

**Branchenreport
der nordrhein-westfälischen
Ernährungswirtschaft
Entwicklungen und Trends**

**Zusammenfassung und Ergänzung der zwölf
Teilbranchenreporte**

erstellt im Auftrag von

NEW.S

durch die



Köln, September 2000

0. Management Summary

Nach einer Studie der Rabobank (1999 „The world food markets“) werden von den derzeit 6.145 Unternehmen der Ernährungswirtschaft in Deutschland in den nächsten Jahren nur 1/3 übrig bleiben. Der deutschen Ernährungsindustrie stehen harte Zeiten bevor. Ziel des vorliegenden Branchenreports war u.a. die Analyse der gegenwärtigen Situation der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie.

Der Standort Nordrhein-Westfalen ist der bedeutendste Standort der Ernährungsindustrie innerhalb Deutschlands. Er hat aber trotz einer Vielzahl erfolgreicher Unternehmen in den letzten 5 Jahren leicht an Marktanteilen verloren. In den nächsten Jahren steht die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie vor großen Herausforderungen. Die nationale und internationale Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels wird aus verschiedenen Gründen die Konzentration der Lebensmittelhersteller erzwingen. Es ist zu erwarten, dass der auf europäischer Ebene konzentrierte Lebensmitteleinzelhandel immer höhere Liefermengen bei zugleich immer niedrigeren Preisen fordern wird. Die meisten nordrhein-westfälischen Unternehmen verfügen weder über die Größe noch die Kapitalausstattung, um mittelfristig eine ausreichende Größe aus eigener Kraft zu erreichen. Sie drohen entweder aus dem Markt auszuscheiden, übernommen zu werden oder müssen sich auf regionale oder anderweitig genau eingegrenzte Märkte zurückziehen. Nur wenige der nordrhein-westfälischen Ernährungsunternehmen können heute als bedeutende Mitspieler auf europäischer Ebene angesehen werden.

Aufgrund seiner 18 Millionen Einwohner ist Nordrhein-Westfalen für ausländische Konzerne als Region für den Eintritt auf den deutschen Markt besonders attraktiv. Dies stellt insbesondere die große Zahl ausschließlich regional aktiver NRW-Ernährungsbetriebe vor große Probleme.

Immer mehr Ernährungsbetriebe weisen eine kritische Unternehmensgröße auf, in der sie zu groß für die Nische und zu klein für den internationalen Wettbewerb sind. Hierdurch geraten sie in die Gefahr, im Preiswettbewerb auf dem Markt nicht mehr mithalten zu können und werden so zu potenziellen Übernahmekandidaten nationaler und internationaler Konzerne.

Die durchgeführte Befragung von 100 Betrieben der nordrhein-westfälischen Ernährungsbranche machte deutlich, dass die meisten Betriebe die drohenden Entwicklungen zwar sehen, sich aber hinsichtlich ihrer Strategie noch nicht auf die anstehenden Veränderungen eingerichtet haben. Ein großer Teil von ihnen hat Schwierigkeiten bei der Suche nach neuen Wegen. Dies liegt daran, dass die meisten Unternehmen versuchen, die Neupositionierung mit „Bordmitteln“ vorzunehmen und dabei feststellen, dass diese nicht ausreichen. Strategie- und Marketing-Aktivitäten werden häufig vernachlässigt.

Ebenso muss eine Innovationsschwäche bei vielen der befragten Unternehmen konstatiert werden, die von den Gesprächspartnern im wesentlichen auf fehlende Ressourcen zurückgeführt wird. Aufgrund verringerter Margen werden die benötigten Finanzmittel für Innovationen und Investitionen auch kaum aus den bisherigen Finanzierungsquellen zu beschaffen sein. Die Unternehmen finanzieren sich zur Zeit fast ausschließlich aus Gewinnen und durch Kreditaufnahme. Die meisten bestehenden Fördermöglichkeiten sind den Unternehmen unbekannt, die Mehrzahl der befragten Unternehmen sieht die Einbindung von Venture Capital oder die Ausgabe von Aktien als ungeeignet für die Lösung ihrer Finanzierungsprobleme an. Auch der Realisierbarkeit von Kooperationen stehen die meisten Unternehmen skeptisch gegenüber. Insgesamt ist festzustellen, dass sich die durch (zumeist) familiäre Eigentümerstrukturen geprägten Unternehmen Nordrhein-Westfalens schwer tun, sich zu öffnen.

Der Standort Nordrhein-Westfalen weist – neben vielen Stärken – auch Defizite auf. Diese sind in den einzelnen Teilbranchen unterschiedlich zu gewichten.

Wesentliche Pluspunkte des Standortes sind die Nähe zu den Konsumenten sowie zu den Verteilzentren des Handels, die guten Beschaffungsmöglichkeiten von Rohstoffen sowie das Verhältnis zu den Verbänden und zur Gewerkschaft. Eine uneinheitliche Bewertung gab es bei der Verkehrsinfrastruktur.

Negativ bewertet wird hingegen das nicht vorhandene Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort. Viele Unternehmen, insbesondere aus der Futtermittel-, Fleischwaren-, Brau- und Süßwarenwirtschaft, fühlen sich von der Politik nicht hinreichend unterstützt. Außerdem fehle der Kontakt und Dialog zur Politik. Weitere Minuspunkte des Standortes Nordrhein-Westfalen sind aus Sicht der befragten Unternehmen die hohe Anzahl an gesetzlichen und behördlichen Auflagen, die geringe Serviceorientierung in den Behörden, der schlechte Qualifikationsgrad der Bewerber für Ausbildungsstellen sowie die geringe Transparenz über Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten des Landes Nordrhein-Westfalen.

Dennoch würde die Mehrzahl der Betriebe wieder in Nordrhein-Westfalen investieren, auch wenn einige von diesen dies aus einer persönlichen Verbundenheit mit dem (Mikro-)Standort täten und andere (z.B. Mineralwasserhersteller) keine Alternative haben.

Im Gesamtergebnis können folgende vordringliche Handlungsfelder zur Stärkung der nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe zusammengefasst werden:

- Intensivierung von Innovationen sowie Stärkung der Strategie- und Marketing-Aktivitäten
- Optimierung des Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter in den Betrieben
- Aufklärung über bestehende Förderprogramme und Finanzierungsmöglichkeiten

- Verbesserung der Zusammenarbeit mit Behörden und Politik

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	1.1 Ausgangssituation	1
	1.2 Start des Sozialpartnerprojektes NEW.S zur nachhaltigen Stärkung der nordrhein-westfälischen Ernährungs- industrie.....	2
	1.3 Analyisierte Themenfelder und Methodik.....	4
2	Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie	5
	2.1 Statistische Analyse	5
	2.2 Trends, Themen und Herausforderungen in der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie	10
	2.2.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation.....	10
	2.2.2 Konsumenten und Konsumbedürfnisse.....	16
	2.2.3 Strategie und Marketing	21
	2.2.4 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)	27
	2.2.5 Innovationslinien	31
	2.2.6 Wissens- und Technologietransfer	33
	2.2.7 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft	35
	2.2.8 Arbeits- und Betriebsorganisation	39
	2.2.9 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	41
3	Standort Nordrhein-Westfalen - Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	43
	3.1 Identifikation der Ernährungsindustrie mit Nordrhein- Westfalen	44
	3.2 Nähe zu Konsumenten und zu Vertriebszentren des Handel.....	44
	3.3 Rohstofforientierung	45
	3.4 Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort.....	45

3.5	Personalqualifikation und -kosten.....	46
3.6	Politik, Ministerien und Gesetzgebung.....	47
3.7	Verhältnis zu Behörden und Kommunen	49
3.8	Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes.....	50
3.9	Verhältnis zu Verbänden und Gewerkschaften.....	51
3.10	Infrastruktur und Verkehr.....	52
3.11	Einbindung am lokalen Standort.....	52
3.12	Gesamtbeurteilung des Standortes	53
4	Handlungsbedarf	54

Anhang

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die deutsche Ernährungsindustrie steht derzeit vor großen Herausforderungen. Der seit 3 Jahren im Handel tobende Preiskrieg, die zunehmende Globalisierung der Märkte sowie die spektakulären Fusionen und Unternehmensübernahmen, sowohl im Handel als auch in der Industrie führen dazu, dass die deutschen Ernährungsbetriebe in nahezu allen Teilbranchen unter einem großen Druck stehen.

Die deutsche Ernährungsindustrie ist mittelständisch strukturiert. Sowohl im internationalen Vergleich als auch im Vergleich zu anderen Branchen weist die deutsche Ernährungsindustrie eine sehr fragmentierte Struktur auf. Unter den 20 größten Unternehmen der Ernährungsindustrie in Europa findet sich kein deutsches Unternehmen, unter den ersten 40 nur 5 deutsche Unternehmen. Viele Betriebe weisen eine kritische Unternehmensgröße auf, in der sie zu groß für die Nische und zu klein für den internationalen Wettbewerb sind. Hierdurch geraten sie in die Gefahr, im Preiswettbewerb auf dem Markt nicht mehr mithalten zu können und werden so zu potenziellen Übernahmekandidaten nationaler und internationaler Konzerne.

Von diesen Entwicklungen ist auch die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie betroffen.

Die durchschnittliche Unternehmensgröße der NRW-Betriebe liegt bei 108 Mitarbeitern und damit über dem Bundesdurchschnitt, der bei 90 Mitarbeitern liegt (1999). Unter den 10 größten Nahrungsmittellieferanten des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland stammen nur 1, unter den ersten 20 gerade 2 Hersteller aus Nordrhein-Westfalen.

Betrachtet man die Entwicklung der letzten 5 Jahre, so zeigt sich, dass die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie im Bundesvergleich bis 1998 an Boden verloren hat. Ihr Umsatzanteil am Gesamtumsatz der deutschen Ernährungsindustrie reduzierte sich von 21,88% in 1995 auf 20,62% in 1998. 1999 gab es jedoch wieder eine leichte Steigerung auf 21,23%.

Die Exportquote der Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten mit Sitz in Nordrhein-Westfalen ist geringer als die von Unternehmen aus anderen Bundesländern. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lag sie 1999 bei 10,97%, während sie beispielsweise in Bayern bei 17,10% und in Rheinland-Pfalz bei 11,85% lag. Bundesweit lag die Exportquote der Ernährungsindustrie 1999 bei 11,92%. (Quelle: Statistisches Bundesamt, Ernährungswirtschaft ohne Tabakwirtschaft, nur fachliche Betriebsteile).

Nach einer Studie der Rabobank (1999 „The world food markets“) werden von den derzeit 6.145 Unternehmen in Deutschland in den nächsten Jahren nur 1/3 übrig bleiben. Danach werde ein Drittel der Betriebe aufgegeben, weil sie weder über signifikante Marktanteile verfügen noch über attraktive Marken noch über ausreichende Produktionskapazitäten. Ein weiteres Drittel werde von nationalen und internationalen Konzernen übernommen. Dass dieser Konzentrationsprozess nicht schon viel stärker im Gange ist, liege daran, dass viele Unternehmen nur von ihrer Substanz leben. Sie sind in Familienbesitz und die Entscheidung, aufzugeben oder zu verkaufen, werde dort viel später getroffen. Der Prozess werde dadurch aber nicht aufgehalten, sondern nur verzögert.

Der Ernährungsindustrie stehen harte Zeiten bevor, so auch in Nordrhein-Westfalen. Der Handlungsbedarf zur Stärkung der Betriebe ist groß, wobei zahlreiche Unternehmen bereits kurzfristig unter Druck geraten werden. Für die Branche wird es nun wichtig sein, selber aktiv Maßnahmen einzuleiten, solange noch genügend eigene Ressourcen sowie Handlungsspielräume vorhanden sind. Das politische Umfeld muss Rahmenbedingungen stellen, die diese Maßnahmen unterstützen.

1.2 Start des Sozialpartnerprojektes NEW.S zur nachhaltigen Stärkung der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie

Aufgrund der zu erwartenden negativen Entwicklungen und drohenden Gefahren für die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie wurde im Januar 2000 das Projekt „NEW.S – Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft. Sozialpartnerprojekt“ gestartet. Initiatoren sind der Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie NRW, der Arbeitgeberverband Rheinisch-Westfälischer Brauereien und Mälzereien, die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten Landesbezirk NRW sowie das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr.

Ziel des Projektes ist die nachhaltige Stärkung der Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen, die dort in 1999 vom Umsatz her mit 47,34 Mrd. DM die sechstwichtigste und von der Mitarbeiterzahl her mit 116.000 die fünftwichtigste Rolle im Verarbeitenden Gewerbe einnahm.

In einem ersten Schritt wurde die Situation der nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe analysiert und in Branchenreports zusammengefasst. Im Mittelpunkt des Interesses stand dabei die Herausarbeitung des Unterstützungsbedarfs der kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Folgende 12 Teilbranchen wurden analysiert.¹

1. Brauwirtschaft	7. Backwaren und Feine Backwaren
2. Molkereiwirtschaft	8. Fleischwarenindustrie
3. Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränke	9. Obst- und Gemüseverarbeitung
4. Süßwaren	10. Stärkeindustrie
5. Nahrungsmittel	11. Ölmühlen, Öl- und Fettverarbeitende Industrie
6. Feinkost	12. Futtermittel

Im Einzelnen verdeutlichen die Branchenreports für die Ernährungsbetriebe in Nordrhein-Westfalen,

- wo sie im Jahre 2000 im strategischen Wettbewerb stehen,
- welche Stärken und Schwächen sie besitzen,
- welche Chancen und Risiken für sie bestehen,
- welche Trendthemen für sie zukünftig eine Bedeutung haben und
- in welchen Bereichen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen gleiche und ähnliche Probleme und Unterstützungsbedarfe haben.

Dabei standen nordrhein-westfälische Kriterien, insbesondere die Beurteilung und Verbesserung der relevanten Standortfaktoren, im Vordergrund der Analyse.

Da es zahlreiche teilbranchenübergreifende Probleme und Unterstützungsbedarfe gibt, wurde zusätzlich der vorliegende **Branchenreport „Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft“** erstellt.

Mit der Durchführung der Interviews sowie der Erstellung der Branchenreports wurden die Unternehmensberatungen newbusiness consultants – Rosenbaum & Nagy, Köln, und ISA CONSULT GmbH, Bochum, beauftragt.

¹) Die Auswahl der Branchen ist vom Steuerungskreis NEW.S vorgenommen worden. Die Branchenabgrenzungen unterscheiden sich teilweise von denen der Fachverbände. Die Produktgruppen Zucker und Mehl sowie Teilsegmente der Tiefkühlkost sind aufgrund der vergleichsweise geringen Nordrhein-Westfalen-Spezifika bzw. der geringen Anzahl Anbieter nicht detailliert untersucht worden, obwohl auch sie vom Umsatz her teilweise sehr bedeutend sind.

1.3 Analysierte Themenfelder und Methodik

Die Ergebnisse der Branchenreports basieren auf insgesamt vier parallel durchgeführten Aktivitäten.

- **Sekundärstatistische Analyse**

Sowohl für die Gesamtbranche als auch für die einzelnen Teilbranchen wurde die Entwicklung der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie für die letzten 5 Jahre statistisch ausgewertet. Zusätzlich wurde ein Vergleich zu anderen Bundesländern sowie zur gesamtdeutschen Entwicklung durchgeführt. Dabei wurden die Daten der Statistischen Landesämter sowie des Statistischen Bundesamtes herangezogen. Wesentliche Vergleichsgrößen waren Umsatzzahlen, die Anzahl der Betriebe und fachlichen Betriebsteile sowie die Anzahl der Mitarbeiter.

Die Abgrenzung der Teilbranchen erfolgte anhand der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes. Zusätzliche statistische Ergebnisse von Markt- und Trendforschungsinstituten flossen nur punktuell ein, da diese größtenteils unterschiedliche Branchenabgrenzungen vornehmen.

- **Interviews mit Betrieben**

Insgesamt wurden 125 Interviews in 100 der insgesamt 1070 nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe geführt, 100 auf Geschäftsführungsebene, an denen teilweise auch Betriebsräte teilnahmen. Zusätzlich wurden 25 Betriebsräte einzeln interviewt. Die befragten Unternehmen wurden von den Initiatoren des Projektes vorgeschlagen und verteilten sich etwa gleichmäßig auf die untersuchten Teilbranchen. Es handelte sich dabei um einen Querschnitt der Gesamtbranche, d.h. es wurden sowohl Großunternehmen als auch kleine und mittelständische Betriebe befragt. Neben rechtlich eigenständigen Unternehmen wurden auch Interviews in Betrieben von Konzernen, deren Stammsitz außerhalb von Nordrhein-Westfalen liegt, geführt.

Die Interviews wurden – unter Zusicherung der Anonymität der Einzelaussagen - mit Hilfe eines teilstandardisierten Gesprächsleitfadens mit insgesamt 33 Fragen durchgeführt, der ein breites Spektrum von Themen unternehmerischer Tätigkeit beinhaltete. Neben der Einschätzung und Beurteilung von markt- und wettbewerbsorientierten Themen sowie der unternehmensinternen Organisation und Struktur wurde ein besonderer Schwerpunkt auf die Beurteilung des Standortes Nordrhein-Westfalen gelegt. Die Interviewpartner zeigten sich überwiegend interessiert und motiviert. Die Gespräche fanden in einer offenen Atmosphäre statt.

- **ergänzende Expertengespräche**

Insgesamt 15 Gespräche wurden in ausgewählten nordrhein-westfälischen Forschungsinstituten, universitären Lehrstühlen und Transferstellen geführt. Ihr Ziel war die Erfassung der nordrhein-westfälischen Forschungslandschaft in

ernährungsrelevanten Themen. Außerdem wurden die Ansprechpartner über bereits bestehende oder gewünschte Kooperationen mit der Ernährungsindustrie befragt.

Abgerundet wurde die Interviewphase durch acht Gespräche bei Industrie- und Handelskammern, bei der Gewerkschaft NGG, dem Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie NRW, dem Arbeitgeberverband der Rheinisch-Westfälischen Brauereien e.V. sowie sonstigen Experten.

- **Dokumentenanalyse**

Im Rahmen einer intensiven Dokumentenanalyse wurden Datenbanken, Veröffentlichungen und Dokumentationen, Fachzeitschriften und -literatur sowie Jahresberichte und Statistiken aus den letzten drei Jahren ausgewertet.

2 Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie

2.1 Statistische Analyse

Insgesamt gab es 1999 in Deutschland 6.145 Unternehmen und 7.809 fachliche Betriebsteile. Der Gesamtumsatz in der Ernährungsindustrie betrug 1999 insgesamt 203 Mrd. DM (nur fachliche Betriebsteile) und ist seit 1995 um 3,5% gestiegen. Damit verfügt Deutschland über die umsatzstärkste Ernährungsindustrie in Europa, gefolgt von Frankreich und Italien.

