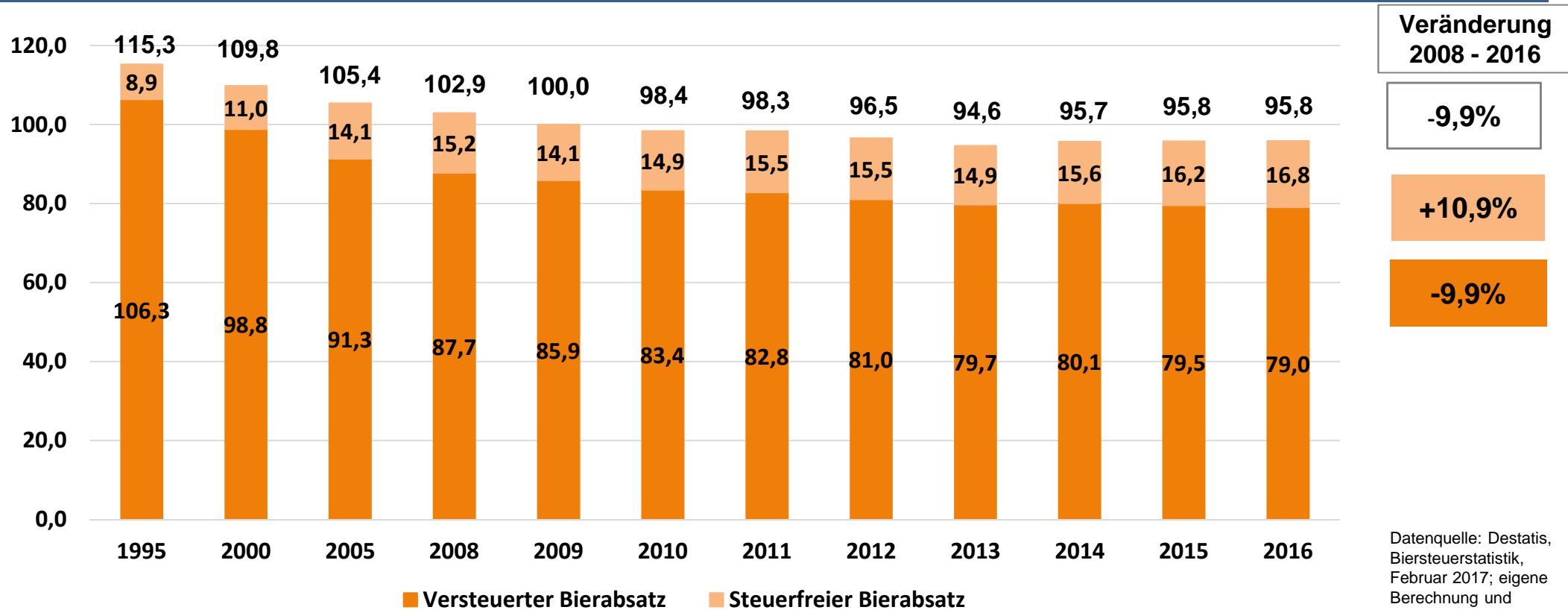
Reaktion der Brauwirtschaft:

- **Produktmodifikationen und Innovationen**
- Zunehmende **Sorten- und Spezialitätenvielfalt**



Marktentwicklung

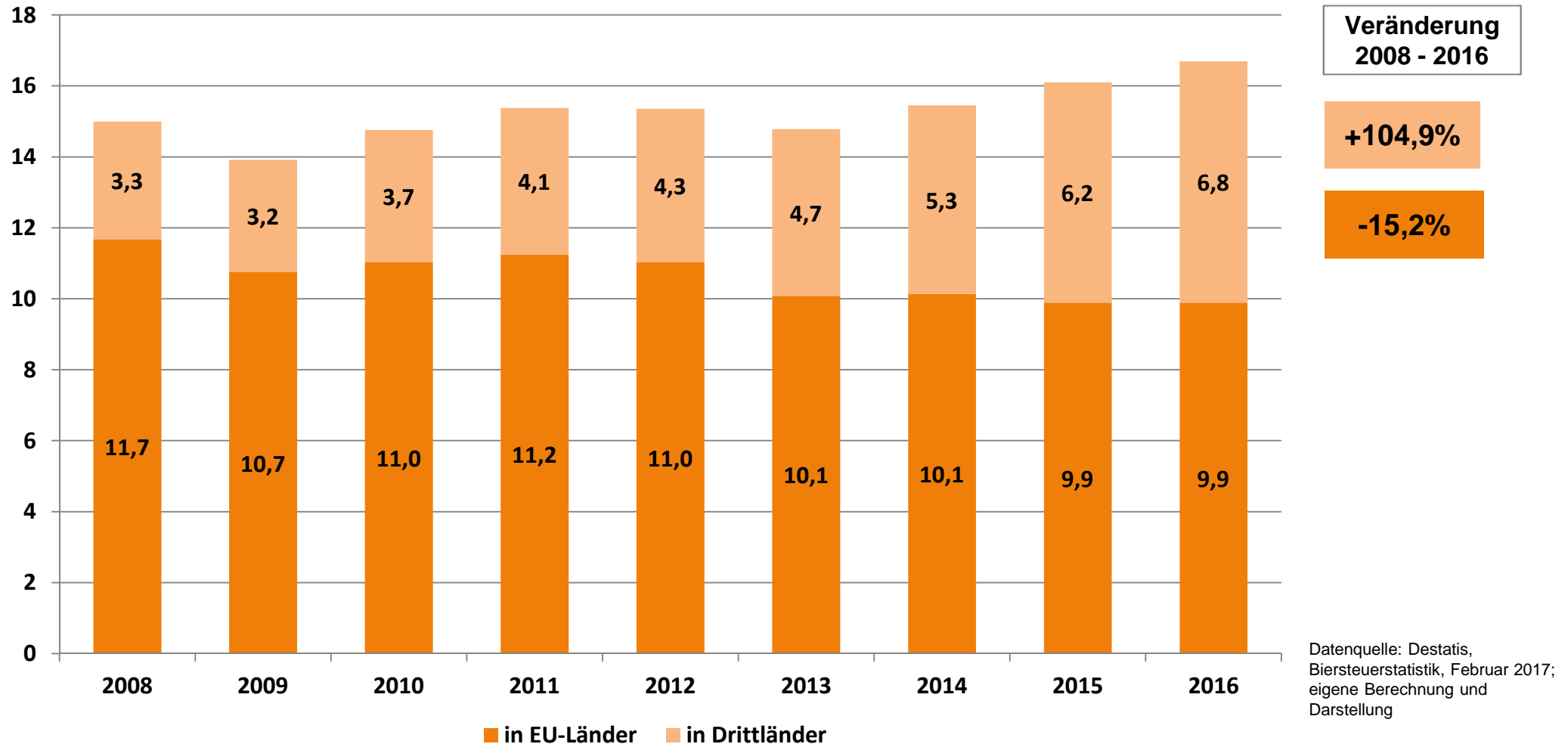
Entwicklung des Bierabsatzes (in Mio. Hektolitern)



- Nach langem Absatzrückgang insgesamt **stabile Entwicklung in 2014, 2015, 2016**
- **positive Entwicklung im Export, Inlandsabsatz stagniert**
- **Sondereffekte:** WM 2014 / EM 2016, „gute“ Sommer, 500 Jahre Reinheitsgebot

Marktentwicklung

Entwicklung des Auslandsabsatzes nach Zielgebieten



- Verschiebung der Volumina in Richtung **Drittländer** (v.a. China, USA)

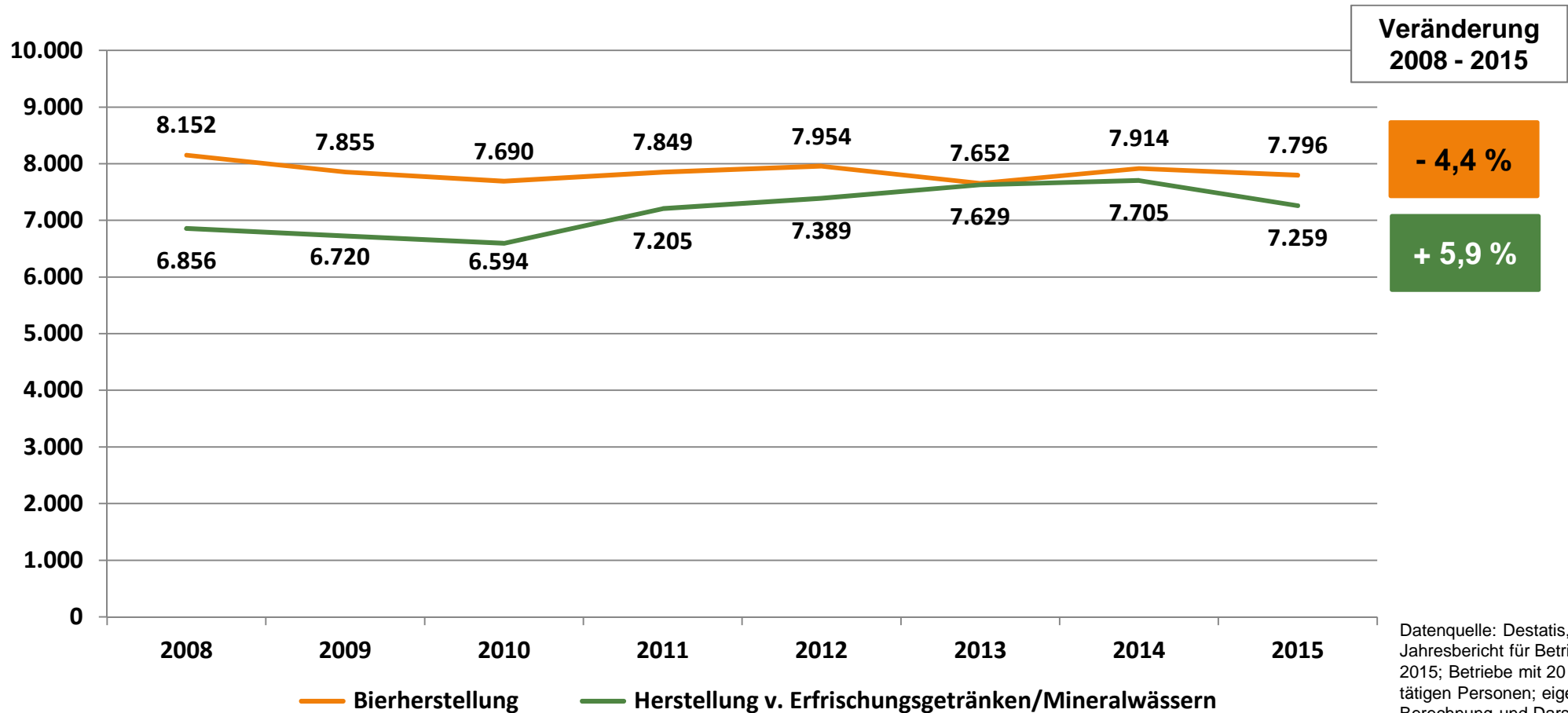
Marktentwicklung

Wachstumschancen für deutsches Bier auf dem Weltmarkt?

- Trotz steigender Ausfuhren begrenztes Potenzial für deutsche Brauwirtschaft insgesamt auf dem Weltmarkt
 - Weltweiter Biermarkt ist unter international größten Brauereigruppen aufgeteilt und stark konsolidiert
 - Anteile der größten deutschen Braugruppen an Welt-Bierproduktion <1%
 - Erste Anzeichen der Sättigung des chinesischen Marktes
 - Aufbau von Auslandsgeschäft mit Risiken und Ressourcen (u.a. personelle und finanzielle Kapazitäten) verbunden
- Auslandsgeschäft in großen Teilen auf deutsche Urlauberregionen konzentriert bzw. nischenorientiert

Marktentwicklung

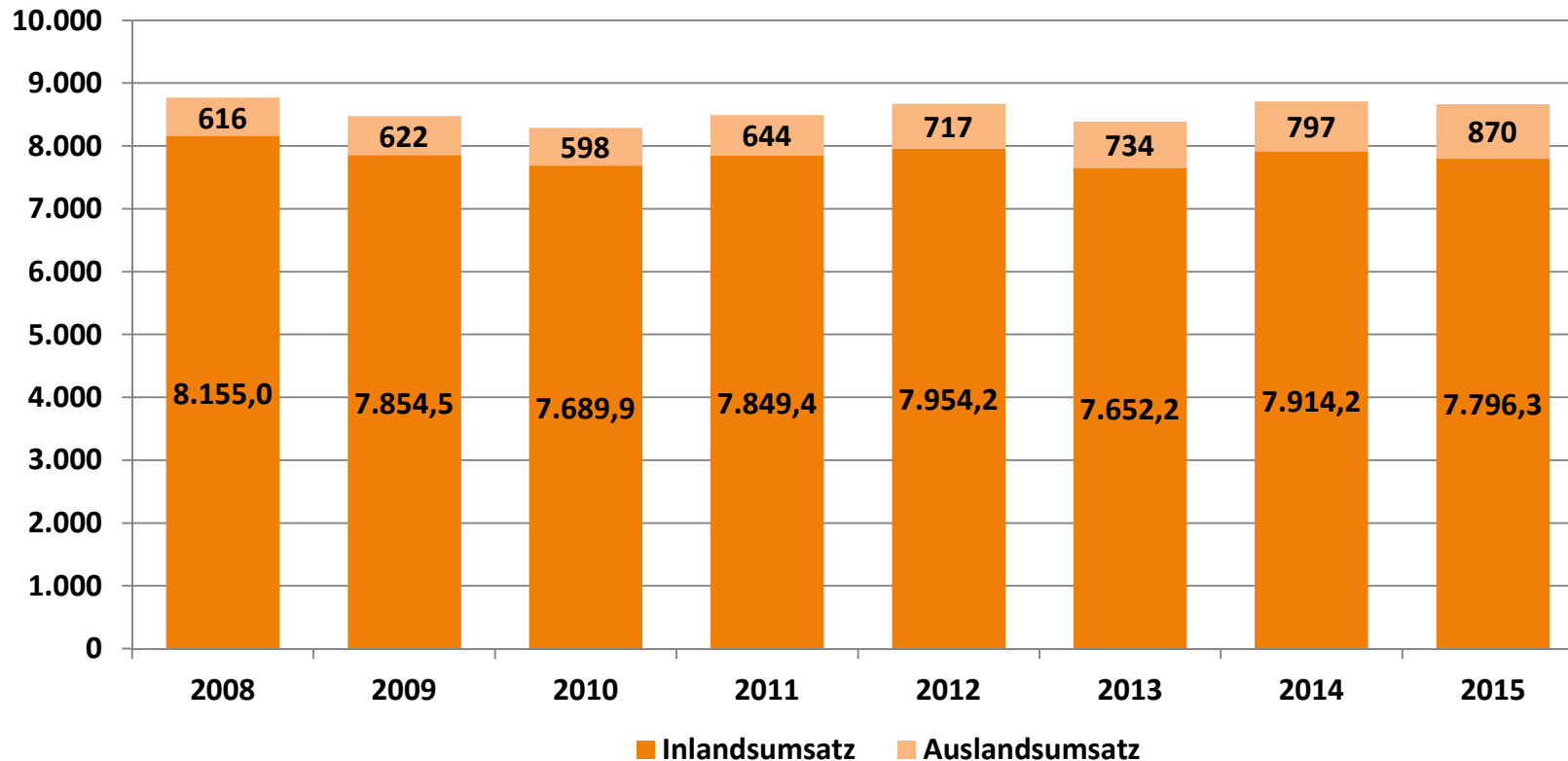
Entwicklung des Gesamtumsatzes (in Mio. Euro)



- Umsätze in der Brauwirtschaft 2015 4,4% unter dem Wert 2008 und 1,5% unter dem Wert von 2014

Marktentwicklung

Entwicklung des In- und Auslandsumsatzes (in Mio. Euro) in der Brauwirtschaft



Veränderung
2008 - 2015

+41,3%

-8,1%

Datenquelle: Destatis,
Jahresbericht für Betriebe 2008-
2015; Betriebe mit 20 u. mehr
tätigen Personen; eigene
Berechnung und Darstellung

- Schwankende, aber insgesamt **rückläufige** Entwicklung der **Inlandsumsätze**
- Deutlicher **Anstieg** der **Auslandsumsätze** – auf niedrigem Niveau
- Konstanter Anstieg der **Exportquote** seit 2011 von 8,2% **auf 11,2%**

Marktentwicklung

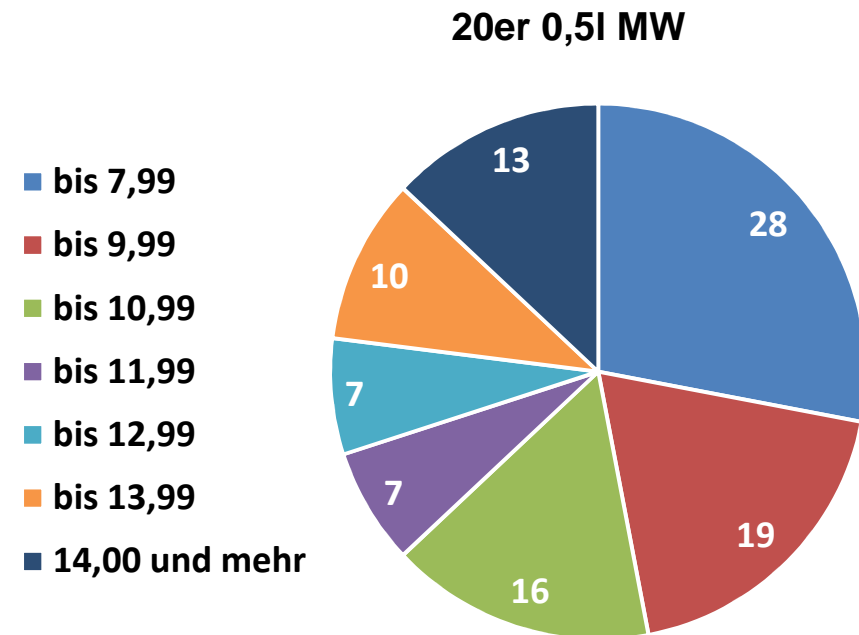
Bierpreisentwicklung in Deutschland

Trotz tendenziell steigender (schwankender) Kosten
(u.a. Roh-, Hilfs und Betriebsstoffe, Distribution, Marketing, Audits etc.)

- **unterdurchschnittliche Entwicklung der Bierpreise** gegenüber Endverbraucher im Vergleich zur allgemeinen Verbraucherpreisentwicklung
- **Real sinkende Bierpreise** über viele Jahre

2015 wurden

- rd. 47% der 0,5l-MW-Kästen für unter 10,00 Euro verkauft
- 13% für über 14,00 Euro



Datenquelle: Verlag Sachon 2016
auf Basis GfK; eigene Darstellung

Marktentwicklung

Entwicklung der Vertriebskanäle

- Einzelhandel ist dominierender Absatzkanal für Getränke
 - Fast 2/3 des Bieres wird über LEH und Discount vertrieben (Tendenz steigend)
 - 20% über SB-Warenhäuser, rd.14% über GAM (Tendenz sinkend)
- Gastronomiegeschäft seit Jahren rückläufig
- GFGH unter Druck
 - u.a. durch Ausbau der Zentrallagerstrukturen des LEH
- Direktvertrieb v.a. in Nischen von Bedeutung (z.B. Craft Beer)
- Perspektive: Online-Handel als relevante Vertriebschiene?
 - Eintritt branchenfremder, finanzkräftiger Unternehmen, z.B. Amazon

Marktentwicklung

Entwicklungen in LEH und Discount

- Starke Konzentration des Marktes für Lebensmittel/Getränke in D
 - Nachfrage- und Verhandlungsmacht der größten Handelsunternehmen gegenüber Getränkeproduzenten
- Enormer Preiswettbewerb unter den Handelsunternehmen
 - Zunahme von Aktionen / Promotionen
 - Zunehmende Listung von Markenartikeln im Discount (Aldi)
 - Für Verbraucher nähern sich Verkaufspreise für Handelsmarken / Preiseinstiegsprodukte und Markenprodukte immer stärker an
- Zunehmende Eigenproduktion des LEH (bislang nur im AfG-Bereich)

Durch intensiven Preiswettbewerb und Aktionen im LEH steigt der Preisdruck bei den Brauereien

Marktentwicklung

Entwicklung von Gebinden und Verpackungsstrukturen

- Bier gilt nach wie vor als stabiles Mehrwegsegment (MW-Anteil > 80%)
- Aber: Heterogenität bzw. Vielfalt nimmt zu
 - z.B. Verpackungsgrößen, Verpackungsmaterialien, Designs, Kästen
- Trend zur Individualisierung der Gebinde
 - Individualflaschen im Gegensatz zu einheitlichen Poolflaschen
- Trend zu kleineren Gebindetypen, u.a.
 - 0,5 Liter MW-Gebinde verlieren an Menge
 - Kauf von Einzelflaschen nimmt zu
- „Renaissance der Dose“
 - z.B. Discount, aber auch Craft Beer

Marktentwicklung

Entwicklung von Gebinden und Verpackungsstrukturen

- Bier gilt nach wie vor als stabiles Mehrwegsegment (MW-Anteil > 80%)
- Aber: Heterogenität bzw. Vielfalt nimmt zu
 - z.B. Verpackungsgrößen, Verpackungsmaterialien, Designs, Kästen
- Trend zur Individualisierung der Gebinde
 - Individualflaschen im Gegensatz zu einheitlichen Poolflaschen
- Trend zu kleineren Gebindetypen, u.a.
 - 0,5 Liter MW-Gebinde verlieren an Menge
 - Kauf von Einzelflaschen nimmt zu
- „Renaissance der Dose“
 - z.B. Discount, aber auch Craft Beer