Für 1999 wies die Statistik des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW insgesamt 1.070 nordrhein-westfälische Ernährungsbetriebe und 1.332 fachliche Betriebsteile² aus.

Die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie weist bezogen auf den Umsatz traditionell den höchsten Marktanteil unter den deutschen Bundesländern auf. Dieser verringerte sich jedoch kontinuierlich von 21,88% (1995) auf 20,62% (1998). 1999 erholte sich der Marktanteil wieder auf 21,23%. Im gleichen Zeitraum konnte Bayern seinen Marktanteil in der Ernährungsindustrie von 14,8% auf 15,6% steigern. Die isolierten Zahlen für die Ernährungsindustrie ohne die Tabakindustrie sind für die mit Nordrhein-Westfalen vergleichbaren Bundesländer

² Die im folgenden dargestellten Daten beziehen sich auf Betriebe von Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten. Die Daten zu den Beschäftigten und Umsätzen beziehen sich größtenteils auf fachliche Betriebsteile, da diese wesentlich genauere Zahlen für Nordrhein-Westfalen bieten. Eine Erläuterung hierzu findet sich im Anhang 1. Ab 1997 ist der Berichtskreis um meldepflichtige Handwerksbetriebe aus der Handwerkszählung 1995 erweitert worden. Diese Erweiterung kann für erhöhte Werte ab 1997 verantwortlich sein. Alle in diesem Unterkapitel dargestellten Daten für die Bundesrepublik sind Daten des Statistischen Bundesamtes. Die Daten für die Bundesländer basieren auf Material der entsprechenden Landesämter für Statistik.

Hessen, Niedersachsen und Baden-Württemberg aufgrund der geringen Anzahl an Tabakwarenherstellern geheim.

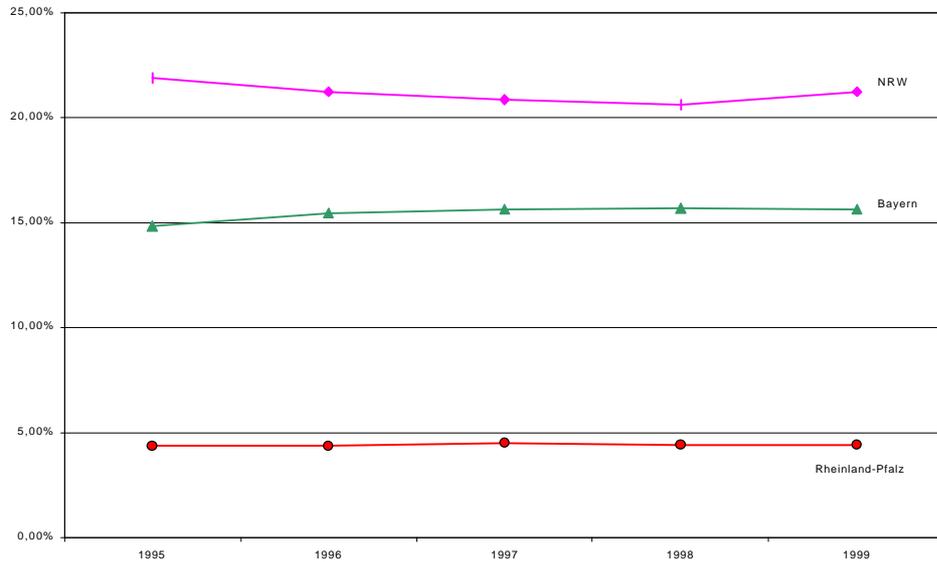


Abb. 1: Anteil der Ernährungsindustrie in NRW, Bayern und Rheinland-Pfalz am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie in der BRD in %

Die Zahl der Beschäftigten (Abb. 2) ist bundesweit und in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 1999 gestiegen, jedoch nicht so stark wie beispielsweise in Rheinland-Pfalz. Während die Anzahl Beschäftigter in Nordrhein-Westfalen in den fachlichen Betriebsteilen um 6,7% von 102.227 auf 109.126 und bundesweit um 5,1% von 495.446 auf 520.821 anstieg, so konnte in Rheinland-Pfalz eine Steigerung um 9,7% von 19.491 auf 21.356 Beschäftigte verzeichnet werden.

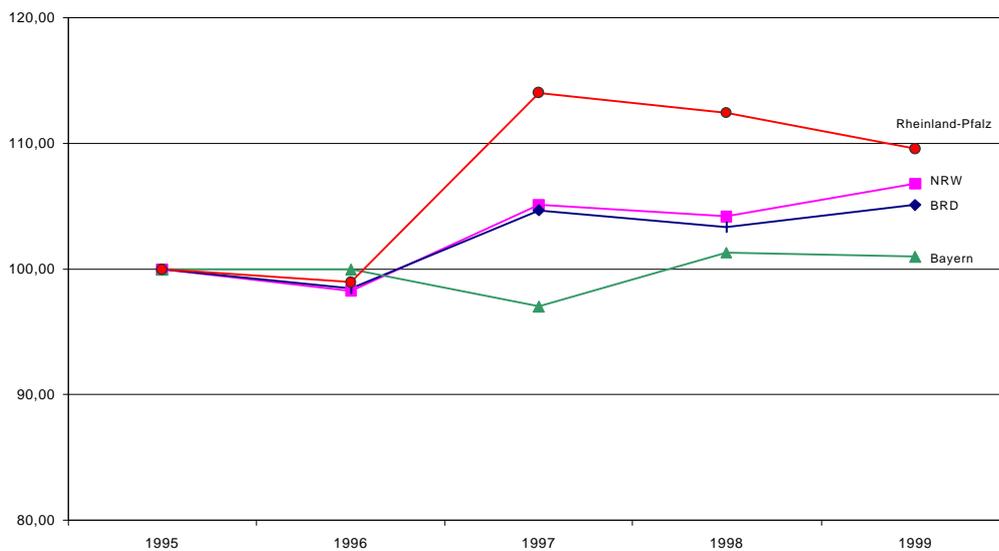


Abb. 2: Index Beschäftigte in der Ernährungsindustrie (1995=100)

Entgegen dem gesamtdeutschen Trend der Ernährungsindustrie, die einen Umsatzrückgang bei den fachlichen Betriebsteilen um über 1 Mrd. DM von 204,5 Mrd. DM (1998) auf 203,1 Mrd. DM (1999) zu verzeichnen hatte, wuchs der Umsatz in Nordrhein-Westfalen um knapp 1 Mrd. DM von 42,16 Mrd. DM auf 43,11 Mrd. DM.

Die Umsatzentwicklungen der nordrhein-westfälischen, bayerischen, rheinland-pfälzischen sowie gesamtdeutschen Ernährungsindustrie sind in Abb. 3 dargestellt. Während der Umsatz der bayerischen Ernährungsindustrie von 29,1 Mrd. DM (1995) auf 31,7 Mrd. (1999) um rund 9% stieg, und auch der Umsatz der Ernährungsindustrie in Rheinland-Pfalz um über 5% von 8,55 Mrd. DM (1995) auf 8,99 Mrd. DM (1999) zunahm, konnte die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie im selben Zeitraum nur 0,5% zulegen.

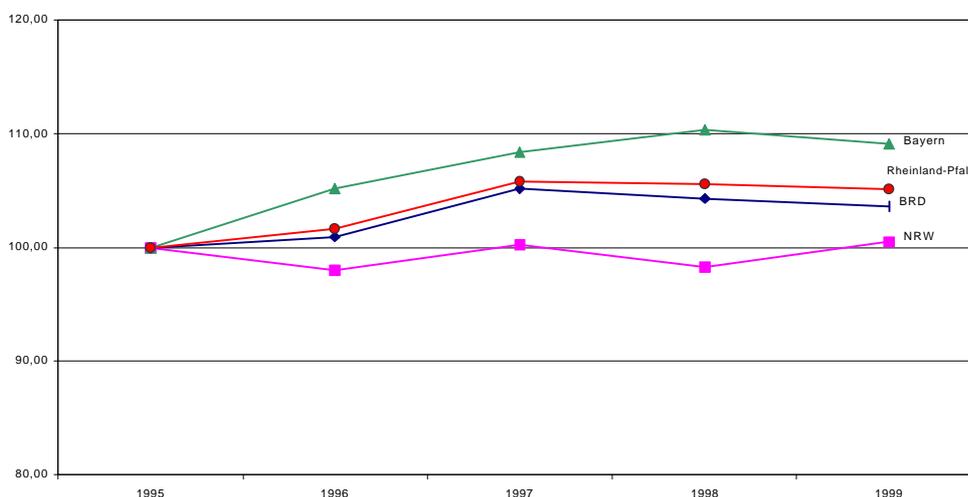


Abb. 3: Index des Umsatzes der Ernährungsindustrie (1995=100)

Die Entwicklungen der Marktanteile der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie in den jeweiligen Teilbranchen sind in den Abb. 4 und 5 dargestellt. Für die Feinkostindustrie sowie die Nahrungsmittelbranche existieren keine gesonderten Statistiken beim Statistischen Bundesamt sowie den statistischen Landesämtern.

In 8 der 11 nachfolgend dargestellten Teilbranchen sackte der nordrhein-westfälische Marktanteil zwischen 1995 und 1999 ab. Besonders starke Einbußen mussten die Dauerbackwarenindustrie (-3,9%), die Süßwarenindustrie (-2,85%) die Mahl- und Schälmaschinen/Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen (-2,93%) sowie die Milchverarbeitung (-2,1%) hinnehmen. Die NRW-Fleischwarenindustrie verlor 1% Marktanteil, die NRW-Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie 0,64% Marktanteile.

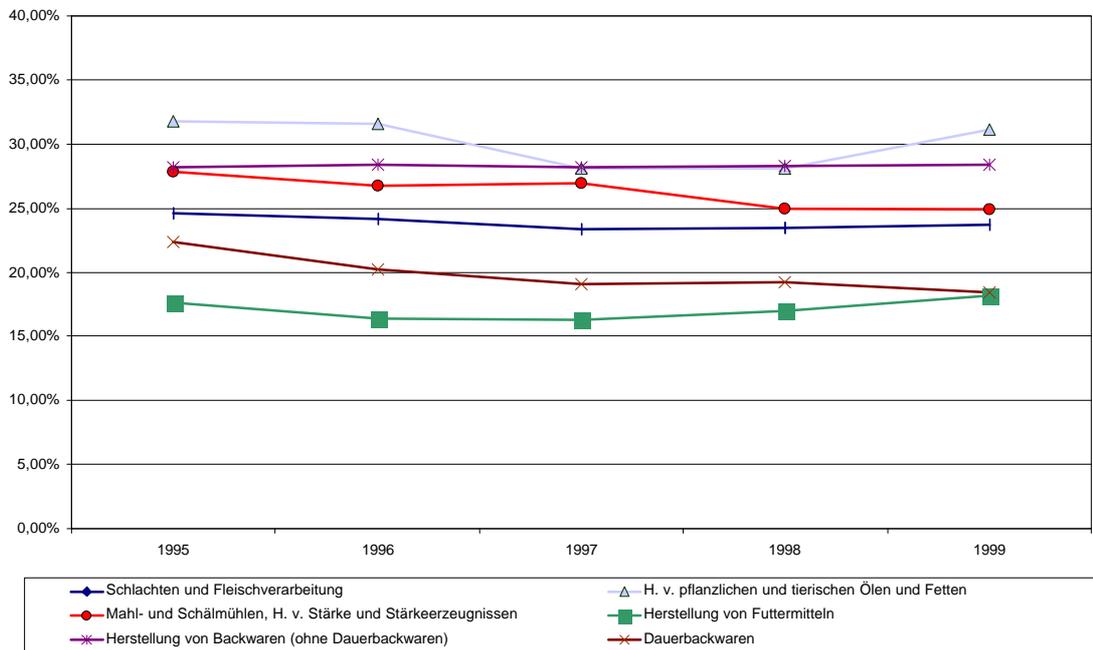


Abb. 4: Relative Marktanteilsentwicklungen der nordrhein-westfälischen Betriebe am Gesamtumsatz in der BRD nach Teilbranchen I

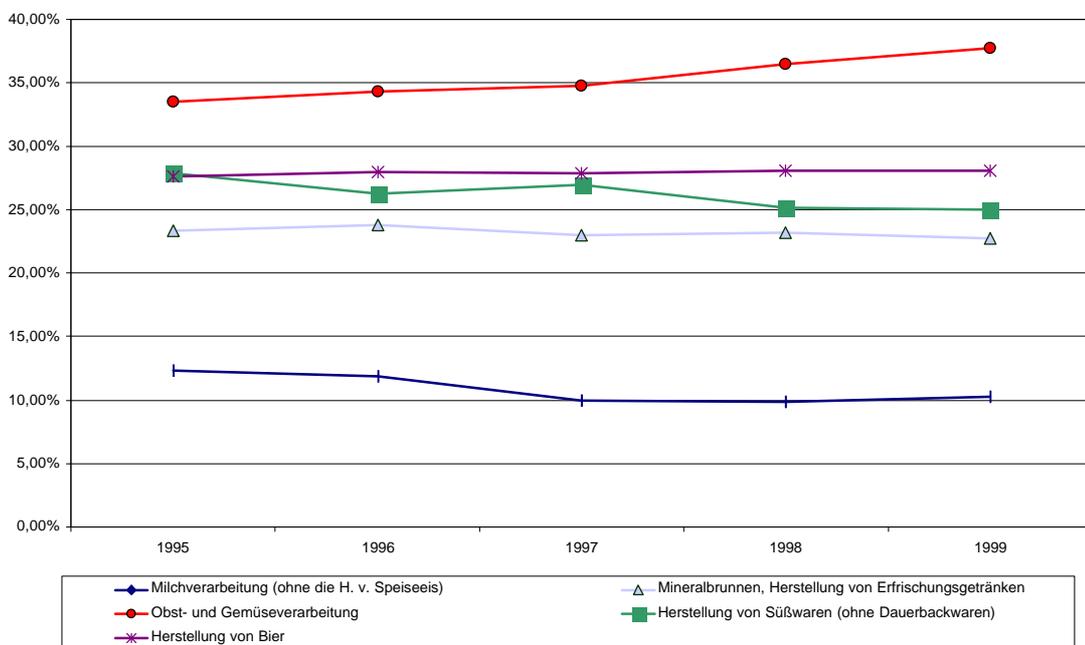


Abb. 5: Relative Marktanteilsentwicklungen der nordrhein-westfälischen Betriebe am Gesamtumsatz in der BRD nach Teilbranchen II

Steigerungen im Marktanteil sind zwischen 1995 und 1999 nur in der Obst- und Gemüseverarbeitung (+4,2%), der Futtermittelindustrie (+0,5%) der

Brauwirtschaft (+0,4%) und bei der Herstellung von Backwaren (+0,1%) zu verzeichnen.

Die Abbildung 6 zeigt die relative Bedeutung der untersuchten Teilbranchen an den Gesamtumsätzen der Ernährungsindustrie, sowohl für Nordrhein-Westfalen als auch als Vergleich für die Bundesrepublik.

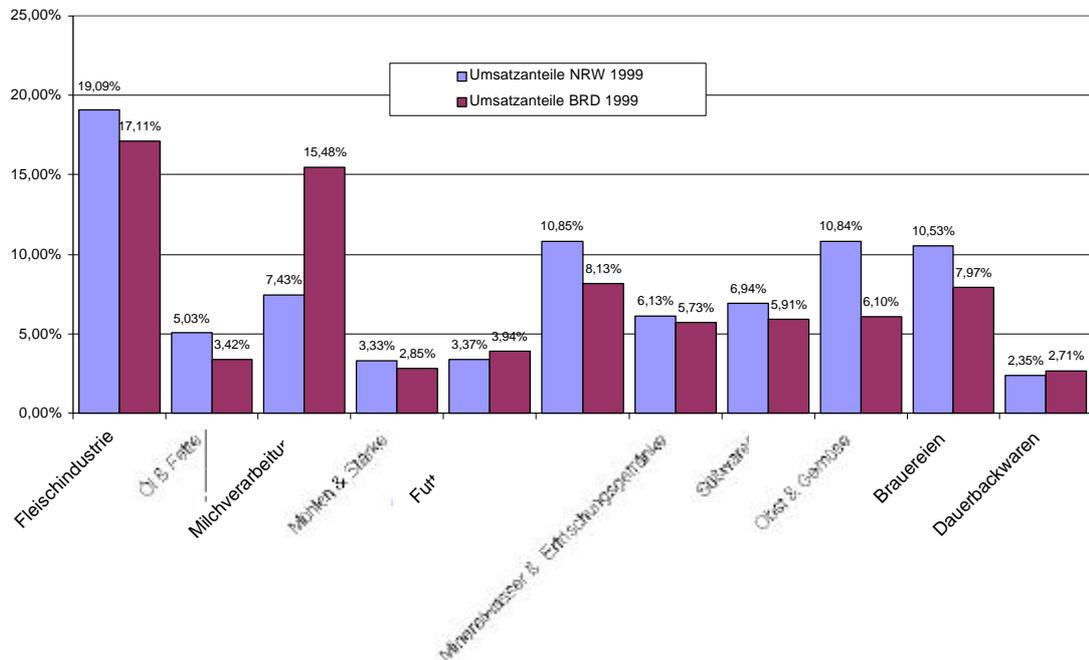


Abb. 6: Relative Bedeutung der Teilbranchen am Gesamtumsatz der Ernährungsbranche, sowohl für Nordrhein-Westfalen als auch für Gesamtdeutschland

Die relative Bedeutung der analysierten Teilbranchen in Nordrhein-Westfalen zeigt besondere Charakteristika. Wichtigste Teilbranche vom Umsatz her ist sowohl in Nordrhein-Westfalen (19%) als auch bundesweit (17%) die Fleischwarenindustrie. Während die Milchverarbeitung in Deutschland (15%) vom Umsatz her die zweitwichtigste Branche ist, nimmt sie in Nordrhein-Westfalen (7%) nur den fünften Platz ein. Eine gegenüber dem Bund höhere relative Bedeutung genießen in Nordrhein-Westfalen die Obst- und Gemüsebranche, die Backwarenindustrie sowie die Brauwirtschaft.

Exportquoten

Die Exportquote der deutschen Ernährungsindustrie ist von 1998 auf 1999 von 12,11% auf 11,92% gesunken, nachdem sie sich von 1995 (10,52%) über 1996 (11,07%) und 1997 (11,58%) positiv entwickelt hatte.

Eine ähnliche Entwicklung vollzog die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie. Ihre Exportquote stieg von 1995 bis 1998 von 9,83% auf 11,22%, bevor sie sich 1999 auf 10,97% verringerte. Andere Bundesländer weisen eine positivere Entwicklung auf. So konnte Bayern seine Exportquote in

der Zeit von 1995 bis 1999 von 14,20% auf 17,10% steigern. Gleiches gilt für Rheinland-Pfalz, dessen Exportquote zwischen 1995 und 1999 von 7,91% auf 11,85% erhöht werden konnte.

Nach einer Studie des deutschen Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, sind nur 59,5% (1997) der deutschen Ernährungsunternehmen im Export tätig. Im Rahmen einer Mittelstandsstudie der Deutschen Bank konnte eine direkte Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Exportquote festgestellt werden. So hatten deutsche Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten eine Exportquote von 36%, bei Unternehmen mit 200 bis 499 Beschäftigten lag sie bei 23% und bei Unternehmen bis 199 Beschäftigten bei 14% (Quelle: Bunk, absatzwirtschaft 3/2000). Diese Tendenz trifft auch für die Mehrzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie zu.

2.2 Trends, Themen und Herausforderungen in der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie

2.2.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Analyse der Marktentwicklungen und Wettbewerbssituation der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie wird zukünftig maßgeblich von den Entwicklungen auf dem europäischen und nationalen Markt geprägt und kann deswegen nicht isoliert betrachtet werden. Daher werden zunächst die wesentlichen Entwicklungen auf europäischer und nationaler Ebene dargestellt.

- Europäische Ernährungsindustrie im Strukturwandel

Die europäische Ernährungsbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Die Teilmärkte für Ernährungsprodukte sind in ganz Europa nahezu gesättigt. Lediglich von der EU-Erweiterung nach Osteuropa sowie mittelfristig vom russischen Markt sind noch moderate Steigerungen im Nachfragepotenzial zu erwarten. Während europaweit die Marktpreise für Lebensmittel seit Jahren weitgehend stabil sind, ist in Deutschland aufgrund des sich vollziehenden Verdrängungswettbewerbs der Handelskonzerne jedoch ein Preisverfall zu verzeichnen. Der Konsument freut sich über diese Entwicklung und gewöhnt sich gleichzeitig an das niedrige Preisniveau. Selbst bei einer Entspannung im Preiskrieg und einer stärkeren Kooperation zwischen Ernährungsindustrie und Handel wird es zukünftig schwer sein, das Preisniveau wieder schrittweise anzuheben.

Zugleich wird der Strukturwandel durch verbesserte Produktionstechniken und eine ausgefeiltere Logistik vorangetrieben. Durch höhere Automatisierungsgrade mit computergestützten Produktions- und Fertigungsanlagen sowie Quantensprüngen in den Informationstechnologien konnten auch in der

Ernährungswirtschaft zahlreiche Rationalisierungen durchgeführt werden, die sich auch zukünftig weiter fortsetzen werden.

Auch die Haltbarkeitsrestlaufzeiten der Lebensmittel konnten in den letzten Jahren deutlich erhöht werden. Mit der gleichzeitigen Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur können die meisten Ernährungsprodukte, auch Frischeprodukte, von einem Produktionsstandort nach nahezu ganz Europa distribuiert werden.

- Starke Konzentrationsprozesse auf dem europäischem Markt

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stehen die Ernährungsproduzenten vor der Frage, wie sie zukünftig noch wachsen bzw. die Renditen zumindest halten können. Insbesondere die multinationalen Lebensmittelkonzerne versuchen deshalb, durch Wachstumsstrategien Skaleneffekte zu erzielen, insbesondere in der Produktion, im Einkauf, in der Forschung und Entwicklung sowie in der Logistik. Das Wachstum wird einerseits über eine gezielte Internationalisierung in bestehenden Geschäftsfeldern angestrebt, wobei in den einzelnen Artikelgruppen eine Category-Leadership angestrebt wird. Andererseits wird die Produktpalette auf angrenzende Produktbereiche ausgeweitet (sog. category-step-out).

Die Konsequenz beider strategischen Stoßrichtungen ist gleich. Es wird vermehrt zu Kooperationen, Fusionen und Betriebsübernahmen kommen. Motor dieser Entwicklung sind insbesondere die Lebensmittelkonzerne, bei denen der Erfolgsdruck höher ist und die sich bereits heute in einem regelrechten Wettbewerb in Bezug auf die Unternehmensgröße befinden.

Der Konzentrationsprozess in der Ernährungswirtschaft ist auf europäischer Ebene im Vergleich zu anderen Branchen noch nicht sehr weit fortgeschritten. So beträgt der Marktanteil der 10 führenden Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten in Westeuropa 14%. In anderen Branchen liegt der Marktanteil der Top 10-Unternehmen deutlich höher, z.B. in der Pharmabranche und bei Banken jeweils bei 35%, in der Öl- und Gasbranche bei 61% sowie in der Automobilbranche bei 91% (1999). Auch in den USA gibt es in einzelnen Teilbranchen der Ernährungswirtschaft deutlich höhere Konzentrationsgrade. So haben die drei größten Brauereien in den USA einen Marktanteil von 73%, während die Top- 3 in Europa über einen Anteil von nur 24% verfügen. Bei Brot und Backwaren liegen die Marktanteile der drei größten Anbieter in den USA bei 28%, in Europa bei 8% und bei Fleisch in den USA bei 58% sowie in Europa bei 12% (1999, Quelle: Tochtermann, in: Der Handel, 5/2000).

- Zunehmender Druck von der Handelsseite

Nahezu alle großen nationalen Handelskonzerne haben ihre Aktivitäten in den letzten Jahren auf ganz Europa ausgeweitet. Mit dem Eindringen von Wal-Mart in den europäischen Markt ist der Konkurrenzkampf unter den Handelskonzernen noch weiter verschärft worden. Ihre Konzentration in den einzelnen Ländern ist

bereits jetzt enorm hoch. Die 3 größten Lebensmitteleinzelhandelskonzerne hatten 1997 in Deutschland bereits einen Marktanteil von 43%. Ähnlich hohe Konzentrationsgrade gibt es in fast allen europäischen Ländern. So lagen die Konzentrationsgrade im Lebensmitteleinzelhandel (gemessen am Marktanteil der jeweils drei größten Anbieter) 1997 in 9 EU-Staaten über dem deutschen Wert von 43%. Die nationalen Konzentrationsprozesse werden bereits seit Jahren auf die europäische Dimension ausgeweitet. Die 10 führenden Lebensmitteleinzelhandelskonzerne verfügen in Europa bereits über einen Marktanteil von 41,5% (1999, Quelle: Tochtermann in Der Handel, 5/2000).

Die oben für die Ernährungsindustrie beschriebenen Wachstumsbestrebungen zur Erzielung von Skaleneffekten gelten in gleicher Weise für den Handel und können sich auf die Lebensmittelhersteller in mehrfacher Weise negativ auswirken:

- Zur Senkung der Kosten im Einkauf sowie in der Logistik werden die Handelskonzerne das Ziel verfolgen, mit möglichst wenigen Lieferanten auf der Herstellerseite zusammenzuarbeiten. Mit der reduzierten Anzahl werden dann entsprechend größere Liefermengen vereinbart, was eine Reduzierung der Stückpreise zur Folge haben wird.
- Mit der Internationalisierung wird der Handel das Ziel verfolgen, in vielen Warengruppen mit Herstellern zusammenzuarbeiten, die alle europäischen Zielmärkte beliefern können. Dies ist einerseits ein Vorteil, da die Hersteller von der Internationalisierung des Handels profitieren und so ihre Exportaktivitäten deutlich erhöhen können. Auf der anderen Seite drohen auch zwei große Gefahren. So profitieren zukünftig nur diejenigen Ernährungsbetriebe, die über ausreichende Produktionskapazitäten verfügen. Viele mittelständische Ernährungsbetriebe, insbesondere in Deutschland, verfügen nicht über diese Kapazitäten. Ihnen droht die Auslistung, da sie den Forderungen des Handels nicht nachkommen können. Die zweite Gefahr besteht darin, dass die deutschen Ernährungsunternehmen durch die Internationalisierung des Handels in den direkten Wettbewerb zu internationalen Ernährungsherstellern kommen, die ebenfalls versuchen werden, eine länderübergreifende Listung im Handel zu erhalten. Dieser Wettbewerb wird sich natürlich auch über den Preis abspielen.
- Im Zuge der Europäisierung der Handelskonzerne wird es zu einer Sortimentsbereinigung im Handel kommen. An einer Listung der nationalen bzw. internationalen sog. A- und B-Marken wird der Handel nicht vorbeikommen, da sie vom Verbraucher zwingend gewünscht werden. Große Probleme werden dagegen die C- und D-Marken bekommen, die in der Regel national nicht beworben werden. Sie stehen in direkter Konkurrenz zu den eigenen Handelsmarken der Handelskonzerne, die in den letzten Jahren europaweit an Bedeutung gewonnen haben. In Deutschland besitzen sie bereits einen Marktanteil von 27%, in der Schweiz 40%, in Großbritannien 30,1% und in Belgien 24%. Gründe für

diese Entwicklung sind zum einen die inzwischen überwiegend sehr gute Produktqualität sowie ein verbessertes Marketing für Handelsmarken seitens des Handels. Den C- und D-Marken droht deshalb bereits mittelfristig die Auslistung. Dies trifft vor allem die kleinen und mittelständischen Betriebe, die in der Regel nicht über die Finanzkraft zur Pflege von A- und B-Marken verfügen und deshalb im Handel mit C- und D-Marken vertreten sind.

Die Konzentrationsentwicklungen im Handel sind im Vergleich zu den Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels deutlich weiter vorangeschritten. Während die 10 größten Handelskonzerne in der Bundesrepublik bereits über einen Marktanteil von 84% (1999) verfügen, verfügen die 10 größten Lieferanten über einen Marktanteil von rd. 30% (Quelle: LZ).

- Geringe Bedeutung deutscher Ernährungsbetriebe im europäischen Wettbewerb

Die deutschen Ernährungsunternehmen spielen im europäischen Wettbewerb bisher eine nur untergeordnete Rolle. Unter den Top 20 der europäischen Ernährungsunternehmen findet sich kein einziges deutsches. Erst auf Platz 22 liegt mit der Südzucker-Gruppe das erste deutsche Unternehmen. (Quelle: Wirtschaftswoche, Zahlen für 1999).

Unter den Top 50 in Europa finden sich nur 2 nordrhein-westfälische Unternehmen, die Dr. Oetker-Gruppe auf Platz 25 sowie Coca-Cola Deutschland auf Platz 37. Es liegen aber mehrere Produktionsstätten der größten europäischen Lebensmittelkonzerne in Nordrhein-Westfalen, z.B. das Maggi-Werk in Lüdinghausen, das Thomy-Werk in Neuss, und der Nahrungsmittelhersteller Nührenge in Goch, die zum Nestle-Konzern gehören sowie das Werk Union Deutsche Lebensmittelwerke in Kleve, und das Werk der Langnese-Iglo in Reken, die beide zum Unilever-Konzern gehören.

- Fragmentierte und heterogene Marktstruktur in Deutschland

Die deutsche Ernährungsbranche ist sehr heterogen strukturiert. Ihre Teilbranchen sind überwiegend stark fragmentiert, d.h. es gibt eine Vielzahl von Anbietern mit einer Vielzahl von Produkten, die im wesentlichen über nur sehr geringe Wettbewerbsvorteile verfügen. Unter den untersuchten 12 Teilbranchen sind lediglich die Stärke-, die Margarine- und die Ölmühlenbranche durch einen hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet, bei dem jeweils die drei größten Anbieter über 84%, 79% und 55% verfügen. Innerhalb einzelner Teilbranchen finden sich außerdem Produktsegmente mit einem hohen Konzentrationsgrad.

- Hohe Attraktivität des nordrhein-westfälischen Marktes

Innerhalb von Deutschland ist Nordrhein-Westfalen mit 18 Millionen Einwohnern der attraktivste Markt für Ernährungsprodukte. Dies ist zum einen positiv für die nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe, da der Weg zu den Konsumenten kurz ist. Auf der anderen Seite kann dies für Nordrhein-Westfalen in den

nächsten Jahren auch einen deutlich schärferen Wettbewerbs- und Preisdruck als in anderen Bundesländern bedeuten.

So könnte folgendes Szenario eintreten:

Viele ausländische Ernährungshersteller werden aufgrund der hohen Attraktivität gerade Nordrhein-Westfalen für den deutschen Markteintritt auswählen. Damit bedrohen sie vor allem die überwiegend regional ausgerichteten Ernährungsbetriebe, die vor allem mit C- und D-Marken im Handel vertreten sind. Viele der vornehmlich kleinen und mittelständischen Unternehmen Nordrhein-Westfalens, die sich bisher noch nicht auf die Europäisierung eingestellt haben, stehen in den nächsten Jahren vor der Entwicklung, dass „Europa nach Nordrhein-Westfalen“ kommt. Die NRW-Unternehmen müssen sich deshalb aktiv mit dieser Entwicklung beschäftigen, damit sie nicht in Zukunft zum Spielball anderer Unternehmen werden.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Erläuterung zu den quantitativen Auswertungen der Interviews:

Die Gesprächspartner wurden bei einem Teil der Fragen gebeten, auf Rating-Skalen Bewertungen vorzunehmen oder bestimmte Items nach vorgegeben Skalenwerten (z.B. 1 = unwichtig bis 5= sehr wichtig) zu bewerten. Nicht alle 100 Gesprächspartner auf Geschäftsführungsebene haben zu allen Items geantwortet. So haben beispielsweise die Unternehmen, die ausschließlich an die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie liefern, die Fragen zur Zusammenarbeit mit dem Handel nicht beantwortet. Die Antwortquote lag in der Regel zwischen 75% und 90%. Die nachfolgenden Prozentangaben der quantitativen Auswertungen einzelner Fragen beziehen sich immer auf die Anzahl der tatsächlich gültigen Beantwortungen. In den quantitativen Auswertungen sind keine Bewertungen der Betriebsräte enthalten, da nicht in jedem Unternehmen der Betriebsrat befragt wurde.

- Sorge über die Entwicklungen der Ernährungsbranche

Die Interviewpartner, sowohl auf Geschäftsführungs- als auch auf Betriebsratsebene, bewerten die Situation der Ernährungsbranche in Deutschland überwiegend als schwierig. Die oben dargestellten Konzentrationsprozesse auf europäischer Ebene werden als bedrohlich angesehen. Dass sich diese Entwicklungen aber besonders und auch früher auf Nordrhein-Westfalen auswirken als auf andere Bundesländer, glauben nur die wenigsten.

Besorgt zeigten sich die Gesprächspartner vor allem über die Entwicklungen im Handel. Nahezu alle Befragten sind der Meinung, dass es zukünftig zu weiteren Zusammenschlüssen im Handel kommen wird, so dass dieser noch mehr Marktmacht als bisher bekommen wird. 91% der Befragten glauben, dass sich diese Entwicklung auch negativ auf die eigene Teilbranche auswirken wird. Dagegen wird die zunehmende Internationalisierung des Handels nicht ganz so dramatisch eingeschätzt. Hier erwarten 68% der Befragten Konsequenzen für die

eigene Teilbranche, zumeist negative. Einzelne Betriebe haben hierdurch jedoch auch Vorteile erfahren, da sie so Zugang zu Auslandsmärkten bekommen haben.

Ein interessantes Antwortverhalten zeigt sich bei der Frage nach zukünftigen Übernahmen bzw. Unternehmensschließungen. Nur 56% der Befragten glauben, dass sich in ihrer Teilbranche der Trend zu Übernahmen weiter drastisch fortsetzen wird. 45% der Befragten halten darüber hinaus Unternehmensschließungen für einen nachhaltigen und wichtigen Trend. Weitere 20% bewerten diesen Trend noch als mittelmäßig wichtig.

- Mehrheit erwartet positive Geschäftsentwicklung in den nächsten Jahren

Auf die Frage, wie sich die Nachfrage der Konsumenten nach den eigenen Produkten entwickelt hat, verwiesen rd. 75% der befragten Unternehmen auf eine positive Entwicklung. Die Erwartungen an die weitere Entwicklung des eigenen Unternehmens sind bei den befragten Interviewpartnern auf Geschäftsführungsebene verhalten positiv. Mehr als die Hälfte der Befragten glaubt, dass sich die Nachfrage nach ihren Produkten in den nächsten Jahren positiv entwickeln wird. Dies sind überwiegend Unternehmen mit starken nationalen Marken oder mit klarer Fokussierung auf ein Marktsegment, insbesondere Marktnischen, in denen sie eine Kernkompetenz innehaben. (Bei der Bewertung dieser Frage muss – wie auch bei allen anderen – allerdings auch berücksichtigt werden, dass nicht auszuschließen ist, dass einige der Befragten im Sinne der „sozialen Erwünschtheit“ antworteten. Viele der mittelständischen Betriebe Deutschlands zeigen wenig Interesse an einer Transparenz über ihre wirtschaftliche Situation und Probleme.)

- Fehlende Finanzkraft und Unternehmensgröße zahlreicher Unternehmen zum Aufbau starker Marken

Mehrere Gesprächspartner bewerteten in diesem Zusammenhang auch die eigene mittelständische Struktur. Diese wirke sich sowohl positiv als auch negativ im stärker werdenden Wettbewerb aus. Zum einen wird hervorgehoben, dass gerade mittelständische Betriebe flexibler, schneller und entscheidungsfreudiger sind, wenn es darum geht, auf Veränderungen im Markt zu reagieren. Andererseits wurde bemängelt, dass sich mittelständische Unternehmen weniger innovativ ausrichten sowie die Möglichkeiten des Wachstums trotz guter Ideen aufgrund fehlender Finanzkraft und Eigenkapitalbasis zu gering sind. Die Entwicklung innovativer Neuprodukte sowie die Einführung und Etablierung starker nationaler Marken sei für sie kaum möglich. Zahlreiche befragte Unternehmen sehen sich jetzt schon in einer kritische „stuck-in-the-middle-Position“ zu geraten, in der sie zu klein für den internationalen Massenmarkt und zu groß für die nationale Nische sind.

- Geringe Auslandsorientierung bei vielen befragten Betrieben

Die Mehrzahl der Gesprächspartner konnte keine Einschätzung über die Nachfrageentwicklung in den Auslandsmärkten geben, da diese Märkte von

ihnen nicht oder nur in geringem Maße bearbeitet oder beobachtet werden. Eine Ausnahme bildete hier die Süßwarenbranche. Die anderen Ansprechpartner sehen noch Wachstumspotenziale in Osteuropa, insbesondere durch die Erweiterung der europäischen Union. Der russische Markt wird sehr kritisch beurteilt. Die übrigen europäischen Auslandsmärkte werden ebenso wie der deutsche Markt als gesättigt eingeschätzt. Einzelne Unternehmen dagegen berichteten von guten Erfahrungen in Großbritannien, Spanien sowie den skandinavischen Ländern.