Marktentwicklung

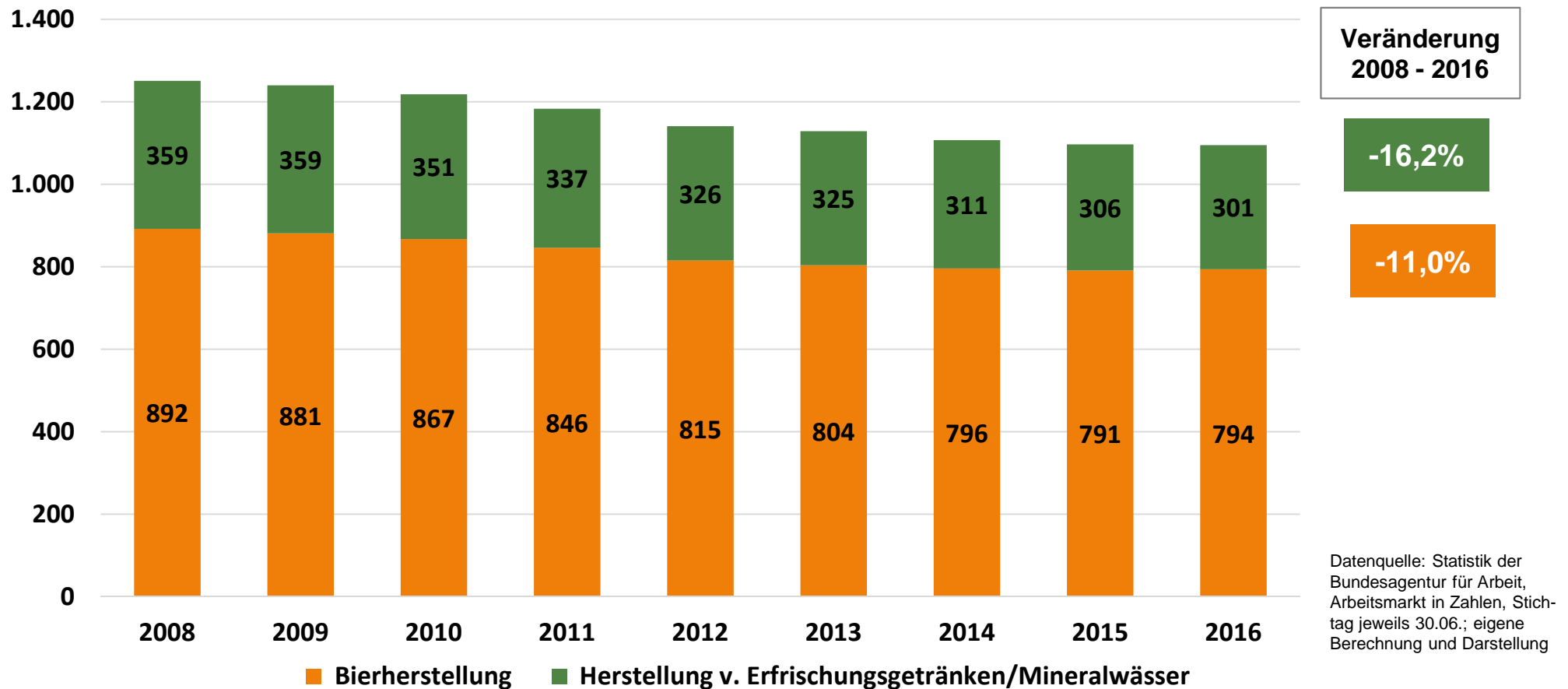
Zukunftsperspektiven / Fragestellungen im Bereich Verpackungen

- Welche Folgen sind mit den beschriebenen Trends und Entwicklungen verbunden?
 - Investitionen in neue Anlagen?
 - Kosten für Anschaffung neuer Flaschen / Kästen etc.?
 - Gestiegene Komplexität der Tauschsysteme?
 - Ggfs. Größere Transportentfernungen und -kosten?
 - Mehr Gebindewechsel in der Produktion?
 - Erhöhter Sortieraufwand?
 - Absinken der Mehrwegquote?
- Was bedeutet dies für die Beschäftigung?

STRUKTURWANDEL UND WETTBEWERB

Strukturwandel und Wettbewerb

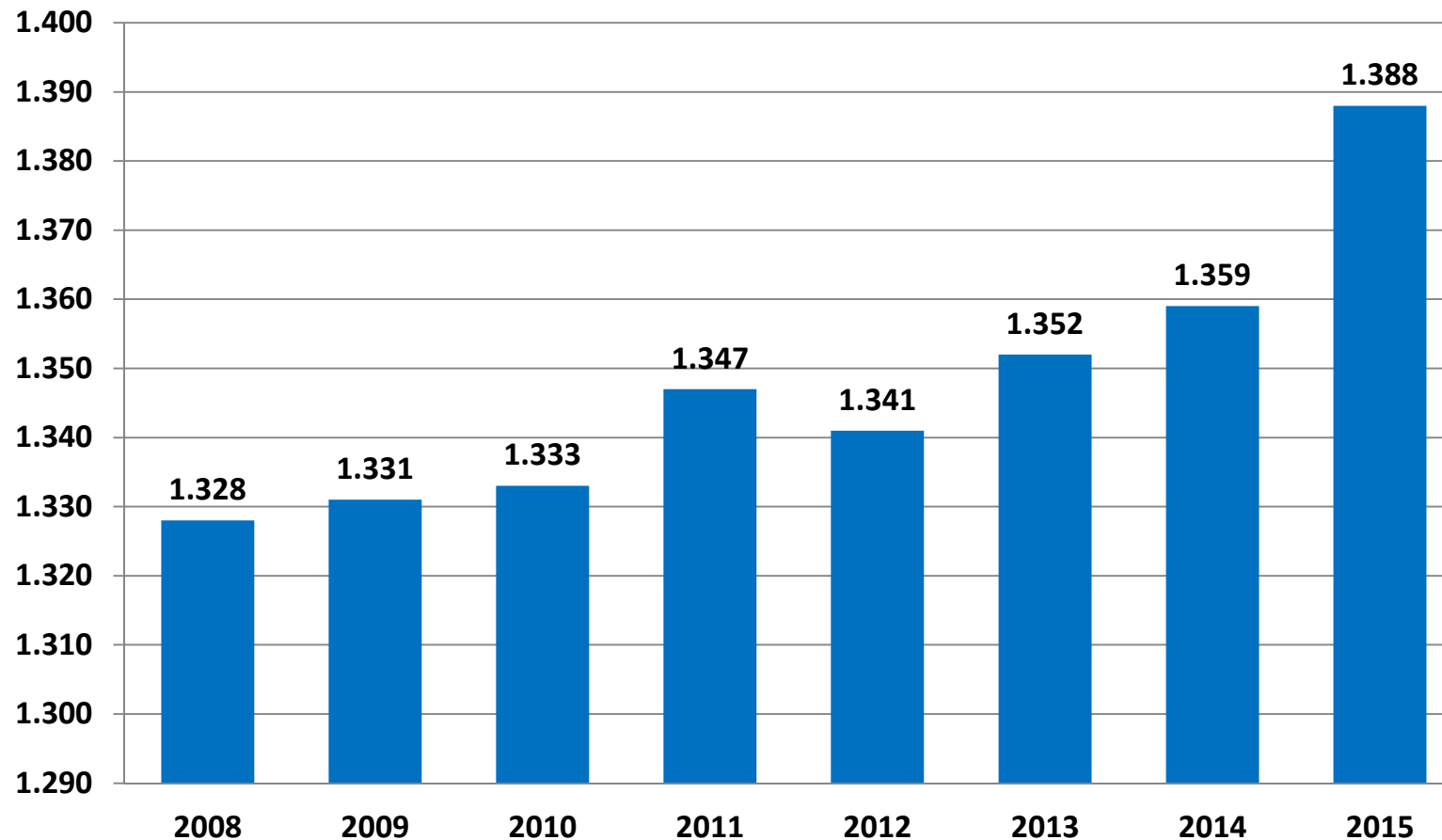
Entwicklung der Betriebszahlen



- **Kontinuierlich abnehmende Anzahl der Betriebe** im Bereich der Bierherstellung
- Im betrachteten Zeitraum **keine „dynamische“ Konsolidierung**

Strukturwandel und Wettbewerb

Entwicklung der Anzahl der Braustätten



Veränderung
2008 - 2015

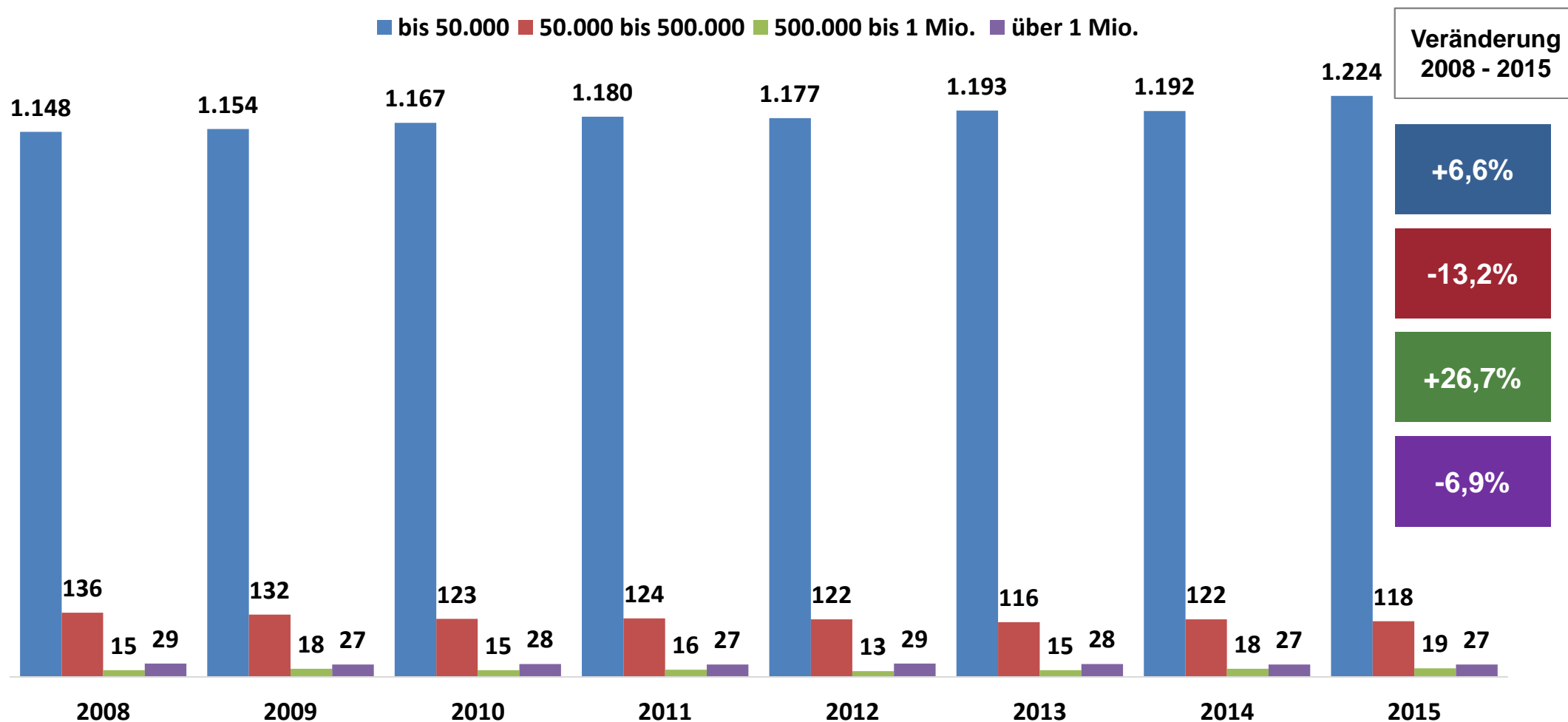
+4,5%

Datenquelle: Statistisches
Bundesamt, Biersteuerstatistik,
Februar 2017; eigene
Berechnung und Darstellung

- Anzahl der Braustätten auf fast 1.400 im Jahr 2015 gestiegen

Strukturwandel und Wettbewerb

Entwicklung der Anzahl der Braustätten nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis d. Gesamtjahreerzeugung in hl)