Bewertung:

Die Interviewpartner konzentrieren sich bei der Wettbewerbs- und Marktbeobachtung auf den nationalen Markt, dessen Entwicklung von ihnen auch – ebenso wie in der Fachliteratur – kritisch beurteilt wird. Der nordrhein-westfälische Markt wird aufgrund der hohen Konsumentenanzahl und -dichte von ihnen als besonders attraktiv bewertet.

Drohende Gefahren durch den Markteintritt ausländischer Anbieter auf den deutschen Markt werden von den Interviewpartnern überwiegend gering eingeschätzt. Mit den Konzentrationsprozessen auf europäischer Ebene haben sich zahlreiche Unternehmen tendenziell weniger auseinandergesetzt, weswegen sie von dort aus nur geringe Probleme erwarten.

2.2.2 Konsumenten und Konsumbedürfnisse

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Nachfrage nach Ernährungsprodukten hat sich in Deutschland in den letzten Jahren hinsichtlich der Gesamtausgaben kaum verändert, wohl aber in ihrer Struktur. So ist der Anteil für Fleischwaren an den Gesamtausgaben zwischen 1980 und 1998 von 23,2% auf 15,3% gesunken. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der Ausgaben für alkoholfreie Getränke von 7,4 auf 10,2%, der Anteil von Zucker und Süßwaren von 4,5% auf 6,8%.

- Convenience-Trend hält weiter an

Der Trend zu Single-Haushalten hält weiter an. In Deutschland lag 1999 die Zahl der Ein-Personen-Haushalte bei 10,5 Millionen. Einher gehen hiermit auch veränderte Koch- und Verzehrgeohnheiten. Die Deutschen verwenden immer weniger Zeit für die Zubereitung von Mahlzeiten und bevorzugen immer stärker fertig zubereitete Nahrungsmittel. Hieraus resultiert der Trend zu kleineren Verpackungsgrößen und zu Convenience-Produkten. Stark profitieren hiervon Tiefkühlprodukte, von denen sich Pizza-, Gemüse-, Kartoffel- und Fischprodukte, Snacks, Backwaren und Süßwaren etabliert haben. Im Gegensatz dazu haben Nassfertiggerichter sowie Suppen in den letzten Jahren in der Nachfrage an Bedeutung verloren.

Gefördert wird der Convenience-Trend durch die zahlreichen neuen Distributionswege, die das sog. Convenience-Shopping möglich machen. Dazu gehören Tankstellen, Systemgastronomie, Hotellerie und der gesamte Bereich des privaten wie geschäftlichen Catering.

Zusammenfassend ermöglicht der Convenience-Trend die Entwicklung neuer Produkte für neue und bisherige Zielgruppen. Das Marketing muss sich darauf einstellen und Produkte und Produktvariationen auch nach dem Ort ihres Verzehrs auf Zielgruppen maßschneidern.

- Steigender Außer-Haus-Verzehr verdrängt das Essen zu Hause

Zusätzlich steigt der Außer-Haus-Verzehr seit Jahren stark an und liegt in Deutschland mittlerweile bei 35% der Gesamtausgaben für Ernährungsprodukte. Der Verzehr in Kantinen, Restaurants, Imbissen etc. verdrängt allmählich das Essen zu Hause. Für 2002 wird nach einer Studie der CMA (Centrale Marketingagentur für die Agrarwirtschaft) bereits mit einem Anteil von 40% und 2005 mit 45% gerechnet.

- Chilled Food als neuer Trend

Mit dem steigenden Konsumentenbedürfnis nach Frische hat sich Chilled Food zu einem nachhaltigen Trend entwickelt. Bei Chilled Food wird der Convenience-Gedanke mit dem Trend zu Frischprodukten kombiniert. Hierunter werden frische, schnell zubereitete Fertiggerichte aus dem Kühlregal mit einer begrenzten Resthaltbarkeitslaufzeit sowie ohne Zusatz von Konservierungsstoffen verstanden. Während in anderen europäischen Ländern dieser Trend schon voll durchgeschlagen hat, fristet er auf dem deutschen Markt derzeit noch ein Nischendasein. Hier bietet sich vor allem für die mittelständische Ernährungsindustrie die Möglichkeit, sich mit innovativen Nischenprodukten zu profilieren.

- Bioprodukte weiter im Aufwind

Obwohl Bio-Produkte meist deutlich teurer sind, achten immer mehr Verbraucher auf die Anbauweise von Obst und Gemüse, die Herkunft und Rückverfolgbarkeit von Fleisch oder die Tierhaltung bei der Eierproduktion. 26% der Bio-Produkte werden zur Zeit in Deutschland über den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel verkauft, 35% über den Naturkosthandel. Neben Reformhäusern bzw. Naturkostläden und Supermärkten stehen dem Verbraucher mittlerweile auch Bio-Supermärkte mit umfangreichem Sortiment zur Verfügung. In Deutschland geht man derzeit von einem Marktanteil von 2,7% aus, was 6,75 Mrd. DM (Quelle: Studie WTO) entspricht. Eine Massenmarktfähigkeit von Bio-Produkten wird von Experten zwar nicht gesehen, dennoch wird für die nächsten Jahren noch ein deutliches Wachstum erwartet.

- Hohe Wachstumsraten bei Functional Food

Kontinuierlich steigt auch das Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein der Konsumenten. Dies forciert insbesondere die Nachfrage nach gesundheitsfördernden Produkten, sog. Functional Food, die in den letzten Jahren rasant angestiegen ist. Hierunter sind solche Lebensmittel zu verstehen, die neben der Ernährung noch einen weiteren Zweck erfüllen sollen, in der Regel eine gesundheitsfördernde Wirkung. Die bekannteste Produktneueinführung in diesem Segment war vor fünf Jahren LC 1 von Nestle, ein probiotischer Joghurt mit speziell gezüchteten Milchsäurebakterien, die die Darmflora stärken sowie die Produktion von Antikörpern zur Stärkung der Abwehrkräfte fördern sollen. Das Marktvolumen in Deutschland betrug nach GfK-Erhebungen in 1999 1,5 Mrd. DM. Betrachtet man die deutlich fortgeschrittenere Entwicklung in anderen Ländern, insbesondere in den USA, so sind probiotische Produkte erst die Vorboten einer großen Entwicklung im Ernährungsbereich. Aus diesem Grunde wird Functional Food in Abschnitt 2.2.5 sowie in Anhang 3 noch detaillierter vorgestellt.

- Hohes Bedürfnis nach Lebensmittelsicherheit

Die Skandale durch Schadstoffe in Lebensmittelprodukten sowie die Verunsicherung und weitgehende Ablehnung von Gen-Food führten bei den Verbrauchern zu einer stärkeren Sensibilisierung in Richtung Verbraucherbewusstsein. Hiermit einher geht das verstärkte Informationsbedürfnis über Inhaltsstoffe und Herkunft der Produkte. So entstand in den letzten Jahren ein Trend zu Talking Food, worunter Lebensmittel zu verstehen sind, die dem Verbraucher durch Verpackungsaufschriften, Gütesiegel o.ä. transparente Informationen über Herkunft, Anbauweise oder Inhaltsstoffe geben.

- Zunehmende Heterogenisierung der Konsumentenbedürfnisse

Die steigende Heterogenisierung des Konsumentenverhaltens gehört zu den wesentlichen Megatrends der heutigen Zeit. Hierdurch entstehen zunehmend segmentierte Märkte, in denen auf vielfältige Art und Weise neue Zielgruppen abgegrenzt werden können.

Gleichzeitig verändern sich auch die Bedürfnisse traditioneller Konsumentengruppen. Beispielsweise sind die heute 60jährigen deutlich konsum- und genussfreudiger als ihre Altersgruppe vor 20 Jahren. Auch die sog. „Best Ages“ der Zukunft unterscheiden sich von den heute 60plus-jährigen in ihrem Konsumverhalten in der Hinsicht, dass sie deutlich convenience-orientierter sein werden. Außerdem werden sie, so Experten, stärker den Wunsch haben, sich gesundheitsbewusst zu ernähren und aufgeschlossener, z.B. gegenüber Functional Food, sein.

Trotzdem werden Senioren sowohl in der Werbung als auch bei den Marktstrategien als relevante Zielgruppe noch immer wenig beachtet. Das Nachfragepotenzial der sog. „Best Ages“ ist jedoch eindrucksvoll: die Kaufkraft

der über 60jährigen Bevölkerung in Deutschland wird auf etwa ein Viertel der Kaufkraft der Gesamtbevölkerung geschätzt.

- Wachsende Bedeutung von e-Commerce für die Konsumenten

Die Relevanz von e-Commerce für die Ernährungsindustrie wird größer. Nach digitalen Produkten und einfacher Versandware greift der Trend jetzt auch auf den Food Sektor über. Der Internet-Handel mit frischen und schnell verderblichen Lebensmitteln entwickelt sich aber vergleichsweise langsam. Profitieren wird hierdurch im wesentlichen der Handel, da er über die Logistik, notwendige Sortimentsbreite und –tiefe sowie die Nähe zum Konsumenten verfügt. Mehrere Handelskonzerne bieten bereits einen Online-Service an. Die Lebensmittel werden dabei überwiegend regional in größeren Städten ausgeliefert.

EINSCHÄTZUNGEN DER GESPRÄCHSPARTNER DER BEFRAGTEN NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN UNTERNEHMEN

Die **Ergebnisse der Befragung** decken sich im wesentlichen mit den oben genannten Konsumtrends.

- Qualität der Inhaltsstoffe wichtigstes Kriterium für den Konsumentenscheid

Als wichtigstes Kriterium der Konsumentenscheidung für ihre Produkte wurde die Qualität der Inhaltsstoffe genannt, die von 91% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft wurde. Hiernach folgen der Geschmack und die Schadstofffreiheit mit jeweils 87%. An vierter Stelle wurde der Preis genannt, der von 71% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig angesehen wurde. Eine weniger hohe Bedeutung bei der Konsumentenscheidung spielen die Frische, die Haltbarkeit, ein ergänzender Service sowie eine gesundheitsfördernde Wirkung, die zu 55%, 42%, 42% und 37% als wichtig oder sehr wichtig eingestuft wurden. Die ausschließlich regionalen Anbieter hoben zusätzlich den Faktor „Regionalität“ als besonders wichtig für den Konsumentenscheid hervor.

Die Gründe für die vergleichsweise moderate Bewertung des Preises für den Konsumentenscheid liegen sicherlich auch darin, dass die interviewten Unternehmen in der Mehrzahl keine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen und bestrebt sind, dass ihre Produkte im Handel nicht unter Preisgesichtspunkten als Aktionsware „verramscht“ werden. Insbesondere die Nischenanbieter gaben an, dass der Preis für die Konsumentenscheidung bei ihren Produkten nicht der wichtigste Grund für die Nachfrage sei.

Trotzdem muss festgestellt werden, dass der Markt für Ernährungsprodukte preislich eingebrochen ist. Selbst echte Innovationen, wie probiotische Lebensmittel, die im Hochpreissegment ursprünglich auf eine kaufkräftige und gesundheitsbewusste Zielgruppe ausgerichtet waren, sind vom Preisverfall betroffen. Der Grund hierfür ist, dass Trendfolger-Produkte sowie Handelsmarken ebenfalls auf dem Markt sind und die Preise nach unten drücken. Befragt nach

den zukünftigen Trends auf der Konsumentenseite stufen dann auch 83% der Befragten den „Trend zu preisgünstigen Produkten“ als sehr wichtig und wichtig ein. Gleichzeitig ist aus Sicht der Gesprächspartner auch ein nachhaltiger „Trend zu hochwertigen Produkten“ zu erkennen, der von 61% als sehr wichtig oder wichtig eingestuft wurde.

Befragt nach der Wichtigkeit und Nachhaltigkeit von weiteren Trends antworteten die Gesprächspartner wie folgt:

- Das **hybride Kaufverhalten**, d.h. der Konsument kauft sowohl bei Hard-Discountern als auch im Feinkostgeschäft ein, wird sich als Trend weiter fortsetzen. 75% der Befragten bewerteten diesen Trend als sehr wichtig oder wichtig.
- **Zielgruppenspezifische Verpackungsgrößen** werden für die Konsumenten und damit auch als Marketinginstrument immer wichtiger. Ebenfalls 75% der Befragten stufen diesen Trend als sehr wichtig oder wichtig ein. Hier werde es aus Sicht der Befragten außerdem in den nächsten Jahren zu zahlreichen Verpackungsinnovationen kommen.
- **Convenience-Produkte und Convenience-Shopping** werden in den nächsten Jahren nach Meinung der Befragten weiter an Bedeutung gewinnen. Beide Trends wurden zu 69% bzw. zu 58% als sehr wichtig oder wichtig eingestuft.
- Auch **Handelsmarken** werden nach Auffassung der Gesprächspartner weiter an Bedeutung gewinnen. Insgesamt 63% stufen den Trend als sehr wichtig oder wichtig ein.
- **Functional Food** liegt in der Trendeinschätzung der Befragten auf einem mittleren Platz. Insgesamt 58% der Befragten stufen diesen Trend als sehr wichtig oder wichtig ein.
- Der Trend zu **Bioprodukten** wird von nur 36% der Befragten als sehr wichtig oder wichtig eingestuft. Die Mehrzahl der Befragten glaubt, dass sich Bioprodukte langfristig auf einem stabilen Nischenniveau von rd. 4-6% halten werden.
- Auch die **Markentreue** für Ernährungsprodukte erhält als Trend eine vergleichsweise geringe Einstufung. Sie wird zu 36% als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Überdurchschnittlich wichtig wird sie lediglich bei Süßwaren und Futtermitteln angesehen.
- Als relativ unbedeutend wurde **e-Commerce** zwischen Herstellern und Konsumenten eingestuft. Aus Sicht der Ansprechpartner werde sich e-Commerce weiter durchsetzen, jedoch hauptsächlich zwischen Handel und Konsumenten.

- **Gen-Food** wird sich nach Meinung der befragten Unternehmen nicht als Trend durchsetzen. Nur 17% stufen es als sehr wichtigen oder wichtigen Trend ein, dagegen glauben 70%, dass Gen-Food als Trend auf der Konsumentenseite zukünftig unwichtig oder wenig wichtig ist.

Ethische und ethnische Aspekte spielen nach Auffassung der Gesprächspartner für den Konsumentenscheid keine wesentliche Bedeutung.

Bewertung:

Die Einschätzungen der Interviewpartner zu den Trends auf der Konsumentenseite decken sich mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse. Lediglich der Trend zu Functional Food wird von den Gesprächspartnern im Vergleich zur Expertenmeinung in der Literatur weniger wichtig eingeschätzt.

Nordrhein-westfälische Spezifika bei den Konsumbedürfnissen gibt es außer bei regionalen Spezialitäten, z.B. bei Kölsch und Alt, nicht.

2.2.3 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die gängige Strategie- und Marketing-Literatur beschäftigt sich im wesentlichen mit Fragestellungen von größeren, insbesondere von nationalen und internationalen Markenherstellern. Hier dominieren derzeit Themen wie Customer Relationship Management, Category Management, Added-Value Marketing, Net-Guided-Branding, Brand-Leadership-Management. Hierbei handelt es sich häufig um Strategie- und Marketing-Themen, die in erster Linie für die oben genannten Unternehmen relevant sind, die dann auch als Meinungsführer in der Ernährungsindustrie gelten können.

In der gesamten Ernährungsindustrie, so auch in Nordrhein-Westfalen, bilden diese Unternehmen aber nur eine von verschiedenen Gruppen. Die Strategie- und Marketing-Literatur beschäftigt sich z.B. nur am Rande oder gar nicht mit den Problemen kleiner und mittelständischer Betriebe, die die Mehrzahl der nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe darstellt. Daher müssen die vorherrschende strategischen und Marketing-Themen differenziert nach Gruppen betrachtet werden.

Hinsichtlich ihrer Strategie- und Marketing-Aktivitäten zeigen sich bei den befragten nordrhein-westfälischen Unternehmen deutliche Unterschiede. Diese korrelieren zumeist mit verschiedenen Betriebscharakteristika, die in allen Teilbranchen der Lebensmittelindustrie anzutreffen sind.

Dabei zeigt sich eine sehr heterogene Struktur, wobei sich in erster Orientierung die meisten Betriebe den folgenden typischen Gruppen zuordnen lassen.

CLUSTERBILDUNG DER NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN ERNÄHRUNGSBETRIEBE	
Gruppe A:	Die ausschließlich oder überwiegend regional ausgerichteten Unternehmen
Gruppe B:	Hersteller regionaler Spezialitäten
Gruppe C:	Nischenanbieter mit einer klaren Fokussierung auf ein bestimmtes Nischensegment
Gruppe D:	Nationale A- und B-Markenhersteller
Gruppe E:	Nationale C- und D-Markenhersteller
Gruppe F:	Handelsmarkenhersteller
Gruppe G:	Rechtlich unselbstständige Betriebsniederlassungen oder Produktionsstätten der Lebensmittelkonzerne
Gruppe H:	Hersteller von Vor- oder Halbfertigprodukten für die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie

Gruppe A: Die ausschließlich oder überwiegend regional ausgerichteten Unternehmen

Diese Gruppe zeichnet sich in der Regel durch eine eher geringe Unternehmensgröße mit einer geringen Produktionskapazität aus. Daher kommt für sie eine strategische Ausrichtung als Massenmarktanbieter mit einer starken A-Marke für den nationalen Markt oder als Handelsmarkenhersteller nicht in Frage. Exportaktivitäten weisen diese Unternehmen nicht oder nur kaum auf. Marketing-Aktivitäten werden nur in geringem Maße durchgeführt, wobei der Faktor „Regionalität der Produkte“ hervorgehoben wird, dies jedoch häufig nicht konsequent genug. In der Regel verfolgt diese Gruppe Trendfolgerstrategien, d.h. die Produkte der nationalen Markenhersteller werden kopiert und dann mit Zeitverzögerung auf dem regionalen Markt vertrieben.

Der Gruppe A sind zusammen mit der Gruppe E die meisten Ernährungsbetriebe Nordrhein-Westfalens zuzuordnen.

Gruppe B: Hersteller regionaler Spezialitäten

Die zweite Gruppe stellt Spezialitäten aus einer Region her, die national oder international für diese Produktparte einen sehr guten Ruf erworben hat und damit entsprechend werben kann. Beispiele in Nordrhein-Westfalen sind Kölsch, Alt, Westfälischer Schinken oder Aachener Printen. Die werblichen Aktivitäten stellen die Herkunftsregion entsprechend in den Vordergrund. Die Distribution ist national und auch international, soweit das Image als regionale Spezialität auch im Ausland besteht. Eine Ausnahme bildet dabei die Bierbranche, bei der viele kleinere Brauereien ausschließlich in der lokalen Region ihre Produkte vertreiben. Dabei bildet sich teilweise ein lokaler Verdrängungswettbewerb.

Um langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen nicht nur die einzelnen Produkte eine dauernde Marken- und Imagepflege erhalten, sondern auch die Herkunftsregion selber.

Gruppe C: Nischenanbieter mit einer klaren Fokussierung auf ein bestimmtes Nischensegment

Die dritte Gruppe hat sich zum Spezialisten entwickelt und konzentriert sich auf Kernkompetenzen, z.B. bezogen auf ein spezifisches Produkt, ein spezifisches Produktionsverfahren etc. Es werden eine oder mehrere Nischen mit entsprechenden Nischenprodukten bearbeitet. Die strategische Ausrichtung ist sowohl auf den nationalen als auch den internationalen Markt konzentriert.

Die Nischenstrategien werden jedoch häufig nicht konsequent umgesetzt. In der Regel werden die Instrumente der großen Massenmarktanbieter mit nationalen Marken kopiert. Diese greifen aber nicht in gleicher Weise bei Nischenstrategien.

Gruppe D: Nationale A- und B-Markenhersteller

In der vierten Gruppe finden sich die Hersteller von starken nationalen A- und B-Marken wieder, die sowohl national als auch international tätig sind. Sie verfolgen klare Markenstrategien, verbunden mit im Vergleich zu den anderen Gruppen aufwendigen Marketing-Aktivitäten. Von der Unternehmensgröße her sind es große oder mittelgroße Unternehmen, die über die notwendigen Produktionskapazitäten verfügen. Zur besseren Auslastung der Kapazitäten werden teilweise auch Handelsmarken produziert.

Für sie sind eine konsequente Markenpolitik und Innovationsfreudigkeit unerlässlich. Andernfalls droht ihnen das Abrutschen in den Bereich der C- und D-Marken.

Gruppe E: Nationale C- und D-Markenhersteller

Die Hersteller von C- und D-Marken verfolgen überwiegend Trendfolgerstrategien mit Produkten, die Monate zuvor von den Lebensmittelkonzernen als Innovationen auf den Markt gebracht wurden. Teilweise haben sie auch gute innovative Ideen, ihnen fehlt meist aber die Finanzkraft zur Entwicklung und Vermarktung. Auch die Marketing-Möglichkeiten sind aufgrund geringer Finanzkraft im Vergleich zur Gruppe D beschränkt. Die Produkte gelangen so in der Regel nur als C- oder D-Marken in die Regale des Einzelhandels. Dies drückt ihren Verkaufspreis, wodurch sie sich sofort in einer harten Konkurrenz zu den Handelsmarken wiederfinden.

Der Gruppe E sind zusammen mit der Gruppe A die meisten Ernährungsbetriebe Nordrhein-Westfalens zuzuordnen.

Gruppe F: Handelsmarkenhersteller

Die Handelsmarkenhersteller verfügen über große Produktionskapazitäten, mit denen sie Massenmarktprodukte für die Handelskonzerne produzieren. Sie verfolgen im wesentlichen die Strategie der Kostenführerschaft. Mit der Internationalisierung der Handelskonzerne konnten auch sie ihre Exportaktivitäten deutlich erhöhen. Ein auf die Endverbraucher gerichtetes Marketing wird entweder nicht oder nur in Zusammenarbeit mit dem Handel durchgeführt.

Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird in der Zukunft immer anspruchsvoller. Sie sind deshalb permanent gefordert, sich als professioneller und serviceorientierter Partner des Handels zu präsentieren. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr einer wachsenden Abhängigkeit von den Handelspartnern.

Gruppe G: Rechtlich unselbstständige Betriebsniederlassungen oder Produktionsstätten der Lebensmittelkonzerne

Die befragten Betriebsniederlassungen oder Produktionsstätten großer Konzerne haben i.d.R. keine eigenen Strategie- und Marketing-Aktivitäten. Entweder sind sie in der Vergangenheit von einem Ernährungskonzern mit Sitz außerhalb von Nordrhein-Westfalen übernommen worden und haben diese Aufgaben an die Zentrale abgegeben, oder sie waren schon immer reine Produktionsstätten ohne Strategie- und Marketing-Aufgaben. Eine Zusammenarbeit mit dem Marketing besteht aber in der Produktneuentwicklung.

Gruppe H: Hersteller von Vor- oder Halbfertigprodukten für die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie

Die Hersteller von Produkten für die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie haben sich i.d.R. auf bestimmte Produkte oder Produktionsverfahren konzentriert, in denen sie echte Kernkompetenzen besitzen. Marketing-Aktivitäten für den Endverbraucher werden i.d.R. nicht durchgeführt. Von der strategischen Ausrichtung her pflegen sie eine sehr enge Beziehung zu ihren Kunden, der weiterverarbeitenden Industrie, mit denen auch gemeinsam Innovationen entwickelt werden. Da sich diese Gruppe in internationalen Dimensionen bewegt und die Produktgruppen vergleichsweise homogen sind, unterliegen sie in besonderem Maße den Konzentrationstendenzen auf dem europäischen Markt.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Unterschiedlich starker Einsatz von Marketing-Instrumenten

Nur 62% der befragten Betriebe setzen regelmäßig etablierte strategische Planungsinstrumente, wie Portfolio- oder SWOT-Analysen, ein. Bei nur rd. 40% der Unternehmen nimmt die strategische Planung eine wichtige oder sehr

wichtige Rolle im Marketing ein. Insbesondere die kleinen und mittelständischen Betriebe setzen nur wenige strategische Planungsinstrumente ein.

Ein Innovationsmanagement wird von 63% der befragten Betriebe durchgeführt und von diesen zu 78% als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Bei der Einschätzung der Möglichkeiten, neue Marken zu etablieren, zeigten sich die Gesprächspartner äußerst skeptisch. Nur 23% bewerteten die Möglichkeiten als hoch bis sehr hoch, 29% als mittelmäßig und 48% als sehr gering bis gering. Als Grund wurde überwiegend die fehlende notwendige Finanzkraft des eigenen Unternehmens genannt. Außerdem sei die Gefahr eines Flops zu groß und könne ein mittelständisches Unternehmen in seiner gesamtwirtschaftlichen Situation gefährden. Auffällig war, dass sich viele Gesprächspartner bei der Nennung der finanziellen Werbeaufwendungen einer Markeneinführung an den Lebensmittelkonzernen orientierten.

- Dominanz der Preispolitik

Bei den eingesetzten Marketing-Instrumenten dominiert die Preispolitik, die von 76% der befragten Unternehmen eingesetzt wird und zu 88% als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft wurde. Dies ist von daher überraschend, da die Gesprächspartner den Preis bei der Frage nach der Bedeutung für die Konsumententscheidung nach den eigenen Produkten erst an viertwichtigster Stelle einstuften. Bei der Preispolitik ist zwischen Preissetzer und Preisfolger zu differenzieren. Die meisten Unternehmen sind als Preisfolger zu bezeichnen. In diesem Sinne beschränkt sich eine Preispolitik auf die Ermittlung der vom Handel vorgegeben Preisvorstellung unter Berücksichtigung der Konkurrenzpreise. Um als Preissetzer fungieren zu können, muss man ein besonders starkes Alleinstellungsmerkmal mit seinem Produkt in einer Sortimentsgruppe haben. Dies ist nur bei innovativen Produkten oder einer besonders starken Markenpolitik zu realisieren.

Eine gezielte Distributionspolitik wird zu 70% eingesetzt und von diesen Unternehmen zu 80% als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft. Die Distributionspolitik befasst sich mit möglichen Vertriebs- und Absatzpartnern und der Optimierung vorhandener Distributionswege. Letztlich ist hier die Frage relevant, wo welche Produkte noch zusätzlich vertrieben werden können. Ob dieser Fragestellung systematisch und mit welchen Instrumenten nachgegangen wird, konnte in den Interviews nicht ermittelt werden.

Werbung wird als Marketinginstrument von 68% der befragten Unternehmen regelmäßig eingesetzt und von diesen zu 67% als sehr wichtig oder wichtig bewertet. Vergleichsweise geringe Bedeutung haben Category Management, Service Marketing sowie Kundendatenbanken als Marketing-Instrumente.

- Geringe Marktforschungsaktivitäten

Auffallend war, dass eine Vielzahl der kleinen und mittelständischen Betriebe keine oder nur sehr geringe Marktforschungsaktivitäten betreibt. Quellen für

relevante Marktinformationen sind meist Fachverbandsinformationen oder die Fachliteratur und -presse. Die übrigen Unternehmen greifen auf Nielsen- und GfK-Daten zurück. Als weitere Quellen für marktforschungsrelevante Informationen werden Kunden- sowie Außendienstbefragungen durchgeführt.

Eine Zielgruppensegmentierung wird von 67% der befragten Unternehmen eingesetzt, bei denen sie aber nur zu 59% eine sehr wichtige oder wichtige Bedeutung einnimmt.

- Steigende Bedeutung von Handelsmarken

Die Mehrheit der Gesprächspartner (63%) erwartet eine weitere Zunahme der Bedeutung von Handelsmarken, deren Marktanteil in den nächsten Jahren weiter ansteigen werde. Einher gehe dies mit einer Zunahme der Professionalisierung im Marketing für die Handelsmarken auf der Handelsseite. Betroffen sind hiervon vor allem die Hersteller von C- und D-Marken. Ihnen droht nach Einschätzung der Gesprächspartner aufgrund der begrenzten Platzkapazitäten sowie im Falle von möglichen Sortimentsbereinigungen im Handel zukünftig die Auslistung.

Nach Auffassung der Gesprächspartner wird auch für die regionalen Marken (Gruppe A) die Luft zukünftig deutlich dünner. Zwar könne sich der Handel durch die Listung von echten regionalen Markenprodukten profilieren, was insbesondere für den klassischen Lebensmitteleinzelhandel gegenüber den Discountern gilt. Aufgrund der wachsenden Bedeutung der Handelsmarken werde es nach Ansicht der Gesprächspartner in den Regalen des Handels zukünftig nur noch Platz für ein bis zwei regionale Marken je Artikelgruppe geben.

- Erhöhung der Exportaktivitäten gewünscht

Zahlreiche Gesprächspartner sehen die stärkere Exportorientierung bzw. den Einstieg in das Exportgeschäft als interessante Strategieoption für die nächsten Jahre an. Den Unternehmen fehlt in vielen Fällen die Erfahrung und das Know-how zur Internationalisierung der eigenen Produkte. So fehlen Ihnen häufig die Instrumentarien, die Informationsquellen sowie die Ansprechpartner zur Identifizierung des für sie erfolgversprechendsten Exportmarktes. Eine weitere Hürde ist der Aufbau einer Vertriebs- und Logistikstruktur. In den meisten Fällen mangelt es auch an Kenntnissen über die Geschäftsgepflogenheiten in anderen Ländern.

Bewertung:

Im Rahmen der Interviews zeigte sich, dass zahlreiche Unternehmen Schwächen im Marketing aufweisen, insbesondere in den Gruppen A (Regionale Anbieter), B (Hersteller von Spezialitäten) und E (C- und D-Markenhersteller). Als Gründe hierfür wurden von den Interviewpartnern fehlende personelle Marketing-Kapazitäten sowie die zu hohe Konzentration auf das Tagesgeschäft genannt.

Eine Reihe von Gesprächspartnern der Regionalanbieter (Gruppe A) und der C- und D-Markenhersteller (Gruppe E) äußerten, dass sie sich zukünftig stärker in Richtung Nischenstrategien ausrichten wollen. Die Ernährungsbranche bietet dazu mittlerweile gute Voraussetzungen, da die Bedürfnisse und Ansprüche der Verbraucher an die Ernährungsprodukte – wie oben dargestellt - differenzierter geworden sind. Der von den Interviewpartnern im Zusammenhang mit Produktneueinführungen genannte zweistellige Millionenbetrag gilt sicherlich für die Einführung von Massenmarktprodukten. Die Aufwendungen zur Einführung eines Nischenproduktes liegen hingegen deutlich darunter.

In der Ernährungsbranche ist in Zukunft mit einer Vielzahl von Innovationen, sowohl Produkt- als auch Verfahrensinnovationen, zu rechnen. Viele dieser Trends eröffnen für die Marktsegmentierung und für ein effizientes Marketing einen großen Spielraum.

Insgesamt haben Strategie und Marketing in vielen Betrieben einen zu geringen Stellenwert. Obwohl die Unternehmen hervorheben, dass die Qualität der Inhaltsstoffe der Produkte sowie der Geschmack die wichtigsten Kaufkriterien sind, dominieren bei den Marketing-Instrumenten die Preis- und Distributionspolitik. Dabei werden in der Regel die Instrumente zur Bearbeitung von Massenmärkten eingesetzt, was nicht immer der strategischen Ausrichtung des Unternehmens angemessen ist. Das gegenwärtig vorwiegende Reaktivmarketing der kleinen und mittelständischen Ernährungshersteller in NRW muss durch ein Aktivmarketing ersetzt werden.

2.2.4 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)**ERGEBNISSE DER INTERVIEWS****- Positive Bewertung der Zusammenarbeit mit den Zulieferern**

Die Zusammenarbeit mit Maschinenlieferanten, Verpackungsherstellern, Grundstoff-, Hilfsstoff und Aromenlieferanten wird überwiegend sehr positiv beurteilt. Teilweise werden Entwicklungsarbeiten extern an die Zuliefererfirmen vergeben bzw. gemeinsam mit den Zulieferern durchgeführt. Diese Zusammenarbeit hat sich aus Sicht der Interviewpartner bewährt. Oftmals führt sie zu Innovationen, die sowohl technischer Natur (technische Verfahrensinnovationen) wie auch produktorientiert (Geschmacksideen) sein können. Besonders die konzernzugehörigen Hersteller stünden im Fokus der

Zulieferer als A-Kunden und würden massive Vorteile bei der Produktentwicklung genießen. Kritisch beurteilt wurde allerdings, dass das mit den Herstellern entwickelte spezielle Know-how auch an Konkurrenten direkt und indirekt vermarktet wird. Ein Schutz sei nur möglich, wenn der betroffene Hersteller selbst über eine entsprechend starke Marktposition und eine gewisse Umsatzgröße beim Zulieferer verfüge.

Das Interview mit einem der weltgrößten Hilfsstofflieferanten bestätigte dies und zeigte auch andere negative Entwicklungen insbesondere für die eher mittelständischen Hersteller. Viele der multinationalen Zulieferer planen im Zuge ihrer internationalen Strategien nur noch eine Zusammenarbeit mit den größten Herstellern der Branche. Damit würde ein hohes Innovations- und Kooperationspotenzial, insbesondere für die mittelständisch geprägten Hersteller, verloren gehen.

Auch die Zusammenarbeit mit den **Rohstofflieferanten** wird überwiegend positiv beurteilt.

- Lebensmitteleinzelhandel dominierender Distributionskanal

Hinsichtlich der Distributionsformen gab es bei den befragten Unternehmen vier große Gruppen:

1. Distribution an den Handel, Tankstellen, Getränkefachgroßhandel
2. Distribution an die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie
3. Distribution an die Tierzüchter
4. Distribution an Großverbraucher (Gastronomie, Caterer etc.)

Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird sehr kritisch beurteilt. Ihm wird allgemein vorgeworfen, den derzeit tobenden Preiskrieg auf dem Markt und die resultierenden Margenverluste auf die Lieferanten und Herstellern abzuwälzen.

Die Mehrzahl der befragten 100 nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe vertreibt ihre Produkte im Schwerpunkt über den klassischen Lebensmitteleinzelhandel inklusive Discountern. Diesen Betriebsformen wird durchgängig die höchste Bedeutung beigemessen. Der Großhandel sowie der Fachhandel spielen nur noch eine untergeordnete Rolle. Ersterer besitzt nur noch eine Funktion für Spezialprodukte. Wichtige Ausnahmen bilden die Brauwirtschaft sowie die Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie, deren wichtigster Distributionskanal der Getränkefachgroßhandel ist.

- Wachsende Bedeutung von Vertriebsnischen

In der Distributionsstruktur der Unternehmen zeigten sich aber teilbranchenübergreifend Vertriebsnischen, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hätten und deren Bedeutung kontinuierlich steige. Dazu gehören Tankstellen, Systemgastronomie, Hotellerie, der gesamte Bereich des privaten wie geschäftlichen Catering und mit Abstrichen Betriebsformen wie Kioske und Automaten. Maßgeblich genannt wird die Fa. Lekkerland Tobaccoland GmbH in Frechen. Sie organisiert für kleinere Outlets wie Tankstellen und Kioske, aber auch für große Warenhauskonzerne die Lagerung, Kommissionierung, Belieferung und den Service. Die o.g. Vertriebsformen profitieren noch von der fehlenden Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes sowie dem Trend zu Single- und Miniverpackungen.

- Sehr starke Kritik an der Zusammenarbeit mit dem Handel

Auf die Frage, welche Forderungen des Handels den befragten nordrhein-westfälischen Ernährungsbetrieben am meisten Schwierigkeiten bereiten würden, gab es sehr einheitliche Meinungen. Große Probleme bereiten alle finanziellen Forderungen des Handels, z.B. in Form von Listungsgebühren, Sonderaktionsboni, Hochzeitsboni, Werbekostenzuschüssen etc. Die Art und die Gründe der finanziellen Forderungen rufen bei den befragten Unternehmen teilweise große Verärgerung hervor.

Auch die Art der Preisverhandlungen wird von den befragten Unternehmen kritisiert. Ausgehandelte Preise hätten nur sehr kurze Zeit bestand, da Nachverhandlungen und plötzliche Forderungen unterschiedlichster Sonderboni immer häufiger würden. Besonders negativ wird auch die Nachzahlung bei Fusionen beurteilt. In einer solchen Situation müssen die Lieferanten die jeweils besseren Konditionen für den relevanten Fusionspartner annehmen, obwohl die alten Konditionen mit dem vorherigen Fusionspartner vereinbart waren.