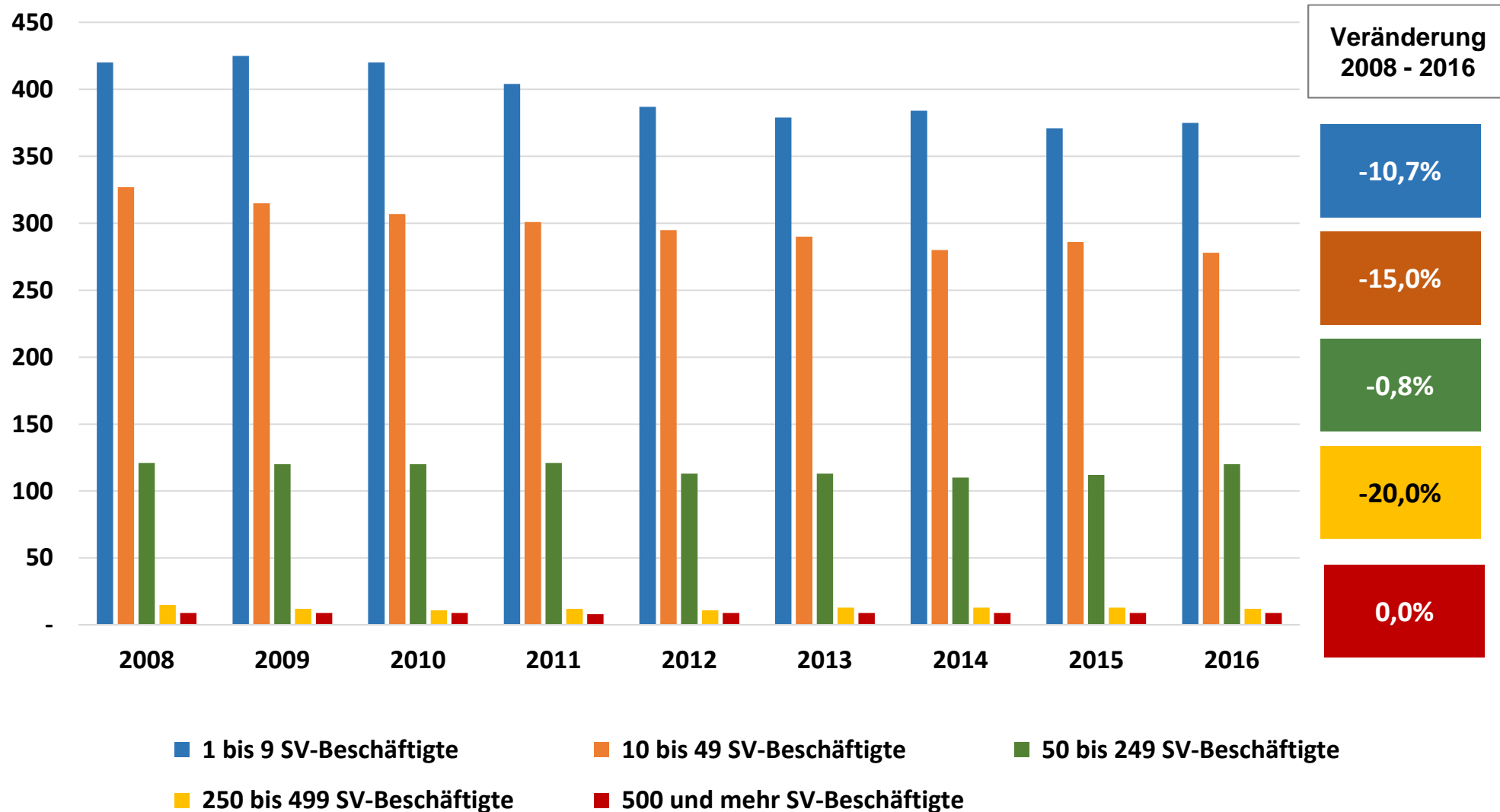


Datenquelle: Deutscher Brauerbund; eigene Berechnung und Darstellung

- **964** Braustätten mit Ausstoß bis zu **5.000 hl/Jahr** (<1% d. Gesamtjahreerzeugung D)
- **Ausdünnung der Mitte** schreitet voran

Strukturwandel und Wettbewerb

Entwicklung der Anzahl der Betriebe nach Betriebsgrößenklassen (auf Basis der Anzahl der SV-Beschäftigten)



Strukturwandel und Wettbewerb

Wettbewerbssituation

- Keine Brauerei mit marktbeherrschender Stellung
 - Nr. 1 nach Inlandsabsatz **Radeberger Gruppe** (Marktanteil rd. 12%), gefolgt von AB Inbev, Oettinger Gruppe, Bitburger Gruppe
 - **Marktanteil der 10 größten „Player“** (davon 7 nationale Unternehmen) im Inland **ca. 60 %**
 - **Marktanteil der internationalen Konzerne** in Deutschland **vergleichsweise niedrig** (rd. 16%)
- Nach wie vor hohe Überkapazitäten und „Volumendenken“ führen seit Jahren zu anhaltendem **Preiswettbewerb**
- Starke Ausrichtung auf **Inlandsgeschäft**

Strukturwandel und Wettbewerb

Unternehmensstrategien

- Wesentliche Strategien der Brauereien auf schrumpfenden Inlandsmarkt:
 - Diversifizierung und Markenvielfalt
 - Nationales „Branding“
 - Ausrichtung auf lokale bzw. regionale Marken
 - Bierspezialitäten – Spezialisierung im hochpreisigen Segment
 - Kostenführerschaft

Strukturwandel und Wettbewerb

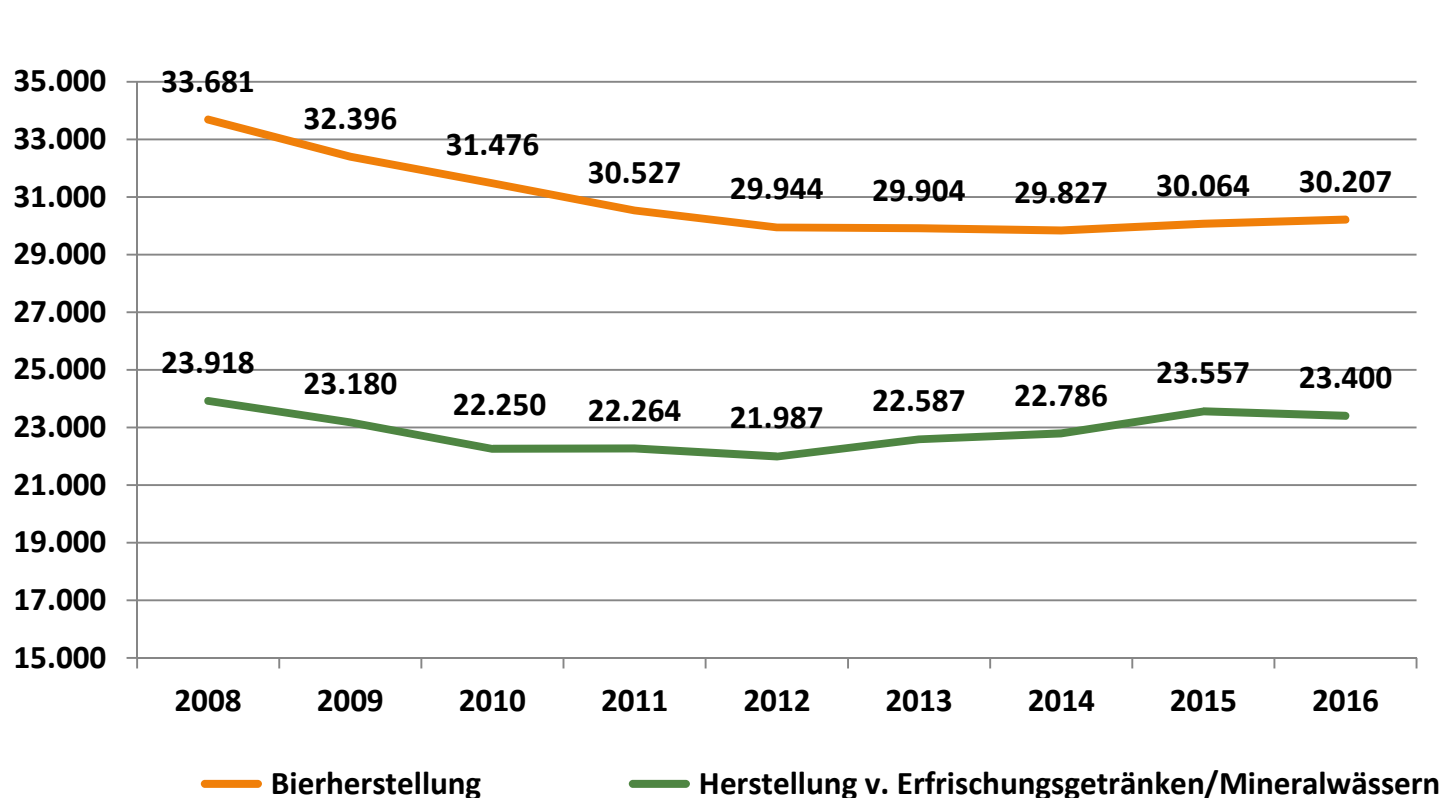
Konzentrationsprozesse und Konsolidierung?

- **Dynamische Konsolidierung** (wie zu Beginn der 2000er) **nicht in Sicht**
 - aber: langsamer Konzentrationsprozess / Verschiebungen
- Deutscher Markt für weitere Übernahmen durch internationale Braukonzerne zurzeit wenig attraktiv: **eher Desinvestments statt Akquisitionen denkbar:**
 - AB Inbev: Verschlinkung des Markenportfolios
 - Carlsberg: Interne Konsolidierung
 - Heineken: „Grundinteresse“ am deutschen Markt vorhanden
- **(Beschleunigte) Konsolidierung** nur bei **überraschendem „Deal“**, z.B.
 - Ausstieg eines großen Players
 - Einstieg eines neuen Wettbewerbers (z.B. aus Asien)
 - Interesse eines Finanzinvestors
 - Konsolidierung durch einen großen nationalen Player

ARBEIT UND BESCHÄFTIGUNG

Arbeit und Beschäftigung

Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten



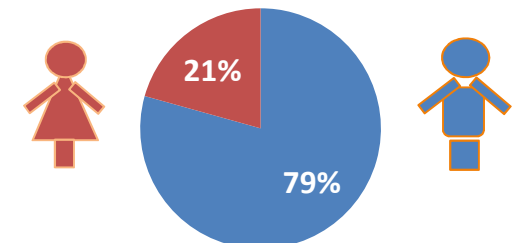
Veränderung
2008-2016

-10,3%

-2,1%

Datenquelle: Statistik der BA,
Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag
jeweils 30.06; eigene
Berechnung und Darstellung