Jedoch sind auch entgegengesetzte Entwicklungen festzustellen. Insbesondere bei discountorientierten Betriebsformen sei eine Vereinbarung von „Netto-Netto-Preisen“ üblich. Sie beschreiben den maximal günstigsten Preis für bestimmte Produkte ohne weitere Konditionsvereinbarungen. Diese Preis- und Konditionsfindung habe für die Hersteller den Vorteil einer sicheren Kalkulationsbasis, die nicht durch zusätzliche und außergewöhnliche Konditionsforderungen seitens des Handels gefährdet sei.

Weniger Probleme bereiteten den befragten Unternehmen die Forderungen des Handels in Bezug auf Service, Lieferfristen und Zahlungsfristen.

In einigen Teilbranchen besteht derzeit der Trend, dass der Handel mehr und mehr die Logistik der Hersteller übernimmt. Diese Entwicklung wurde überwiegend negativ beurteilt. Zum einen sei die reibungslose Warenversorgung nicht so gewährleistet wie früher, insbesondere bei Kühlprodukten. Zum anderen werde die Logistikübernahme einigen Herstellern direkt oder indirekt belastet.

- NRW-Zulieferer betonen gutes Verhältnis zu Ernährungsproduzenten

Die befragten Betriebe, die an die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie distribuieren, sind hier selbst in der Zuliefererrolle. Die Zusammenarbeit wird überwiegend sehr positiv bewertet. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit der Futtermittelhersteller mit den Tierzüchtern.

- Vertrieb der Brauereien im Umbruch

In der Brauwirtschaft spielt vor allem der Vertrieb der Produkte über die Gastronomie eine große Rolle, insbesondere bei den kleinen und mittelständischen Brauereien. Viele von ihnen haben nach Aussage der Interviewpartner zumeist noch ein persönliches Verhältnis zu den Gastronomiebesitzern, die Zusammenarbeit sei überwiegend durch kurze Wege und schnelle Verhandlungsergebnisse gekennzeichnet. Doch auch hier habe sich das Bild in den vergangenen Jahren verändert. Traditionelle Gaststätten würden immer rarer und die Nachfolger verfolgten dann häufig ein neues Gastronomiekonzept, in dem der Verzehr von Bier nicht mehr im Mittelpunkt stehe. Mit den Nachfolgern gehe auch mehr und mehr der persönliche Kontakt zu den Gastronomiebetreibern verloren.

- Wachsende Bedeutung des Internets in Form von B2B-Konzepten

Die Bedeutung des **Internets** (e-Commerce) wurde von allen Interviewpartnern überwiegend nur im Bereich des B2B (business-to-business) gesehen. Dem Direktvertrieb von Produkten der Ernährungsindustrie an den Endverbraucher wird keine Chance eingeräumt.

B2B-Konzepte sind in der Hersteller-Handel Schnittstelle häufig durch Efficient Consumer Response (ECR, siehe Anhang 4) charakterisiert. Nach Meinung der Interviewpartner steht diese Beziehung jedoch noch in den Anfängen und wird überwiegend einseitig seitens des Handels eingeführt. Kritisch angemerkt wurde auch, dass das B2B- oder ECR-Konzept im Ausland, insbesondere in den Niederlanden erheblich weiter entwickelt sei. Insgesamt besteht die Befürchtung, dass vornehmlich der Handel von der Umsetzung der B2B- und ECR-Konzepte profitiere.

Ab Herbst 2000 ist mit konkreteren Umsetzungen zu rechnen. Die Fa. REWE plant, über das Internet mit einem ausgewähltem Kreis von Lieferanten spezifische Informationen auszutauschen (RELIPA=Rewe-Lieferanten-Partnernetz). RELIPA beinhaltet z.B. den Datenaustausch über das Stammdaten-Management, Produkt-Neulistungen und Aktionsplanungen. Diese Entwicklung wird von den Herstellern teilweise kritisch gesehen. Zum einen bestünde der unmittelbare Nutzen dieser Internetplattform in einer Kosteneinsparung beim Handel. Die Hersteller müssten zunächst im Rahmen der technischen Voraussetzungen einen Aufwand erbringen, der auch als zusätzliche Anforderung an die Hersteller betrachtet werden könne. Der Nutzen für die

Hersteller sei somit höchstens langfristig zu sehen und könne bisher nicht eindeutig quantifiziert werden.

Parallel bestehen andere Internetplattformen, wie z.B. die World Wide Retail Exchange, eine B2B-Plattform internationaler Handelsunternehmen mit ca. 57.000 Geschäften und einem Umsatz von rund 440 Mrd. EURO, bei der die Firma EDEKA einzutreten plant und die Global Net Xchange, die bereits von den Firmen METRO und Carrefour genutzt werden.

Bewertung:

Der Druck hinsichtlich der Konditionsforderungen des Handels auf die Hersteller ist derzeit als erheblich zu bezeichnen. Gemeinsame Bestrebungen zur Erhöhung des Preisniveaus, wie dies in anderen Ländern praktiziert wird, existieren derzeit nicht. Statt dessen herrscht eine gewisse Ratlosigkeit auf Herstellerseite, wie auf die zunehmende Marktmacht des Handels zu reagieren ist.

Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel in den nächsten Jahren einen umfassenden, insbesondere technologisch geprägten Veränderungsprozess durchlaufen. Die traditionelle Rollenverteilung wird dabei teilweise neu geordnet werden.

Die Tragweite dieser Veränderungen wird von einer Vielzahl der befragten Unternehmen noch nicht gesehen.

2.2.5 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Langfristig erfolgreich werden Produzenten sein, die ihre Produktpalette ständig weiterentwickeln und den Veränderungen der Bedürfnisstruktur der Konsumenten anpassen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile und die Erwirtschaftung von attraktiven Renditen können in erster Linie durch Innovationen erzielt werden. Bei Innovationen in der Ernährungsbranche sind Produkt-, Verpackungs-, Service- und Kommunikations- sowie Verfahrensinnovationen zu unterscheiden. Eine Beschreibung findet sich im Anhang 3.

Erfolgreiche Innovationen setzen erhebliche Anstrengungen seitens der Unternehmen voraus, die – falls sie ungerichtet erfolgen – schnell die Leistungsfähigkeit der Unternehmen übersteigen. Dies gilt für Unternehmen aller Größenordnungen. Daher sollten sich alle Unternehmen intensiv mit ihren Stärken und Schwächen auseinandersetzen und für die Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen gegebenenfalls auch strategische Allianzen in Erwägung ziehen.

Aus der Dokumentenanalyse seien als Innovationslinien Functional Food (siehe Anhang 3), Efficient Consumer Response (siehe Anhang 4) sowie Innovationen im Zusammenhang mit Convenience-Produkten besonders hervorgehoben.

Bei letzteren ist die Produktkategorie der ultrafrischen Waren zu erwähnen. Verfahrensinnovationen wie ECR, die die Logistik sowie die Verweildauer und Umschlagshäufigkeit in den Geschäften optimiert (die Gefahr der Überschreitung der besonders kurzen Mindesthaltbarkeit minimieren) bzw. besonders sterile Herstellungsmethoden haben, führten maßgeblich zur Entstehung dieser qualitativ hochwertigen Produktkategorie.

Eine besondere Chance ergibt sich für Kombinationsprodukte, etwa Sandwiches oder Snacks, für die neue Vertriebswege entstehen könnten. In diesem Bereich würde eine Zusammenarbeit mehrerer Hersteller, auch aus verschiedenen Teilbranchen der Ernährungsindustrie, sinnvoll sein.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Insgesamt positive Einstellung zu Innovationen

Die Affinität zu Innovationen ist sowohl zwischen den einzelnen Teilbranchen als auch zwischen einzelnen Unternehmen der gleichen Teilbranche sehr unterschiedlich ausgeprägt. So bezeichneten die meisten Interviewpartner der Fleischwarenindustrie ihre Branche als eher konservativ, während die Molkereiwirtschaft, die Feinkostbranche, die Heimtiernahrungshersteller und insbesondere die Süßwarenindustrie eher als innovativ eingeschätzt werden.

Echte Produkt- und Verfahrensinnovationen erfordern ein konsequentes Engagement in Forschung & Entwicklung. Insofern sind sie vor allem die Domäne größerer Firmen. Etwa 20% der befragten Unternehmen gaben an, den Markt konsequent mit neuen Produkten zu bearbeiten. Aus Sicht der Unternehmen fordert der Handel auch neue Produkte. Trotz einer vergleichsweise hohen Floprate wird neuen Produkten von den Unternehmen eine wichtige Rolle zugeschrieben.

- Zulieferer häufig in Innovationsentwicklung eingebunden

Bei der Frage, mit wem die nordrhein-westfälischen Unternehmen ihre neuen Produkte entwickeln, wurde deutlich, dass ein großer Teil der Entwicklungsleistungen regelmäßig innerhalb der Unternehmen stattfindet. Eine Zusammenarbeit mit Mitwettbewerbern ist die Ausnahme, nur 3 der befragten Unternehmen machten hierzu positive Angaben. Bei den meisten Unternehmen sind die Zulieferer von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zumindest teilweise in die Neuproduktentwicklung eingebunden, während Maschinenzulieferer etwas seltener in diese Prozesse involviert sind. Auch der Handel wird teilweise in die Entwicklung einbezogen, sei es dadurch, dass die Handelspartner konkrete Wünsche äußern oder dadurch, dass ihnen Ideen vorgestellt und mit ihnen

diskutiert werden. Universitäten und Forschungsinstitute werden bei etwa 35% der befragten Unternehmen eingebunden. Auch externe Dienstleister werden selten eingeschaltet.

- Unkenntnis über innovationsorientierte öffentliche Fördermöglichkeiten

Die meisten Unternehmen nannten als ausschlaggebendes Hindernis für eine intensivere Innovationstätigkeit fehlende finanzielle Mittel. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen kannte keine innovationsorientierten Fördermaßnahmen des Landes oder anderer Stellen. Viele Interviewpartner äußerten außerdem die (nicht zutreffende) Einschätzung (siehe Abschnitt 3.8), dass es für sie keine Fördermöglichkeiten gäbe. Sie wünschten eine stärkere Aufklärung über diesbezügliche Programme.

- Efficient Consumer Response und e-Commerce als wichtige Innovation bewertet

Efficient Consumer Response (ECR) und e-Commerce zeichnen sich als Innovationslinien in der Zusammenarbeit mit dem Handel ab. Die Mehrzahl der Gesprächspartner bestätigte diesen Trend, wenngleich die Beurteilung der Wichtigkeit starke Schwankungen zeigte. Vornehmlich die kleineren Betriebe beurteilten die Wichtigkeit eher als mittelmäßig, während größere Unternehmen ECR als wichtig bis sehr wichtig einstufen.

Bewertung:

Von den Betrieben werden Innovationen grundsätzlich als wichtig angesehen. Der Mehrzahl der befragten Betriebe fehlen nach eigenen Angaben jedoch finanzielle Kapazitäten sowie ein entsprechendes Mitarbeiterpotenzial für Forschung & Entwicklung. Gute Ideen für Innovationen sind häufig in den Betrieben vorhanden, sie werden aber nicht weiterentwickelt. Obwohl die vorherrschende Meinung in der Branche ist, dass Innovationen vornehmlich eine Domäne der großen Anbieter ist, gibt es dennoch Beispiele für erfolgreiche Innovationen durch kleine und mittelständische Anbieter, die hierdurch Wettbewerbsvorteile erlangt haben. Gerade kleine und mittelständische Ernährungsbetriebe sollten daher ihre Möglichkeiten zu einem intensiveren Innovationsmanagement unter Berücksichtigung der bestehenden Unterstützungsstrukturen noch einmal überprüfen.

2.2.6 Wissens- und Technologietransfer

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Mehrzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen verfügt selten über eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Bei diesen ist auch eine Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Forschungsinstituten und Universitäten sehr selten. Eine Ausnahme bildet die Brauwirtschaft, bei denen bereits kleine

Brauereien Kooperationen mit der Versuchs- und Lehranstalt für Brauereiwesen in Berlin sowie mit der Landesprüfanstalt Weihenstephan haben.

- Stärkere Kooperation mit Forschungsinstituten und Universitäten gewünscht

Größere Lebensmittelhersteller verfügen i.d.R. über eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Gleiches gilt auch für die Betriebsniederlassungen der Lebensmittelkonzerne. Aber auch hier ist die Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungsinstituten nicht die Regel. Häufig werden die Bedenken geäußert, dass die Forschungsbetriebe zu bürokratisch und wenig praxisnah in der Zusammenarbeit seien. Grundsätzlich wünschen aber nahezu alle Gesprächspartner eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten, soweit hierdurch für das eigene Unternehmen neue Impulse entstehen würden. Angeregt wurde zum einen die Bildung von Expertenpools, die direkte Zusammenarbeit in Projekten zur Entwicklung von technischen und Produktinnovationen sowie die Vergabe von Diplomarbeiten.

Im Zuge der Aktivitäten innerhalb des NEW.S-Projektes wurde auch die nordrhein-westfälische Forschungslandschaft mit einem Bezug zur Ernährungswirtschaft analysiert.

- Starkes Interesse der Forschungsinstitute und Universitäten an Industriekooperationen

Generell zeigten die interviewten Forschungsinstitutionen starkes Interesse an Industriekooperationen. Einerseits sind Industriekooperationen gefragt, da die Drittmittelfinanzierung aus öffentlicher Hand zunehmend geringer ausfalle und Gelder der Industrie benötigte Forschungsbudgets sichern könnten. Darüber hinaus würden Kooperationen zwischen Wissenschaft und Industrie für die Wissenschaft Chancen zum Erarbeiten angewandter Lösungskonzepte und damit die teilweise Umsetzung eigener Forschungsergebnisse, z. B. zum Thema „gesunde Ernährung“ in innovative Produkte, bieten. Die bisher gemachten Erfahrungen mit Industriekooperationen seitens der Forschungsinstitutionen wurden fast durchgängig als sehr positiv eingestuft. Insbesondere die interviewten Fachhochschulen zeichneten sich durch stark anwendungsorientierte Forschung und intensive Kooperation mit Unternehmen aus. Oft ergäben sich durch unternehmensintern bearbeitete Diplomarbeiten erste Kontakte zwischen Unternehmen und zukünftigen Absolventen.

Die Universitäten suchen insbesondere längerfristige Kooperationen (2-3 Jahre), um den in dem jeweiligen Projekt eingesetzten Doktoranden eine ausreichend lange Finanzierung zum Erarbeiten einer Dissertation zu gewährleisten. Unabhängig davon besteht aber auch hier im Allgemeinen die Bereitschaft, kürzere Projekte mit der Industrie gemeinsam zu bearbeiten.

Thematisch wird von den Forschungsinstitutionen ein Forschungs- und Kooperationsbedarf insbesondere zu den Themen Functional Food,

Convenience Food, zielgruppenspezifische Ernährung sowie Upgrading und Vermeidung von Reststoffen gesehen.

Die Zusammenarbeit der Forschungsinstitutionen mit IHKn, Verbänden und anderen Multiplikatoren ist sehr variabel. Insgesamt erscheint die Kooperation in diesem Bereich aber noch verbesserungsfähig. Kammern und Verbände sind aus Sicht der Interviewpartner jedoch in ihrem Bereich zu wenig speziell, um den Bedürfnissen der Ernährungsindustrie sowie der Forschungsinstitute gezielt nachkommen zu können. Im Bereich der Kontakt- und Kooperationsvermittlung helfen auch die Transferstellen der Hochschulen weiter, doch auch deren Möglichkeiten seien häufig aufgrund mangelnder personeller Kapazitäten eher gering.

Bewertung:

Der Wissens- und Technologietransfer zwischen den nordrhein-westfälischen Ernährungsbetrieben und Forschungsinstituten und Universitäten kann und sollte zukünftig deutlich intensiviert werden, da beide Seiten in den Interviews ein großes Interesse zeigten. Hierdurch kann die Innovationsorientierung sowie die Wettbewerbsfähigkeit der NRW-Ernährungsbetriebe für die Zukunft noch gesteigert werden.

Die geführten Interviews haben aber auch gezeigt, dass viele Forschungsinstitutionen bei Industriekooperationen ausschließlich auf bereits bestehende Kontakte zurückgreifen. Neue Kooperationspartner werden zwar gesucht, die richtigen Partnerunternehmen in der Industrie und Ansprechpartner werden aber häufig nicht gefunden.

2.2.7 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft

Kooperationen in der Ernährungsindustrie können horizontaler (zwischen direkten und indirekten Wettbewerbern), vertikaler (entlang der Wertschöpfungskette, z.B. mit Zulieferern oder dem Handel) sowie lateraler (zwischen Unternehmen unterschiedlicher Teilbranchen) Natur sein.

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

- Start einer B2B-Beschaffungsplattform im Internet als Beispiel für eine Einkaufskooperation

Ein aktuelles Beispiel für eine horizontale Kooperation im Einkauf ist die europäische Internet-Plattform CPGmarket.com, die von den Konzernen Nestlé und Danone im März 2000 gegründet worden ist. Diese Plattform soll den europäischen Lebensmittelherstellern, die etwa 90% ihrer Rohstoffe und Vorprodukte aus Europa beziehen, als gemeinsamer Marktplatz mit einer

Vielzahl von e-Commerce-Funktionalitäten dienen. Damit folgten diese Hersteller dem Beispiel anderen Branchen, wie z.B. der gemeinsamen Internet-gestützten Beschaffungsplattform führender Automobil- bzw. Chemierhersteller.

- Steigender Wettbewerbsdruck macht Portfolio-Bereinigungen notwendig

Der steigende Wettbewerbsdruck bringt für viele der kleineren Unternehmen die Notwendigkeit mit sich, ihre Ressourcen fokussierter als bisher einzusetzen. Dies wird eine Portfoliobereinigung unumgänglich machen: nur internationale Konzerne werden ein breites Produktportfolio zu noch durchsetzbaren Preisen anbieten können.

Als Analogie hierfür kann die Pharmaindustrie gelten, die in den letzten Jahren erhebliche Portfoliobereinigungen vorgenommen hat, bei der Unternehmen ihre Produkte zu verwandten Produktgruppen (zumeist orientiert an Krankheitssymptomen oder medizinischen Disziplinen) zusammengefasst haben, indem sie beispielsweise gezielt Produkte akquiriert oder abgestoßen haben. Dies ging teilweise in Form von Tauschvorgängen vor sich. In der Pharmaindustrie geschah die Portfoliobereinigung unter Optimierung der wichtigsten Kostengröße, die dort im Vertrieb zu finden ist.

- Vielfältige Ansatzpunkte für Kooperationen

In der Ernährungsindustrie stellen zumeist die Rohstoff-, Werbungs- und Produktionskosten die bestimmenden Kostenkategorien dar, abhängig davon, in welcher Teilbranche, in welchem Marktsegment und über welche Distributionskanäle die Produkte abgesetzt werden. Daher liegt es nahe, dass Kooperationen entlang dieser Handlungslinien erfolgen.