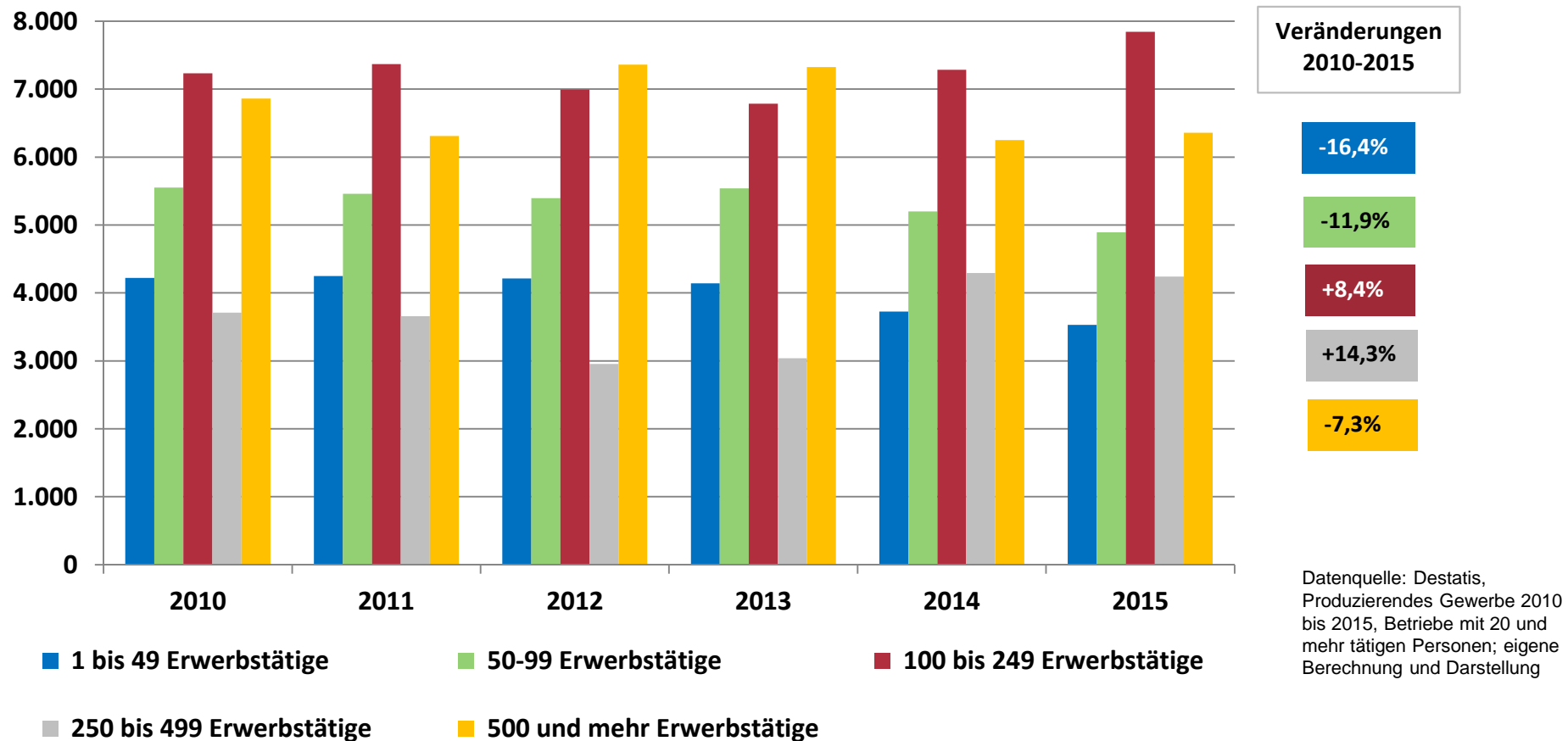
SV-Beschäftigte in der
Brauwirtschaft 2016



- Abschwächung der Personalreduktion in der Brauwirtschaft
- **Stabilisierung** der SV-Beschäftigung ab 2012 ?

Arbeit und Beschäftigung

Entwicklung der Anzahl der Erwerbstätigen in der Brauwirtschaft nach Betriebsgrößenklassen



- Stabilisierung der Beschäftigung nicht über alle Größenklassen
- Rückgänge bei **Betrieben mit weniger als 100 Erwerbstätigen** und bei **Großbetrieben**

Arbeit und Beschäftigung

Entwicklung der Kosten für den Einsatz von Leiharbeit im Vergleich

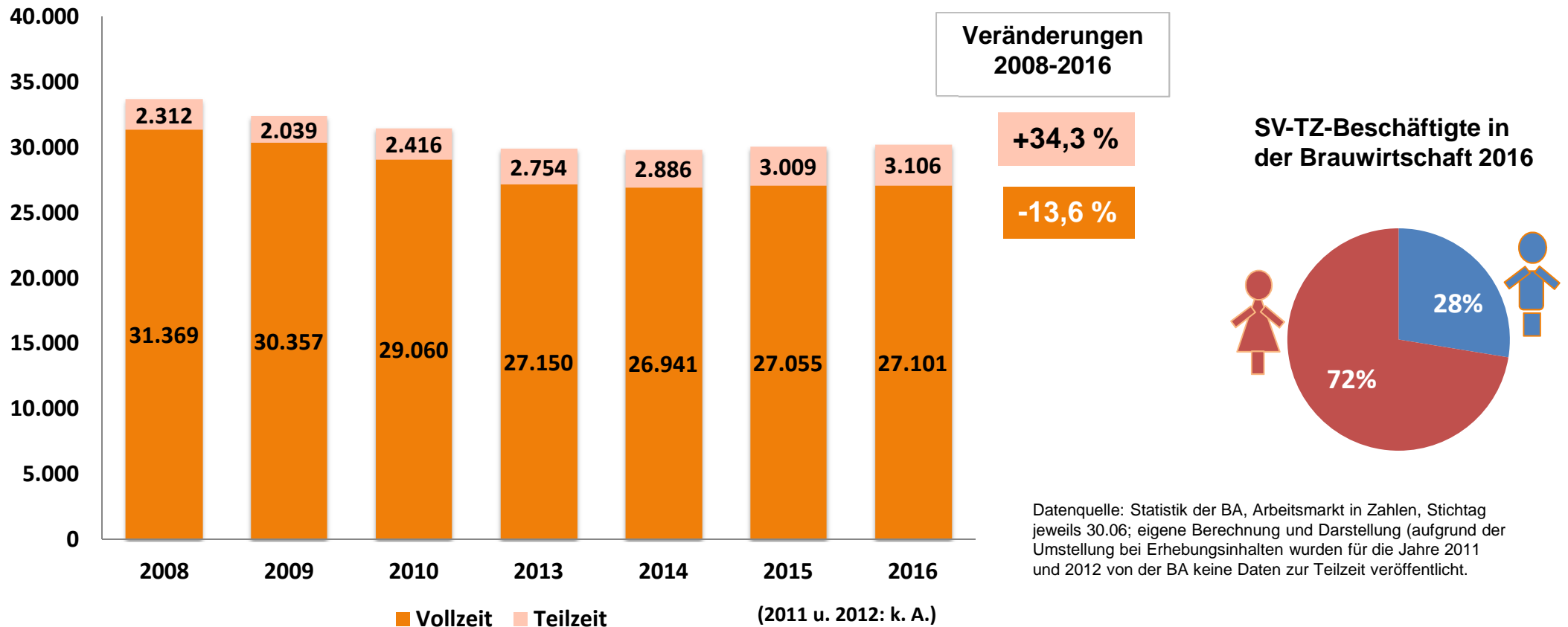
Jahr	Bierherstellung		Erfrischungsgetränke und Mineralwässer		Getränkeherstellung		Nahrungs- und Genussmittelindustrie	
	in T€	Veränd. z. Vorjahr in %	in T€	Veränd. z. Vorjahr in %	in T€	Veränd. z. Vorjahr in %	in T€	Veränd. z. Vorjahr in %
2008	43.418	-11,4	41.571	16,0	92.929	1,9	1.184.604	2,6
2009	42.224	-2,8	40.065	-3,6	89.877	-3,3	1.129.813	-4,6
2010	50.231	19,0	44.714	11,6	102.287	13,8	1.316.889	16,6
2011	54.046	7,6	44.487	-0,5	107.509	5,1	1.423.411	8,1
2012	59.039	9,2	54.876	23,4	124.742	16,0	1.539.604	8,2
2013	62.734	6,3	62.964	14,7	137.478	10,2	1.575.819	2,4
2014	60.875	-3,0	65.387	3,8	138.787	1,0	1.753.076	11,2
Veränderung 2008-2014 in %	40,2		57,3		49,3		48,0	

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Produzierendes Gewerbe, Kostenstruktur der Unternehmen, Fachserie 4, Reihe 4.3, jeweils Erscheinungsjahre 2009-2016; eigene Berechnung und Darstellung

- **Brauwirtschaft:** Aufwendungen der Betriebe für Leiharbeit trotz starker jährlicher Schwankungen 2008-2014 um mehr als 40% gestiegen
- **Trendumkehr** durch neue Gesetzgebung (AÜG-Reform) ab 1.4.2017 ?

Arbeit und Beschäftigung

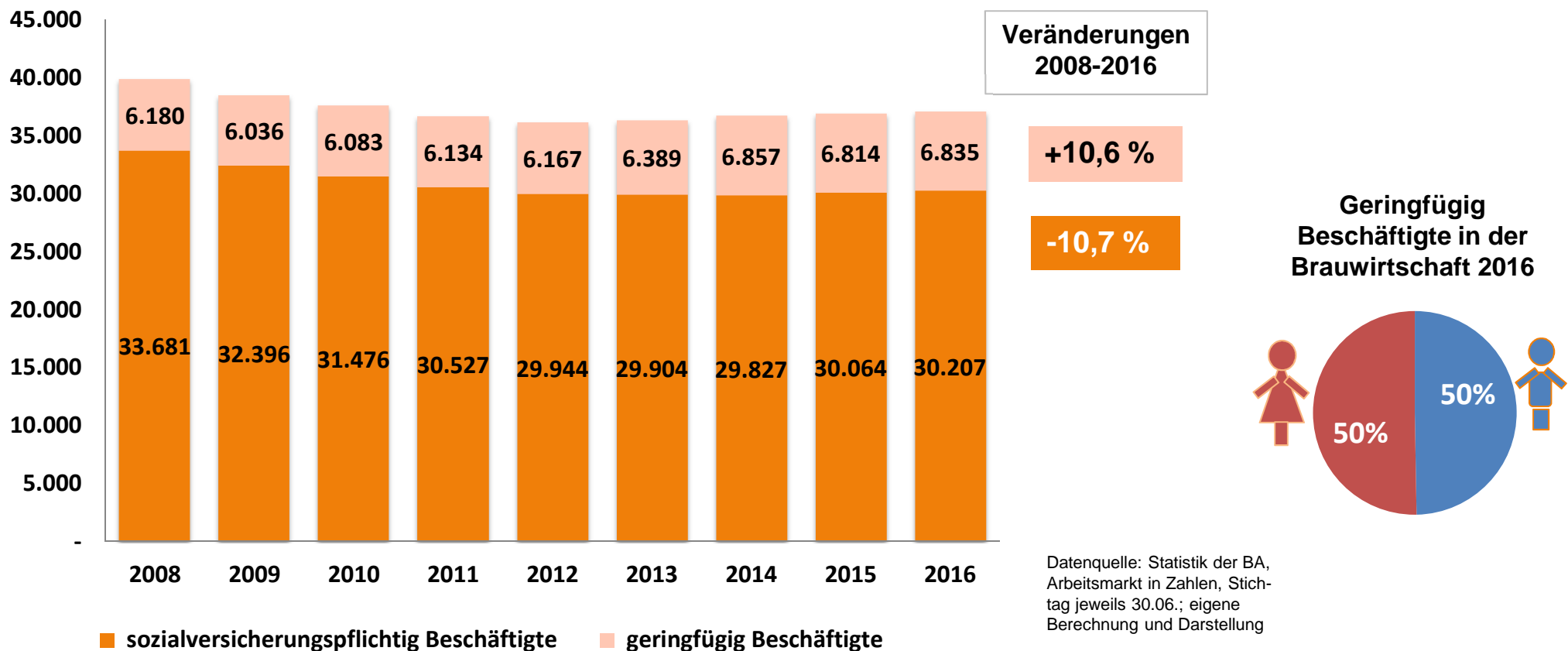
Entwicklung von SV-Vollzeit /Teilzeit-Beschäftigung



- Ca. **10%** der SV-Beschäftigten in der Brauwirtschaft **in TZ beschäftigt – Anteil TZ steigt**
- Zahl der SV-VZ-Beschäftigten 2008-2016 stärker gesunken als die SV-B insgesamt.
- 50% der TZ-Beschäftigten sind 25-50 Jahre, Anteil der Generation 65+ beträgt 3%.