Folgende beispielhafte Ansatzpunkte für Kooperationen bieten sich an:

- Auftragsproduktion einzelner Produkte für einen Markenhersteller, der die zusätzlichen Produkte unter seiner eingeführten Dachmarke vermarktet. Die Qualität der Produktion wird vom Markenhersteller eng überwacht. (Beispiel aus der Automobilindustrie: Produktion des Porsche Boxster bei Valmet in Finnland) Vorteil: Der Markenhersteller konzentriert sich auf seine Kernkompetenz Vermarktung und sorgt für eine optimale Abschöpfung seines Markenwertes unter Ausweitung seiner Produktpalette ohne zusätzliche Investitionskosten, das Zulieferunternehmen kann als Produktionsspezialist seine komparativen Vorteile und Kostendegressionseffekte ausspielen. Eine idealtypische Umsetzung dieses Prinzips wäre eine virtuelle Fabrik, bei der der Markenartikelhersteller selbst gar nicht mehr produziert (Stichwort Net-Guided-Brands).
- Zusammenschluss von kleineren Unternehmen, um eine gemeinsame Dachmarke zu etablieren, unter der sie ihre verkaufsstärksten Produkte gemeinsam vermarkten. Dies setzt voraus, dass die Unternehmen eine erhebliche Portfoliobereinigung vornehmen, um ihre

Produktionskapazitäten auf die verbleibenden Produkte fokussieren zu können. Vorteil für die Unternehmen: Reduktion der relativen Werbeaufwendungen, Erreichen höherer Ausstoßzahlen und damit Erreichung der kritischen Schwelle für eine Listung

- Zusammenschluss mehrerer Unternehmen (z.B. durch strategische Kreuzbeteiligungen) zu einer Gruppe, um die Verhandlungsmacht gegenüber dem Einzelhandel zu stärken
- Bildung von Einkaufsgemeinschaften, die zu günstigeren Preisen einkaufen, z.B. bei der Beschaffung von Energie oder Commodities
- Zusammenschluss mehrerer kleiner und mittlerer Unternehmen zur Durchführung einer Verbundausbildung.
- Zusammenschluss von Unternehmen für eine überbetriebliche Weiterbildung.

Neben diesen horizontalen Kooperationen sind auch weitere Kooperationsmodelle denkbar. Vielfältige vertikale Kooperationen werden bereits praktiziert und in den vorhergehenden Abschnitten bereits beispielhaft beschrieben.

Genauso sinnvoll können aber auch laterale Kooperationen sein, z.B. mit Unternehmen anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Neben der gemeinsamen Entwicklung von Kombinationsprodukten ist hier auch eine Zusammenarbeit in den Bereichen Einkauf von Verpackungen, Lagerung und Logistik oder Co-Branding denkbar. Insbesondere in den Produktgruppen Convenience Food (Entwicklung und Produktion), Chilled Food (Logistik) und Functional Food (Entwicklung und Einkauf von besonderen Inhaltsstoffen) wären Kooperationen möglich und wünschenswert.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Vorbehalte bei horizontalen Kooperationen

Das Ausmaß der bestehenden Kooperationen ist aus Sicht der Interviewpartner sehr gering, die auch für die Zukunft keine nennenswerte Zunahme erwarten. Sie können sich aber in der Mehrzahl eine Verstärkung von vertikalen und lateralen Kooperationen gut vorstellen. Horizontale Kooperationen werden von den meisten Interviewpartnern sehr kritisch gesehen oder gänzlich abgelehnt. Sie befürchten die Einblicknahmemöglichkeit in Interna des eigenen Unternehmens durch die Konkurrenten.

Befragt nach den Gründen, führten die Gesprächspartner die geringe Kooperationsneigung auch auf die mittelständisch geprägte Struktur mit einer

Vielzahl von Familienbetrieben zurück. Jedoch auch Großunternehmen täten sich bei der Umsetzung von Kooperationen schwer.

Größere Unternehmen zeigten in den Interviews ein geringeres Interesse an Kooperationen als kleinere Unternehmen. Diese sahen zwar die Kooperation mit Wettbewerbern als sehr schwierig an, waren aber zumindest an einem Erfahrungsaustausch interessiert. Besonders skeptisch hinsichtlich möglicher Kooperationen mit Konkurrenten waren die Backwaren-, die Fleischwaren sowie die Süßwarenindustrie, während sich die Feinkost-, die Futtermittel-, die Brau- sowie die Nahrungsmittelindustrie etwas aufgeschlossener zeigten.

- Mögliche Ansatzpunkte für Kooperationen bestehen aus Sicht der Interviewpartner

Aus Sicht einzelner Interviewpartner gäbe es dennoch interessante Möglichkeiten zu horizontalen Kooperationen. Dabei wurde insbesondere der Einkauf angesprochen. Hier existieren zwischen einzelnen Unternehmen bereits Kooperationen zum Beispiel für die Beschaffung von Verpackungen. Ebenso denkbar seien aber auch Kooperationen in den Bereichen Einkauf von Rohstoffen oder Auslieferungslogistik. Ein gemeinsamer Einkauf von Rohstoffen ist in vielen Branchen aber nur erschwert möglich, z.B. in der Mineralbrunnenindustrie, in der Fleischwarenindustrie sowie in der Molkereiwirtschaft.

Dagegen wären Einkaufskooperationen für die Beschaffung von Commodities unternehmens- oder teilbranchenübergreifend für einige Betriebe denkbar. Als weiterer Ansatz könnten aufgrund der räumlichen Nähe verschiedener Produzenten gemeinsame Auslieferungslager realisiert werden.

- Interessante Kooperationen bestehen bereits

Auch im Bereich Produktion haben einzelne Unternehmen in Form einer Auftragsfertigung Vorstöße zu Kooperationen unternommen. Dies führte aber trotz einer einheitlichen Qualität zu Akzeptanzproblemen beim Handel.

Obwohl insbesondere in der Fleischwarenbranche in mehreren Unternehmen Überlegungen zu einer Zusammenarbeit bestanden und teilweise auch Sondierungsgespräche stattgefunden hätten, kam es letztlich nicht zu nennenswerten Kooperationen.

In der Brauwirtschaft existieren Kooperationen insbesondere hinsichtlich der Abfüllung. Kooperationen bestehen sogar zwischen mehreren Unternehmen, die z.B. in der Deutschen Braukooperation organisiert sind.

Eine weitere Kooperation ist in der Obst- und Gemüsewirtschaft zu verzeichnen, wo zwei Unternehmen ein gemeinsames Produkt entwickelten und auf den Markt brachten.

Weitere genannte Ansatzpunkte bestehen im Bereich der Auditierung von Zulieferern oder im Bereich von Analyseleistungen. Einzelne Versuche zur Bildung von Vermarktungsgesellschaften haben zu keinem nachhaltigen Erfolg geführt; diese seien allenfalls für das Ausland erfolgversprechend.

BEWERTUNG

Mit Kooperationen verbinden viele Unternehmen häufig nur horizontale Kooperationen in Kern- bzw. marktnahen Bereichen. Obwohl viele der befragten Unternehmen rationale Gründe für Kooperationen sehen, scheitern sie an der Umsetzung, häufig bereits im Ansatz.

Kooperationen, sowohl horizontal, vertikal und lateral, können jedoch ein sinnvolles Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsposition sein.

2.2.8 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die 100 befragten Unternehmen zeigten sich überwiegend zufrieden mit den internen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten. Dabei gibt es ein tendenzielles Modernisierungsgefälle zwischen großen und kleinen Unternehmen.

Eines der dominierenden Themen derzeit sind neue Arbeitszeitformen. Hier befinden sich zahlreiche Unternehmen in Probephase. Vereinzelt wurde von den interviewten Geschäftsleitungen eine stärkere Unterstützung sowie ein stärkeres Entgegenkommen der Gewerkschaft NGG bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle gewünscht.

In insgesamt 89% der befragten Unternehmen wird u.a. Schichtarbeit durchgeführt, womit die Mehrheit gute bis sehr gute Erfahrungen gemacht hat. Zu 77% wird Gleitzeit praktiziert, jedoch fast ausschließlich im Verwaltungsbereich. 85% der befragten Unternehmen haben Teilzeit eingeführt.

- Positive Bewertung von Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind bereits in 67% der befragten Betriebe eingeführt, 9% der Betriebe befinden sich derzeit in der Einführungsphase. Diese Unternehmen haben äußerst positive Erfahrungen mit den Jahresarbeitszeitkonten gemacht. Saisonale Spitzen könnten so besser abgefangen, die Anzahl der Überstunden drastisch reduziert und früher notwendige Entlassungen in saisonalen Flauten vermieden werden. Auch die Mitarbeiter selbst seien sehr zufrieden mit den neuen Regelungen.

- Altersteilzeitregelungen wird immer häufiger praktiziert

Altersteilzeitarbeit wird in den nordrhein-westfälischen Ernährungsbetrieben immer häufiger praktiziert. 37% der befragten Unternehmen haben sie bereits eingeführt und 15% befinden sich derzeit in der Einführungsphase. Die meisten Gesprächspartner verfügten in den Interviews jedoch über keine Erfahrungen mit der Altersteilzeitarbeit. Der Anteil der Beschäftigten, die von dem Instrumentarium Gebrauch macht, sei derzeit noch sehr gering.

In der Fleischwarenbranche, der Futtermittelbranche, der Nahrungsmittelbranche sowie der Obst- und Gemüsebranche ist Altersteilzeit bisher so gut wie nicht eingeführt worden.

- Moderne Formen der Arbeitsorganisation in vielen Unternehmen noch gering verbreitet

Während die befragten Unternehmen in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten durchaus sehr modern organisiert sind, zeigte sich bei der Frage der Arbeitsorganisation, dass moderne Formen und Instrumente häufig nicht eingesetzt werden.

Insgesamt 59% der befragten Betriebe gaben an, dass in ihrer Produktion Formen von Gruppenarbeit praktiziert werden. Dieser an sich recht hohe Wert wird allerdings relativiert, wenn man die Ausprägung der Gruppenarbeitsform betrachtet: Die Arbeit in Gruppenzusammenhängen (etwa als Schichtzusammenhang) kann dabei nicht mit teilautonomer Gruppenarbeit (siehe Anhang 5) gleichgesetzt werden. Diese Arbeitsorganisation, die vor allem Selbstorganisation und –steuerung sowie Planungs- und auch Kontrolltätigkeiten der Gruppen beinhaltet und damit auf ein Höchstmaß an Flexibilität und Mitarbeitermotivation zielt, wird bislang in den wenigsten Unternehmen der Ernährungsindustrie eingesetzt. Voraussetzung dafür wären umfassende Anstrengungen hinsichtlich Organisations- und Personalentwicklung in den Betrieben.

Job rotation und Aufgabenerweiterung sind in 50% bzw. 66% der befragten Betriebe eingeführt. Mit beiden Formen der Arbeitsorganisation werden durchweg positive Erfahrungen gemacht. Die Beschäftigten erhalten einen vielfältigen Einblick in die Unternehmens- und gesamte Arbeitsorganisation. Somit können sie in dem Unternehmen viel flexibler als zuvor eingesetzt werden. Die positiven Erfahrungen weisen auf bestehende Möglichkeiten hin, weitere Schritte zu teilautonomer Gruppenarbeit auch in der Ernährungsindustrie zu gehen.

- Mehrheit der befragten Betriebe ist zertifiziert

Insgesamt 69% der befragten Unternehmen haben Qualitätszirkel in ihre Arbeitsorganisation implementiert. Diese leiten sich direkt aus den durchgeführten Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO ab, die 80% der Unternehmen durchlaufen haben. 32% der befragten Unternehmen haben auch ein Öko-Audit durchlaufen und sind entsprechend zertifiziert. Bei 16% der Unternehmen ist die Ökozertifizierung gerade in vollem Gange.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung sind sehr unterschiedlich. Zum einen haben die Gesprächspartner sehr gute Erfahrungen gemacht. Hier wurde hervorgehoben, dass mit der Einführung von QM-Systemen die Mitarbeiter weiter qualifiziert wurden sowie durch mehr Verantwortung motiviert und für Qualitätsaspekte sensibilisiert wurden. Außerdem seien Prozesse verbessert worden, die zu einer höheren Effizienz geführt haben. Mehrere Gesprächspartner verwiesen aber auch auf den enorm hohen Aufwand, der mit der Zertifizierung verbunden war. Außerdem bestünde die Gefahr, dass die Mitarbeiter die QM-Systeme nicht leben und die Verbesserungen nur auf dem Papier stünden.

BEWERTUNG

Während in den meisten Teilbranchen gute Erfahrungen mit flexiblen Formen der Arbeitszeitgestaltung gemacht worden sind, besteht noch ein Nachholbedarf beim Einsatz von modernen Formen der Arbeitsorganisation wie Gruppenarbeit oder KVP.

Insbesondere kleine und mittelständische Betriebe weisen einen tendenziellen Modernisierungsrückstand hinsichtlich ihrer Arbeitsorganisation auf. Hier besteht deutlicher Bedarf an Unterstützung einer dazu notwendigen integrierten Personal- und Organisationsentwicklung, um entsprechend nachhaltige Prozesse in den Betrieben zu initiieren und zu verankern.

Eine solche Entwicklung erscheint auch vor dem Hintergrund der gestiegenen Ansprüche an das Qualitätsniveau der Mitarbeiter und dem bislang negativen Image der Berufsbilder in der Ernährungsindustrie (vgl. 3.5) wichtig.

2.2.9 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

Vorherrschend für die Lebensmittelindustrie ist eine Kapitalstruktur mit einem sehr geringen Eigenkapitalanteil. Die Rabobank beziffert die Eigenkapitalquote für die mittelständischen Betriebe in der Ernährungswirtschaft auf durchschnittlich zehn Prozent.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten Unternehmen gaben als wichtigste Finanzierungsformen die Innenfinanzierung aus erwirtschafteten Gewinnen sowie Kredite von Kreditinstituten und Sparkassen an. Mehrere der befragten Unternehmen betonten aber, die Kreditfinanzierung überhaupt nicht in Anspruch zu nehmen.

- Zusammenarbeit mit Kreditinstituten wird unterschiedlich beurteilt

Obwohl nahezu alle Gesprächspartner den Banken eine sehr wichtige Rolle zusprachen, zeigte sich auch ein gewisses Unbehagen im Umgang mit ihnen. Teilbranchenübergreifend kennzeichneten verschiedene Gesprächspartner die

Rolle der Banken mit der Metapher „Sie verteilen Regenschirme bei Sonnenschein und sammeln sie wieder ein, wenn es regnet“. Vieles hänge von den Einstellungen und den Kompetenzen der Ansprechpartner ab, viele Bankmitarbeiter hätten kein Verständnis für den Mittelstand oder die Lebensmittelindustrie. Aus Sicht der Gesprächspartner wird das Verhältnis zu den Banken und Sparkassen sehr stark durch persönliche Kontakte geprägt. Der intensive Kontakt und die zeitnahe, offene Information der Kreditgeber wirkten vertrauensbildend und seien die wichtigste Grundlage für eine gute Zusammenarbeit.

Bei der Beurteilung wichtiger Kreditgeber zeigte sich ein differenziertes Bild. Trotz einiger Ausnahmen wurde die Zusammenarbeit insbesondere mit den Großbanken insgesamt kritisch beurteilt. Einige der Interviewpartner äußerten die Vermutung, dass aufgrund interner Rankings die Lebensmittelindustrie bei diesen Banken „unerwünscht“ sei. Außerdem hätte eine hohe personelle Fluktuation im Zuge der Neuordnung des Firmenkundengeschäftes hinderlich auf den Aufbau persönlicher Vertrauensverhältnisse gewirkt. Allerdings sei in diesem Zusammenhang angemerkt, dass auch über positive langjährige Zusammenarbeiten mit Großbanken berichtet wurde.

- Überwiegend positive Bewertung der Zusammenarbeit mit Sparkassen und Volksbanken

Überwiegend positiv wurde die Zusammenarbeit mit den Sparkassen und Volksbanken beurteilt. Vor allem sie seien die Partner des Mittelstandes.

Die Möglichkeiten der Venture-Capital-Finanzierung (siehe Anhang 7) waren vielen der befragten Unternehmen nicht bekannt.

Eine mögliche Finanzierung durch Kapitalerhöhungen unter Einbindung externer Kapitalgeber oder ein Börsengang waren bei den befragten Unternehmen als Finanzierungsform so gut wie gar nicht anzutreffen. Mit Ausnahme ganz weniger Unternehmen wurde diese Finanzierungsform weit überwiegend als irrelevant eingeschätzt.

- Öffentliche Fördermöglichkeiten überwiegend unbekannt

Öffentliche Förderungen nahm in den letzten Jahren nur ein geringer Teil der befragten Unternehmen in Anspruch. Die meisten Unternehmen äußerten die Ansicht, dass es in NRW keine Förderprogramme oder Zuschüsse gäbe oder sie dafür zu groß seien. Allerdings zeigte sich auch, dass die meisten befragten Unternehmen einen unzureichenden Informationsstand über bestehende Fördermöglichkeiten haben und an Informationen über Programme, die für sie in Frage kommen, sehr interessiert sind.

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Einschätzung der Rolle der Großbanken wird auch durch die Ergebnisse der Dokumentenanalyse gestützt. Nach Angaben des Verbandes Öffentlicher Banken hat sich der Anteil der privaten Banken an der Kreditvergabe an den Mittelstand zwischen 1991 und 1999 von 57% auf 36% verringert, während sich der Anteil der Landesbanken und Sparkassen von 25% auf 36% erhöht hat. Zugleich hat sich im gleichen Zeitraum der Anteil der Großbanken am Finanzierungsvolumen der KfW-Programme für den Mittelstand von 32% auf 16% verringert, während der Anteil der Sparkassen und Girozentralen von 20% auf 37% und der Anteil der Genossenschaftsbanken von 10% auf 24% gestiegen ist.

Obwohl die meisten Befragten Risikokapitalfinanzierungen in der Ernährungsindustrie für ungeeignet hielten, gibt es in Deutschland eine Reihe von Beteiligungsgesellschaften, die sich auf die Finanzierung von Management-Buy-Outs, Management-Buy-Ins oder Turnaround-Finanzierungen spezialisiert haben. Bei markenstarken Unternehmen, bei erfolgversprechenden Nischenanbietern oder auch bei Unternehmen in einer Ertragskrise aufgrund von Managementnachlässigkeiten kommt durchaus auch eine Venture-Capital-Finanzierung in Frage. Diese kann insbesondere bei Unternehmen eine Rolle spielen, die zwar wirtschaftlich auf gesunden Beinen stehen, in denen aber die Nachfolgefrage ungeklärt ist. Hier könnten das bestehende oder ein neues Management mit Hilfe von Venture Capital das Unternehmen weiterführen.