Arbeit und Beschäftigung

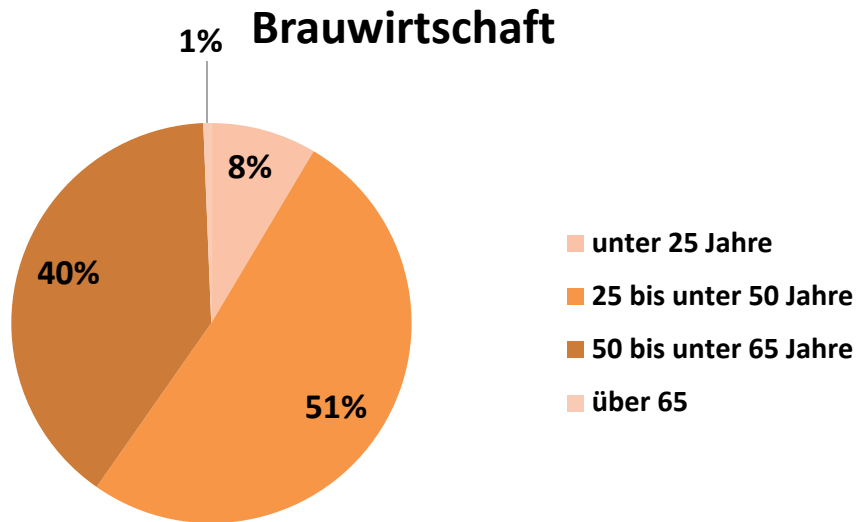
Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten und der geringfügig Beschäftigten in der Brauwirtschaft im Vergleich



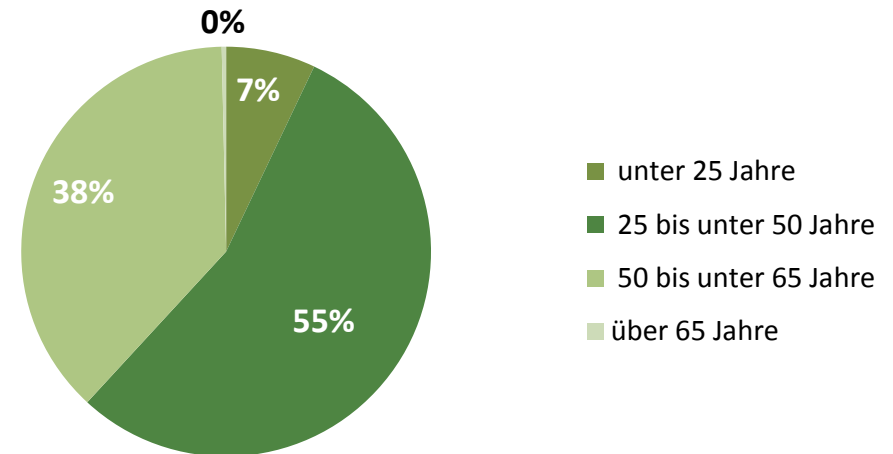
- Anteil der geringfügigen Beschäftigung an Beschäftigung: **19%**
- Im Vergleich zur SV-B **dynamische Entwicklung bei „Minijobs“**
- Rund **1/3** der Minijobber sind **im Nebenjob** geringfügig beschäftigt (+42% seit 2008)

Arbeit und Beschäftigung

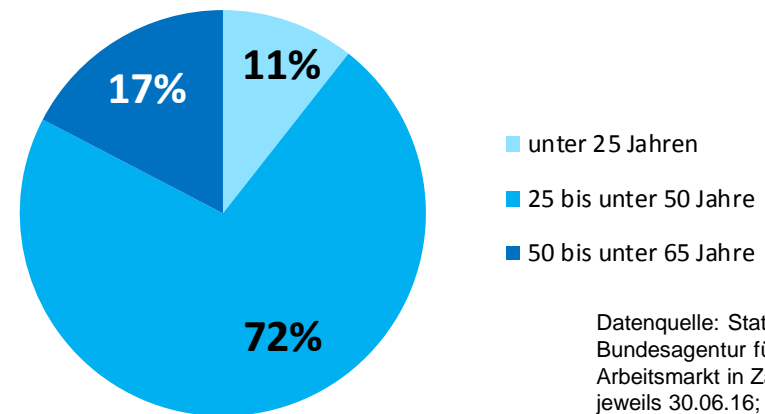
SV-Beschäftigte nach Alter 2016 im Vergleich



Erfrischungsgetränke u Mineralwasser



Nahrungs- und Genussmittelindustrie

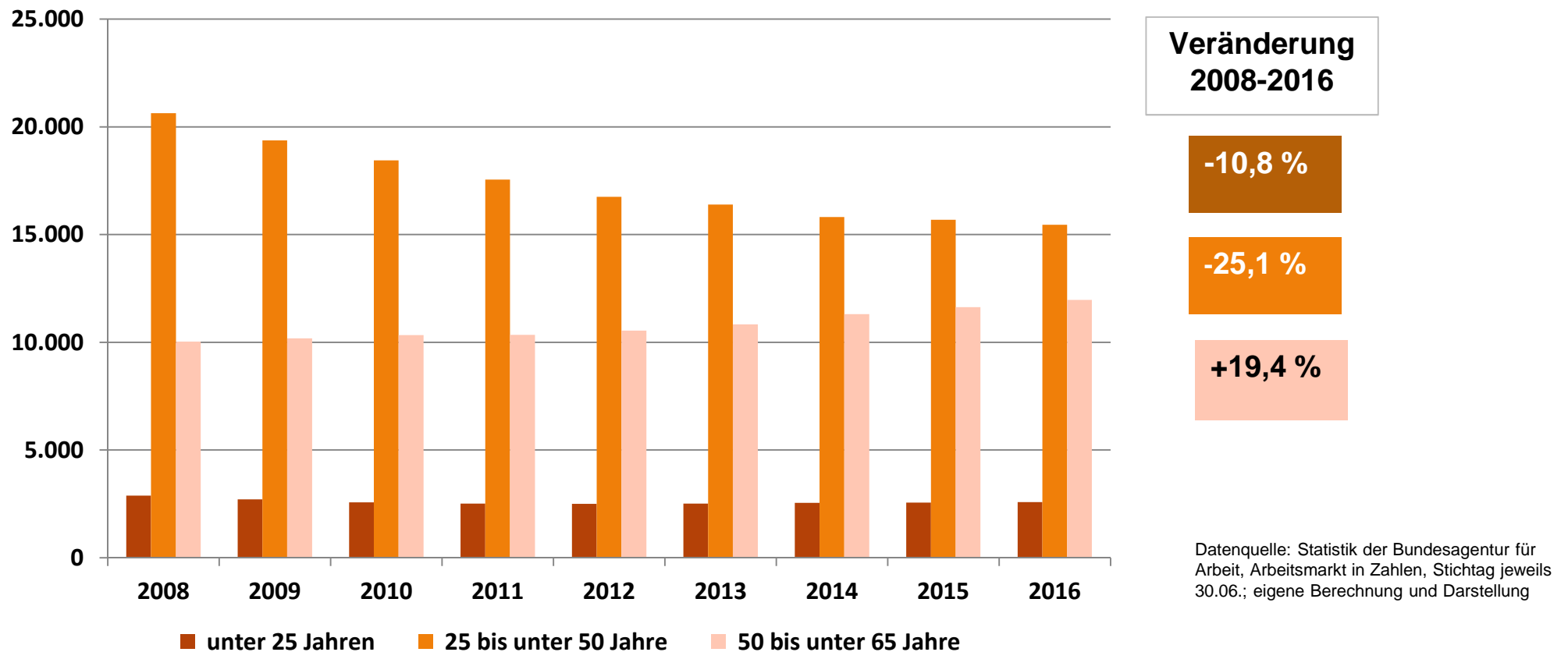


Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Stichtag jeweils 30.06.16; eigene Berechnung und Darstellung

- Die **Brauwirtschaft** ist eine der Branchen der NG-Industrie mit dem **höchsten Anteil der SV-Beschäftigten der „Generation 50“+ (40%)**
- Die **Altersstruktur der geB** weicht deutlich von der der SV-Beschäftigten ab: 18% sind 65 Jahre und älter, 26% sind jünger als 25 Jahre

Arbeit und Beschäftigung

Entwicklung der Anzahl der SV-Beschäftigten in der Brauwirtschaft nach Alter



- **Abnahme der Anzahl der SV-Beschäftigten der „mittleren Altersklasse“ um rd. 25%** (v.a. durch Verschiebung zur nächsthöheren Altersklasse)

Arbeit und Beschäftigung

Demografiemanagement und Fachkräftesicherung

- Mit demografischem Wandel steigen Anforderungen an betriebliches Demografiemanagement und Fachkräftesicherung weiter an, u.a.

Alternsgerechte Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen

- Altersorientierte AZ-Modelle
- Gesundheitsförderung
- Ergonomie
- Flexible Ausstiegskonzepte

Weiterbildung und innerbetriebliche Wissenssicherung

- Alt-Jung-Tandems etc.

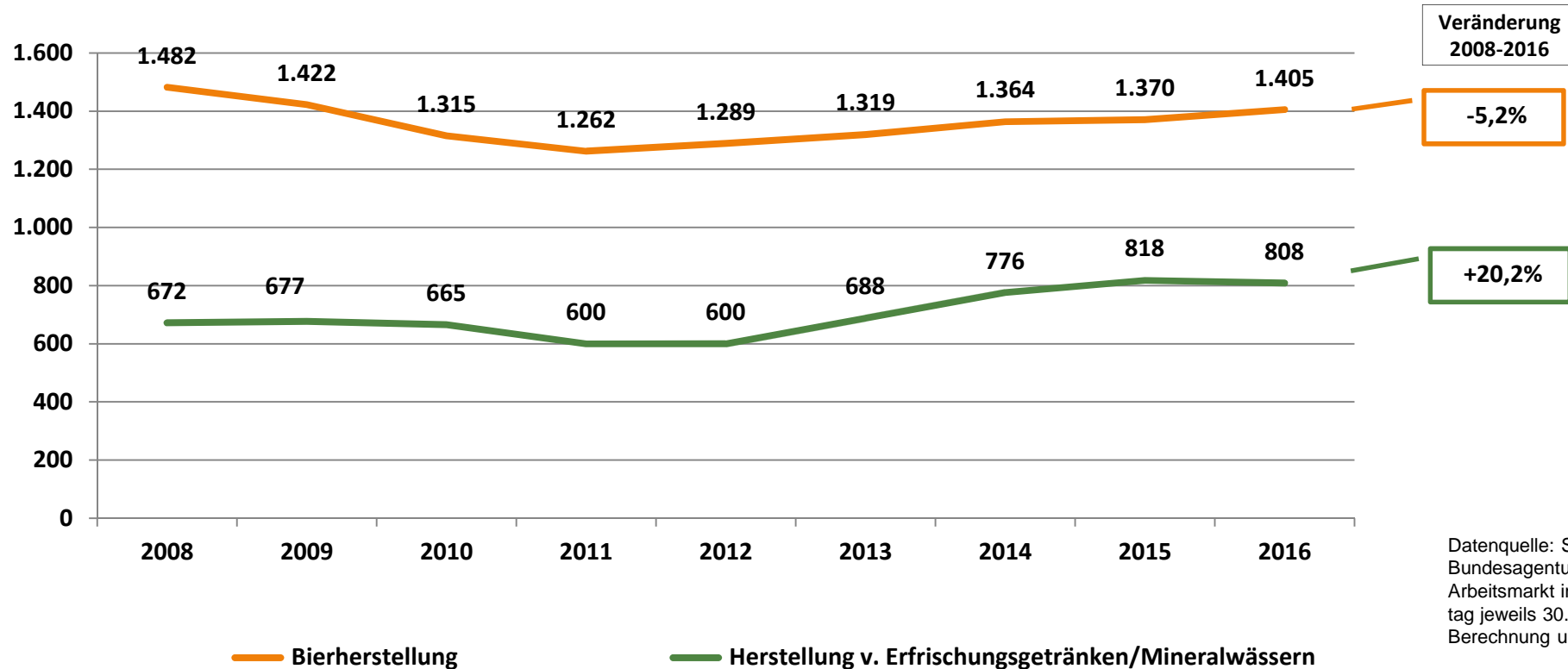
Nachwuchsgewinnung

- Konzepte zur Imagepflege und Rekrutierung jüngerer Fachkräfte
- Ausbildung

- Systematische Ansätze nicht flächendeckend verbreitet
- Zahlreiche einzelfallbezogene / individuelle Maßnahmen
- Möglicher Rahmen: Demografietarifverträge

Arbeit und Beschäftigung

Entwicklung der Anzahl der Auszubildenden



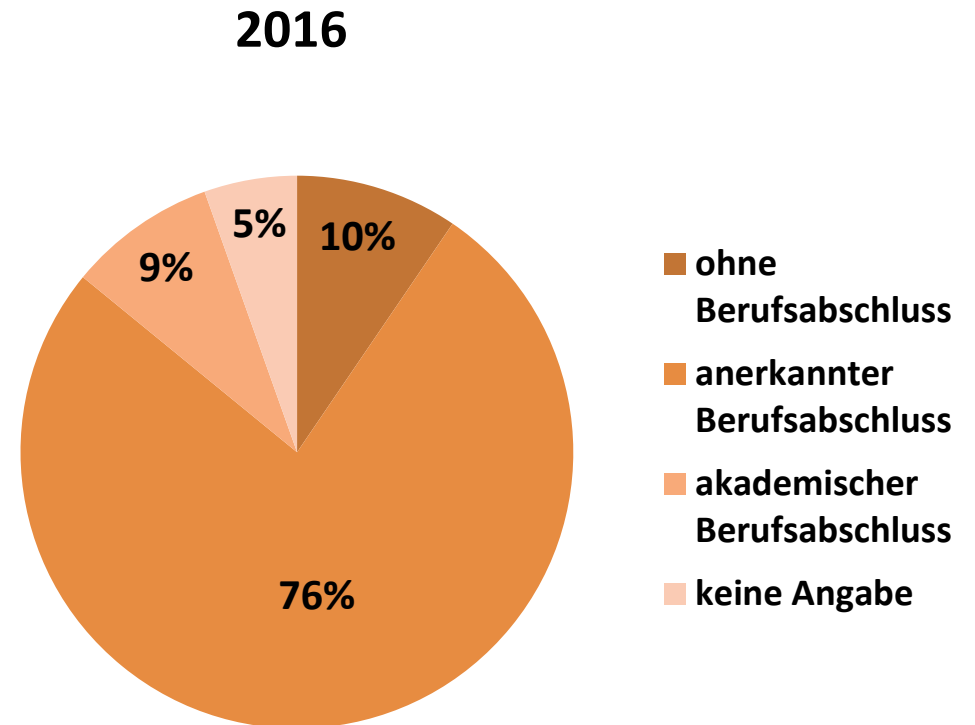
Brauwirtschaft:

- Im Vergleich zu 2008 Rückgang der Zahl der Auszubildenden.
- Seit 2011/2012 jedoch positive Entwicklung
- Aktuelle Ausbildungsquote 4,7%

Arbeit und Beschäftigung

Qualifikationsstruktur und Anforderungen

- Qualifikationsgrad in der Brauwirtschaft deutlich über dem Durchschnittswert der NG-Industrie
- Rd. 85% der SV-Beschäftigten verfügen über qualifizierten Berufsabschluss
- Unter den Minijobbern ist der Anteil ohne abgeschlossene Ausbildung höher (26%)
- Anforderungen an Beschäftigte sind gestiegen
- Weiterer Wandel der Ausbildungsberufe zu erwarten



Arbeit und Beschäftigung

Automatisierung und Digitalisierung

- Automatisierungsgrad in der Getränkeindustrie im Vergleich zu anderen Branchen der NG-Industrie bereits hoch
 - Kontinuierliche Prozessoptimierung seit Jahrzehnten
- Digitalisierung und Industrie 4.0 - „Wir sind schon mittendrin!“
 - Digitale Steuerung der Produktion und der Supply Chain
 - Digitale Lagerverwaltungssysteme und fahrerlose Flurfördersysteme
 - Optimierte Prozesse bei Intralogistik und Tourenplanung
- Digitalisierung als Wettbewerbsfaktor – Wo geht die Reise hin?
 - Digitalisierungspotenziale an Schnittstelle zu Kunden und Lieferanten
 - Zusätzliche Impulse v.a. durch LEH zu erwarten

Arbeit und Beschäftigung

Automatisierung und Digitalisierung

- Arbeit 4.0 – Arbeit im Wandel?
 - Eher fortlaufende als schlagartige Veränderungen in Produktions- und Arbeitsprozessen erwartet
 - Wandel der Qualifikationsanforderungen
- Was heißt das für Mitbestimmung und Beteiligung? - Digitale Veränderungsprozesse sozialpartnerschaftlich gestalten, z.B.
 - Sicherung u. Weiterentwicklung v. Standards guter u. sicherer Arbeit
 - Qualifizierung und digitale Bildung (Qualifizierungsstrategie)
 - Datenschutz und Unterbindung von Verhaltens- und Leistungskontrolle
 - Flexibilisierung und Arbeitszeitgestaltung
 - Entgelt: Arbeitsplatzbewertung, Ein- und Umgruppierung

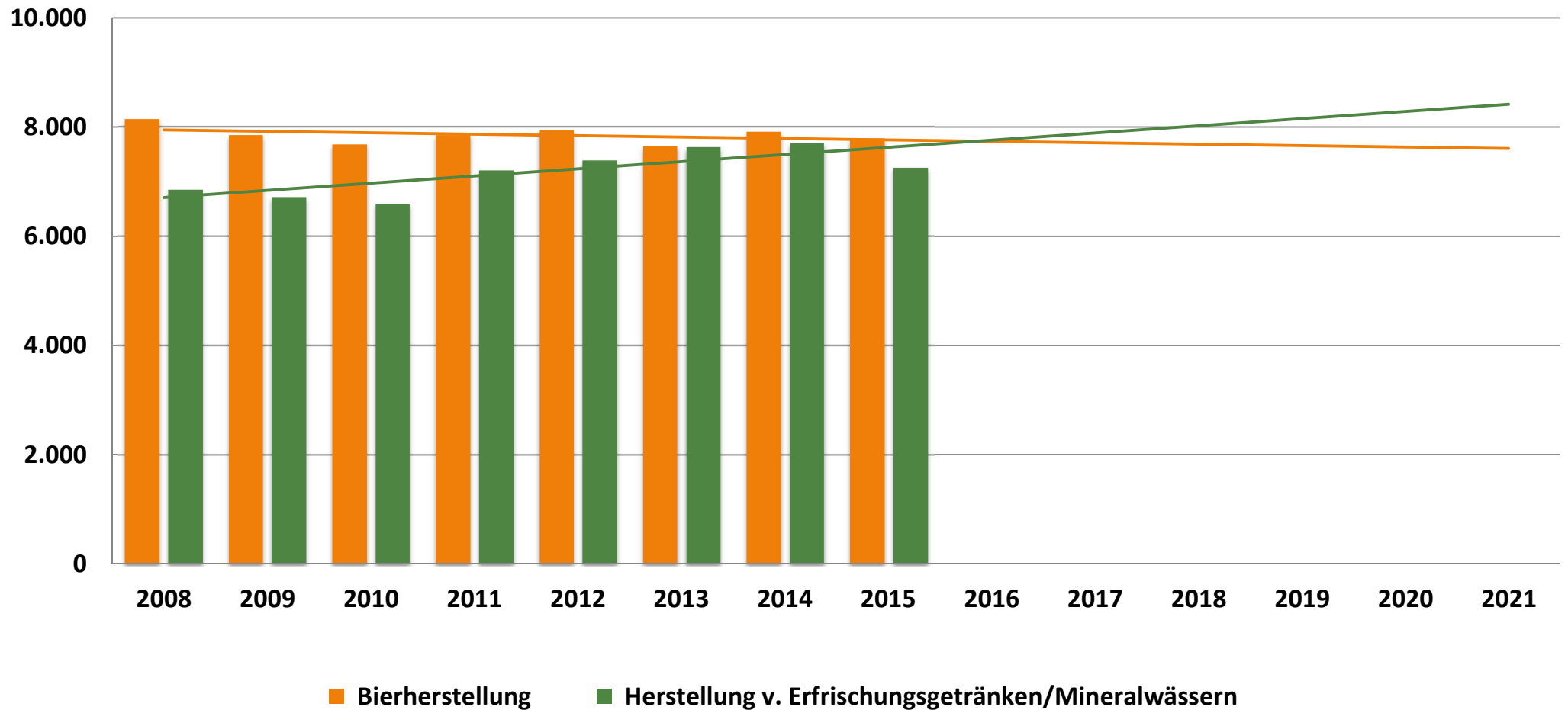
AUSBLICK UND PERSPEKTIVEN

Ausblick und Perspektiven

- Rückläufige Marktentwicklung
 - Weitere **Veränderungen des Konsums** durch sich beschleunigende demografische und soziokulturelle Entwicklungen
 - **Sinkender Pro-Kopf-Konsum und Inlandsabsatz von Bier** in Deutschland trotz Diversifizierung und Innovationen
 - **dauerhafte Kompensation** dieser Konsumrückgänge **durch Export fraglich**
- Anhaltend starker Wettbewerbs-, Preis und Kostendruck
 - **Verdrängungswettbewerb** innerhalb und zwischen den Getränkesegmenten
 - Starker Einfluss des LEH/Discount auf Preisgestaltung
 - Veränderungen der Vertriebswege?
 - Leichte Zunahme der Bedeutung von **Online-Handel**?
 - Weitere Veränderungen im Bereich der Verpackungen und Gebinde?

Ausblick und Perspektiven

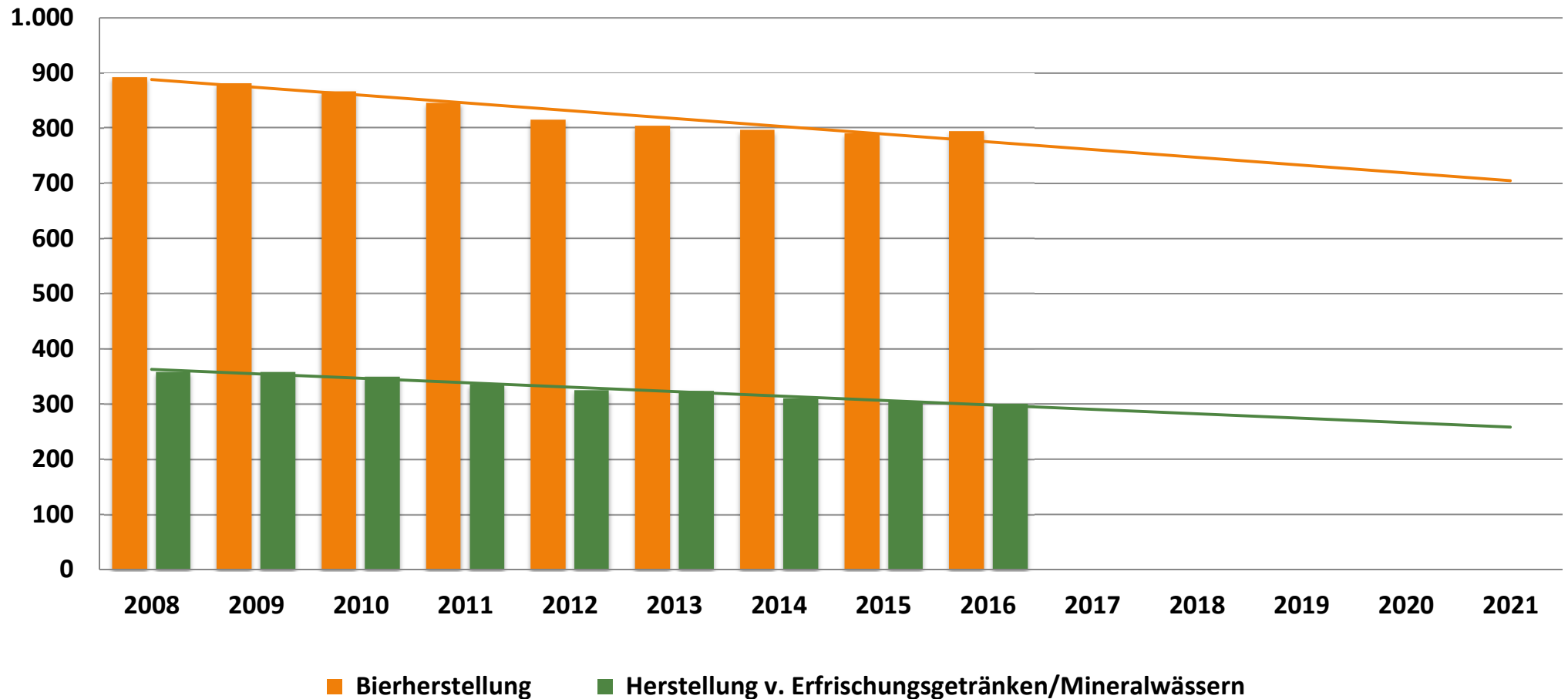
Prognose Umsatzentwicklung



- Leicht sinkende Umsätze in der Brauwirtschaft

Ausblick und Perspektiven

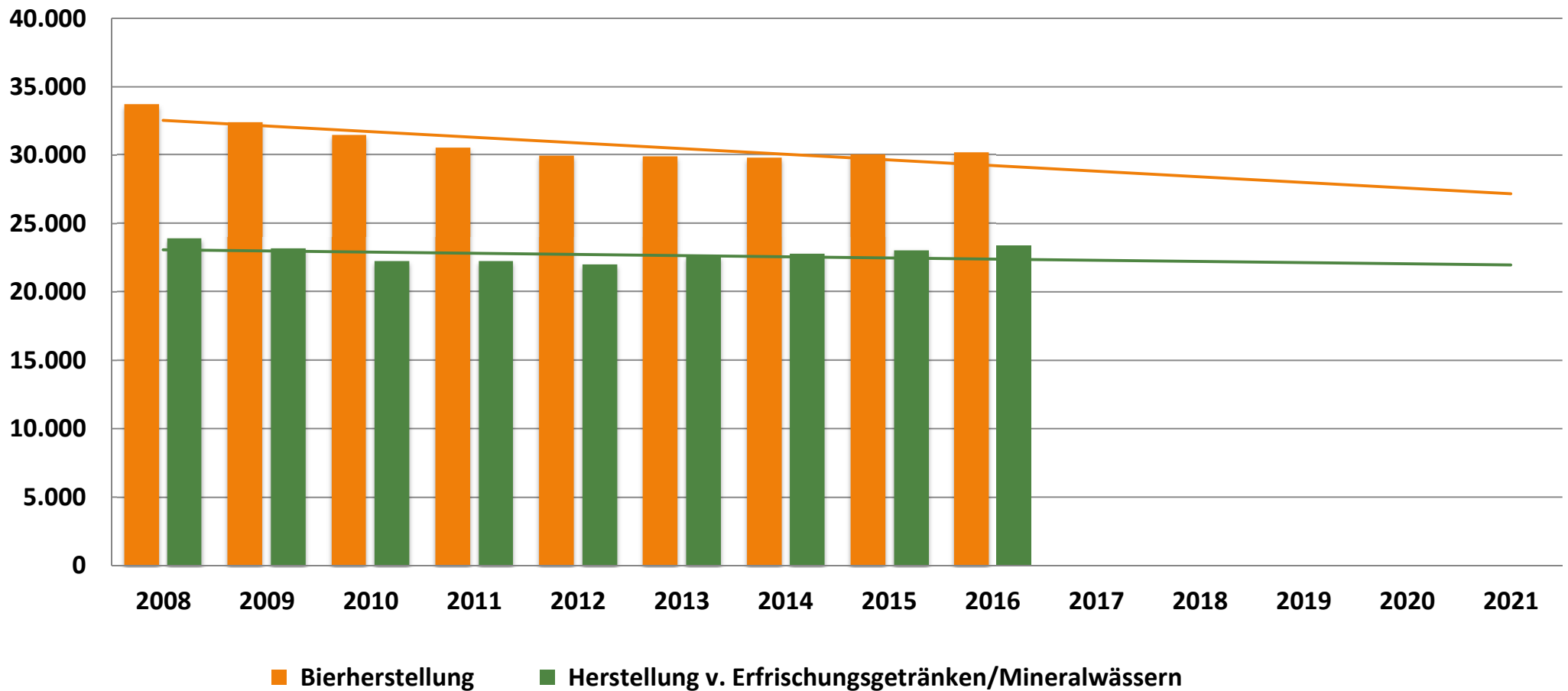
Prognose Entwicklung der Betriebszahlen



- kontinuierlich abnehmende Zahl der Betriebe in der Brauwirtschaft
- Markt bleibt stark fragmentiert

Ausblick und Perspektiven

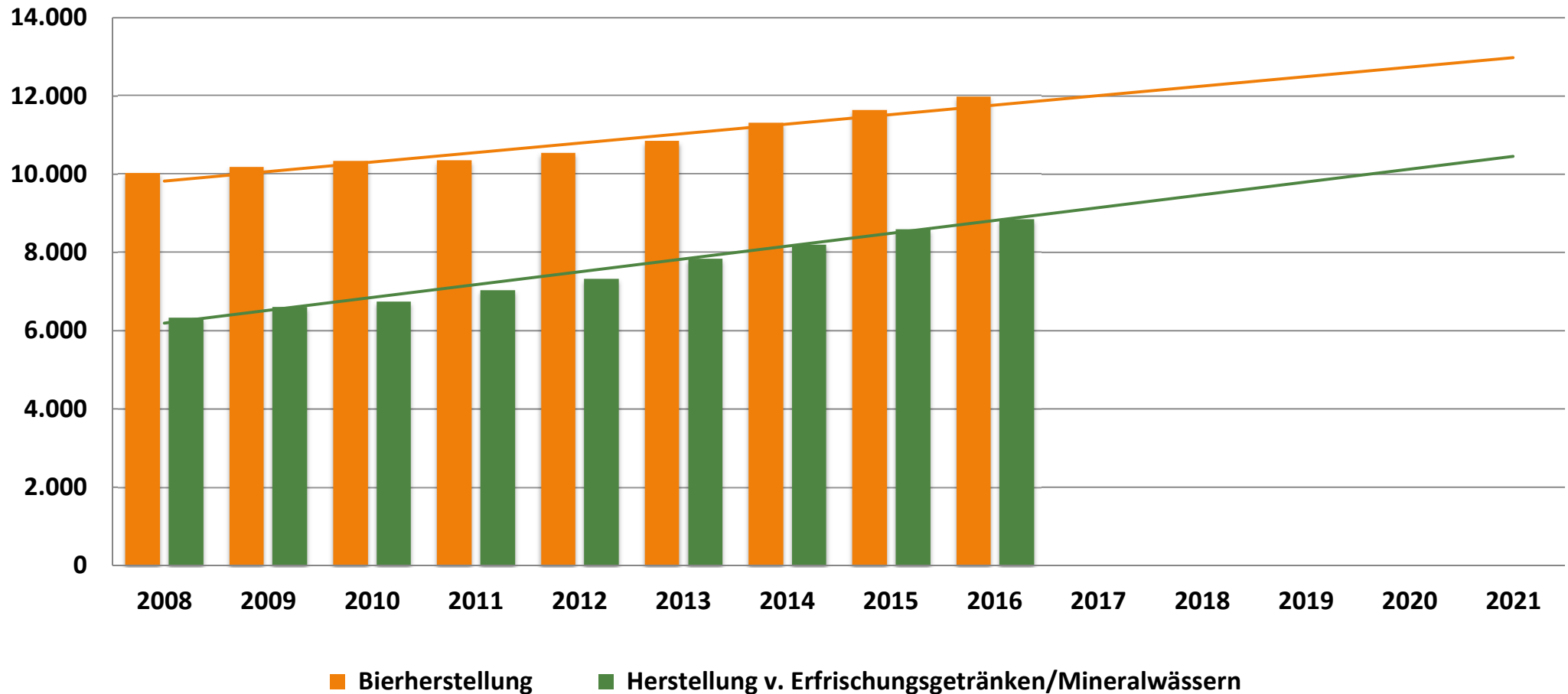
Prognose Entwicklung der SV-Beschäftigten



- Trotz Stabilisierung seit 2011 - keine verlässlichen Hinweise auf Veränderung des negativen Beschäftigungstrends

Ausblick und Perspektiven

Prognose Entwicklung der Altersstruktur: Anzahl der SV-Beschäftigten 50 bis unter 65 Jahren



- Weiterhin deutlicher Anstieg der SV-Beschäftigten der Generation 50+

Ausblick und Perspektiven

- Nach wie vor hoher **Druck auf Beschäftigung** aufgrund
 - **Marktentwicklungen**
 - Betrieblicher **Struktur- und Kapazitätsanpassungen** bei gleichzeitig fortschreitender **Automatisierung und Digitalisierung**
 - **Demografischer Entwicklungen**
 - Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen
- Auswirkungen der **Digitalisierung** auf Arbeitswelt schwer einzuschätzen
 - Wichtig: Frühzeitige und **sozialpartnerschaftliche Gestaltung** des digitalen Veränderungsprozesses !
 - Wichtig: Enge Verzahnung von **Aus- und Weiterbildung** mit **Demografiemanagement !**

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Birte.Homann@wilke-maack.de



wmp consult

Wilke Maack