Gerade den Finanzierungsformen Venture Capital sowie Kapitalerhöhungen unter Einbindung externer Kapitalgeber kommt im Zuge der Neuordnung der Ernährungsindustrie eine besondere Bedeutung zu, wenn die nordrhein-westfälischen Unternehmen aktive Gestalter und Gewinner der Konzentrationsprozesse werden wollen. Sie müssen sich sowohl hinsichtlich ihrer Kapitalstruktur als auch ihrer Rechtsform für die Expansionsphase vorbereiten.

BEWERTUNG

In der Ernährungsindustrie Nordrhein-Westfalens dominieren traditionelle und konservative Finanzierungsformen, die aber für eine expansive Geschäftspolitik hinderlich sind. Insbesondere eine Öffnung der Firmen für neue Kapitalgeber, z.B. durch eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft, ist eine Voraussetzung für die Verbesserung der derzeit noch geringen Eigenkapitalquote.

3 Standort Nordrhein-Westfalen - Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Der Standort Nordrhein-Westfalen in seiner Gesamtheit wird von den befragten Betrieben in der Mehrzahl positiv beurteilt.

Die einzelnen Standortfaktoren Nordrhein-Westfalens werden aber von den Gesprächspartnern durchaus unterschiedlich bewertet. Während eine hohe

Zufriedenheit mit der Nähe zu Konsumenten und den Vertriebszentralen des Handels besteht, gab es eine überwiegend einheitliche Kritik an der Zusammenarbeit mit den Behörden sowie am Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort.

3.1 Identifikation der Ernährungsindustrie mit Nordrhein-Westfalen

Aus Sicht der Gesprächspartner fehlt innerhalb der Ernährungsindustrie – mit Ausnahme der Brauwirtschaft sowie einigen einzelnen Unternehmen - die Identifikation mit Nordrhein-Westfalen als Standort. Ein nordrhein-westfälisches Gemeinschaftsgefühl fehlt komplett, was die Bereitschaft zu Kooperationen zur gemeinsamen Stärkung der Wettbewerbsposition natürlich verringert. In diesem Zusammenhang hervorgehoben wurde Bayern, wo die Identifikation der Unternehmen mit dem eigenen Bundesland deutlich höher sei. Hier besteht für die Gesprächspartner ein großer Nachholbedarf für die Ernährungsindustrie von NRW.

Eine emotionale Verbundenheit mit der Region besteht in der Regel nur auf lokaler Ebene. Dies ist ein sehr wichtiger Punkt, der die Investitionsentscheidungen vor allem der traditionellen familiengeführten Unternehmen beeinflusst. Die jüngere Unternehmergegeneration, die zum Teil eine internationale Ausbildung genossen hat, bzw. die angestellten Unternehmensführer denken hingegen in internationalen und globalen Dimensionen. Bei ihren Investitionsentscheidungen stehen rationale Überlegungen stärker im Vordergrund als bei der zu einem großen Teil auch emotional verbundenen älteren Generation.

Aufgrund der Tatsache, dass mehrere Unternehmen bereits Betriebsstätten in anderen Bundesländern eröffnet haben und dort gute Erfahrungen gesammelt haben, ist anzunehmen, dass der Standort zunehmend internen Benchmarking-Überlegungen unterliegt. Dies dürfte insbesondere für Tochterfirmen von Konzernen gelten. Bei etlichen nordrhein-westfälischen Unternehmen stehen zudem konkrete Standortänderungen an, da sie entweder Nachbarschaftsprobleme haben oder sich aufgrund beengter Räumlichkeiten nicht optimal entwickeln können. Sobald eine Standortveränderung geplant wird, werden auch der Mikrostandort und der Standort Nordrhein-Westfalen auf dem Prüfstand stehen.

3.2 Nähe zu Konsumenten und zu Vertriebszentren des Handel

Die Nähe zu den 18 Millionen Konsumenten in Nordrhein-Westfalen sowie den Vertriebs- bzw. Verteilzentren des Handels, die ebenfalls größtenteils in Nordrhein-Westfalen liegen, wurde von der Mehrheit der befragten Unternehmen als wichtigster Standortfaktor angesehen. Hierdurch können die Logistikkosten

reduziert werden, was einen Vorteil gegenüber Anbietern aus anderen Bundesländern bedeutet.

Aber auch die zentrale Lage von Nordrhein-Westfalen in Europa stellt aus Sicht der Gesprächspartner einen Pluspunkt dar. Nahezu 2/3 aller Konsumenten der EU-Staaten können in einem Radius von 500 km erreicht werden. Mit der gleichzeitigen Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur können die meisten Ernährungsprodukte, selbst Frischeprodukte, von einem nordrhein-westfälischen Produktionsstandort nach nahezu ganz Europa geliefert werden.

3.3 Rohstofforientierung

Die Rohstofforientierung ist für mehrere Teilbranchen der Ernährungsindustrie ein wesentlicher Standortfaktor, insbesondere für die Mineralbrunnen, die Milchwirtschaft und die Obst- und Gemüsewirtschaft, die Fleischwarenbranche sowie der Stärkeindustrie. Diese Unternehmen zeigten sich zufrieden mit der Rohstoffbeschaffung sowie der Qualität der Rohstoffe. Probleme wurden nicht genannt. Für die Stärkeproduktion werden die Rohstoffe aber auch vom Weltmarkt und in der Fleischindustrie auch aus anderen Bundesländern bezogen.

Für die übrigen Teilbranchen spielt die Rohstofforientierung als Standortfaktor nur eine geringe Rolle.

3.4 Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort

Aus Sicht der Gesprächspartner hat Nordrhein-Westfalen noch immer kein besonders gutes Image für Ernährungsprodukte. Hier wird ein Unterstützungsbedarf gesehen. Mit Regionalmarketingkonzepten und gezielter Öffentlichkeitsarbeit könnte Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort gestärkt werden.

Als positive Beispiele wurden Bayern und Schleswig-Holstein genannt, die beide in den letzten Jahren konsequent als hervorragende Standorte für Ernährungsprodukte aufgebaut wurden.

Ausnahmen bilden regionale Spezialitäten, bei denen eine ganz bestimmte Region aus Nordrhein-Westfalen für eine Produktgruppe ein hervorragendes Image besitzt. Hier ist die Region natürlich der entscheidende Standortfaktor und eine Umsiedlung des Unternehmensstandortes in eine andere Region gar nicht möglich. In Nordrhein-Westfalen sind jedoch nur wenige Beispiele zu finden, so z.B. Westfälischer Schinken, Kölsch, Alt oder Süßwaren aus der Region Aachen. Aus Sicht der Gesprächspartner besteht hier noch ein großer Nachholbedarf, andere Regionen als Standorte für bestimmte Produktgruppen stärker zu etablieren.

3.5 Personalqualifikation und -kosten

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen bildet in ihren Unternehmen sehr aktiv aus. Sie haben in der Regel keinen Bedarf für die Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze. Zusätzliche Ausbildungsplätze würden sie nur bei einer begleitenden Förderung durch das Land einrichten. Hier sahen mehrere Ansprechpartner aber das Problem, dass sie die Auszubildenden nach der Lehrzeit nicht übernehmen könnten.

- Unzufriedenheit über Qualifikation und Motivation der Bewerber für Ausbildungsstellen

Die nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe übten in der Mehrheit mittlere bis große Kritik an der Qualifikation der Bewerber für Ausbildungsstellen. Rund 2/3 aller befragten Unternehmen äußerten, dass sich das Niveau von Jahr zu Jahr verschlechtere.

Kritisiert wurde der überwiegend schlechte Bildungsstand, insbesondere in Fächern wie Mathematik und Deutsch, sowie die insgesamt schlechte Motivation von Schulabgängern. Als Grund nannten sie überwiegend das aus ihrer Sicht immer schlechter werdende Schulsystem in Nordrhein-Westfalen. Hier bestehe ein enormer Veränderungsbedarf.

- Negatives Image der Berufsbilder in der Ernährungsbranche

Außerdem wurde das schlechte Image von Berufsbildern und Ausbildungsberufen im Ernährungsgewerbe bemängelt. So würden viele Schulabgänger die Ernährungsberufe mit Schichtarbeit sowie „schmutzigen“ Arbeiten in der Produktion verbinden. Auch die möglichen Berufsbilder sowie deren mittlerweile anspruchsvollen Inhalte seien bei potenziellen Bewerberzielgruppen nicht oder nur wenig bekannt. Diese Entwicklungen führten dazu, dass es eine Reihe der befragten Unternehmen in den letzten Jahren nicht geschafft habe, alle bereitgestellten Ausbildungsplätze mit qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Unternehmen in ländlichen Gebieten hätten teilweise größere Probleme, alle offenen Stellen und Ausbildungsplätze mit ausreichend qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Gewünscht wird hier vor allem eine breit angelegte PR-Kampagne für die Berufe in der Ernährungswirtschaft.

- Änderung der Beschäftigtenstruktur wird prognostiziert

Probleme in der Besetzung von Stellen gäbe es auch bei Elektronikern und Handwerkern. Für diese Berufsgruppen wird mittelfristig ein wachsender Bedarf gesehen. Hingegen würden Einfach Tätigkeiten noch stärker zurückgedrängt werden. Da der Arbeiteranteil in einigen Teilbranchen der Ernährungsindustrie deutlich überwiegt, sei hier auch mit einem erheblichen Wechsel bzgl. der Beschäftigtenstruktur zu rechnen.

Die Mehrheit der Unternehmen hob hervor, dass die neuen Mitarbeiter in ihren Betrieben sehr intensiv angelernt und eingearbeitet werden müssten. Die Einarbeitungszeit dauere dabei deutlich länger als noch vor 10 Jahren, was auch am gewandelten Aufgabenspektrum in den Betrieben liegt.

Im Verwaltungsbereich sehen nahezu alle Unternehmen wenig Probleme für die Zukunft. Probleme in der Besetzung von Führungs- und Marketingpositionen gibt es bei den Unternehmen verschärft außerhalb der Ballungszentren.

- Betriebsräte betonten teilweise hohen Weiterbildungsbedarf

Von den Betriebsräten wurde vor allem ein hoher Weiterbildungsbedarf hervorgehoben, der in den Betrieben zur Haltung bzw. einer Erreichung eines hohen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter bestünde. Besonders sind hier die Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie, die Öl- und Fettverarbeitende Industrie, die Ölmühlen, die Stärkeindustrie sowie die Obst- und Gemüseindustrie hervorzuheben. In einzelnen Betrieben fehlten hierfür aber die Ausbilder mit der notwendigen Qualifikation. Dies gelte auch für die Weiterbildung der älteren Arbeitnehmer.

- Weitere Rationalisierungen werden erwartet

Der Automatisierungsgrad der Produktion ist bei den meisten Teilbranchen sehr hoch. Ausnahmen bilden in Teilen die Süßwaren-, die Feinkost- und die Backwarenbranche. Rationalisierungspotenziale gebe es insbesondere im Materialfluss und in der Logistik. Nahezu alle Befragten sind sich sicher, dass der Automatisierungsgrad trotz eines derzeit schon sehr hohen Niveaus auch zukünftig weiter steigen werde. Für die Zukunft erwarten deshalb ca. 50% der befragten Gesprächspartner auf Geschäftsleitungsebene einen Rückgang der Beschäftigtenzahlen in ihrer Teilbranche. Ca. 33% glauben, dass die Anzahl der Beschäftigten gleich bleibe. Nur 16% erwarten eine Steigerung der Beschäftigtenzahlen.

Beklagt wurde von den Geschäftsleitungen die ihrer Meinung nach im Vergleich zu anderen Bundesländern zu hohen Personalkosten.

Im Rahmen der Erstellung des Branchenreportes wurde diese Fragestellung nicht weiter vertieft. In einer Stichprobe wurde aber deutlich, dass es zwischen und innerhalb der Branchen große Unterschiede zwischen den Bundesländern gibt, wobei die Lohnkosten in Nordrhein-Westfalen teilweise höher und teilweise niedriger als in vergleichbaren Bundesländern sind.

3.6 Politik, Ministerien und Gesetzgebung

Die Beziehung zur Politik wird von den befragten Unternehmen unterschiedlich bewertet.

Insgesamt 52% der befragten Betriebe sehen in Bezug auf die politischen Rahmenbedingungen für den Standort Nordrhein-Westfalen keine Unterschiede zu anderen Bundesländern. 5% stufen die politischen Rahmenbedingungen besser ein, 43% sind jedoch der Meinung, dass diese schlechter sind als in anderen Bundesländern.

- Lebensmittelindustrie aus Sicht der Gesprächspartner nicht im Fokus der NRW-Wirtschaftspolitik

Die Interviewpartner beklagten, dass sich die Politik zu sehr auf neue Technologiebranchen sowie die Schwerindustrie konzentrierte. Andere klassische Branchen würden vernachlässigt. Die Ernährungsindustrie stünde bisher bei der Politik nicht im Vordergrund des Interesses.

Bemängelt wird von Seiten der Gesprächspartner die nicht ausreichende Mittelstandorientierung der Politik. Obwohl die Landesregierung diese Orientierung immer wieder hervorhebt, würden bei den mittelständischen Unternehmen keine Maßnahmen direkt bemerkbar werden.

- Wenig Dialog zwischen Industrie und Ministerien

Häufige Kritik gab es vor allem am Umweltministerium, das mit einzelnen Branchen zu wenig in einen konkreten Dialog trete. Zu häufig würden einseitige Stellungnahmen zu Ernährungsthemen in der Öffentlichkeit abgegeben, die zuvor nicht mit Vertretern aus den Teilbranchen diskutiert wurden und aus Sicht der Gesprächspartner als „kontraproduktive Schnellschüsse“ bezeichnet wurden. Diese Kritikpunkte wurden vor allem von Interviewpartnern der Fleischwaren- und Futtermittelindustrie geäußert, die sich zudem durch die Landwirtschaftspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen benachteiligt fühlen.

Zum Wirtschaftsministerium haben nur die wenigsten Betriebe eine direkt Beziehung bzw. konkrete Ansprechpartner, so dass hier kaum Erfahrungen in der Zusammenarbeit gemacht wurden.

- Wunsch nach einer gemeinsamen Plattform für den regelmäßigen gemeinsamen Dialog

Gewünscht wird von den meisten Ansprechpartnern die Schaffung einer Plattform für den gemeinsamen und regelmäßigen Dialog, sowohl mit der Ministerebene als auch mit den Arbeitsebenen im Wirtschaftsministerium und im Umweltministerium. Mit dem Start von NEW.S als spezifische Initiative für die Ernährungsindustrie erwarten die Gesprächspartner ein Umdenken in der politischen Schwerpunktsetzung. Sie hegen die Hoffnung, über NEW.S zukünftig schneller in den Dialog mit der Politik zu kommen bzw. dass die Politik einen verbesserten Zugang zur Ernährungsindustrie bekommt.

Bei den gesetzlichen Bedingungen sahen die Gesprächspartner für Nordrhein-Westfalen keine signifikanten Unterschiede zu anderen Bundesländern, da die meisten Gesetze auf EU-Ebene entwickelt und verabschiedet würden. Nachteile

wurden hier vor allem in der aus Sicht der befragten Unternehmen äußerst strengen und genauen Umsetzung der EU-Gesetze und –Verordnungen in Deutschland gesehen. Dies sei in anderen Ländern, insbesondere in den südeuropäischen, nicht der Fall, weswegen diese Länder gegenüber den Deutschen Wettbewerbsvorteile hätten.

3.7 Verhältnis zu Behörden und Kommunen

Weitere Wettbewerbsnachteile gegenüber der ausländischen Industrie werden durch die deutsche Gesetzgebung selbst und deren Handhabung durch die Behörden und Kommunen gesehen. Auch an der Art der Zusammenarbeit mit Behörden und Kommunen gab es große Kritik.

- Große Kritik an der Zusammenarbeit mit Behörden und Kommunen

So wurden u.a. bemängelt:

- die zu hohen Auflagen bei der Errichtung oder Erweiterung von Anlagen, sowohl in der quantitativen Anzahl als auch in der qualitativen Erreichbarkeit.
- die zu hohe Anzahl an Behörden, die für Kontrolle der unterschiedlichsten Auflagen zuständig sind, z.B. der Regierungspräsident, der Landschaftsverband, die Berufsgenossenschaft, die Kommunen, die Kreisverwaltung, das staatl. Eichamt, das staatliche Umweltamt, die untere Wasserschutzbehörde etc.
- das Beamtentum und die langwierigen Verfahren in den Behörden für die Bearbeitung von Anträgen und sonstigen Fragestellungen.
- die zu hohe Anzahl von Ansprechpartnern innerhalb einer Behörde. Gewünscht wurde hier vor allem die Reduzierung auf einen zentralen Ansprechpartner. Als Beispiel wurde das Land Thüringen genannt, wo die Unternehmen in den Behörden nur noch einen Ansprechpartner haben, der sie in allen Fragestellungen als Betreuer begleitet. Dieser Service wird von den Gesprächspartnern auch für Nordrhein-Westfalen gewünscht.
- zu „engstirnige“, wenig flexible und genaue Umsetzung von Auflagen und Gesetzen. Hier wünschten die Gesprächspartner von den Behörden ein deutlich kooperativeres Verhalten. Bemängelt wurde außerdem, dass oft auch Marginalien überprüft würden.
- zu geringe Serviceorientierung
- zu wenig Problemlösungsangebote von den Behörden. Statt einer gemeinsamen Bemühung um die Problemlösung würden im wesentlichen nur neue Probleme durch die Behörden entstehen.

Als Folge dieser Situation in der Zusammenarbeit mit den Behörden würden zahlreiche Unternehmen der Ernährungswirtschaft davon abgehalten, notwendige Investitionen zu tätigen.

- Wunsch nach Deregulierung und mehr Serviceorientierung

Von den Ansprechpartnern wurden vor allem eine Deregulierung in den gesetzlichen Vorschriften und Auflagen sowie eine höhere Kooperations- und Serviceorientierung der Behörden gewünscht. Die Einrichtung von zentralen Ansprechpartnern in den Behörden, die den Ernährungsunternehmen als „Case-Manager“ zur Verfügung stehen, wurde von den interviewten Unternehmen als sehr wünschenswert erachtet.

3.8 Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes

- NRW-Förderprogramme weitgehend unbekannt

Obwohl es mehrere unterschiedliche NRW-Förderprogramme gibt, die speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten sind, sind diese der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht oder kaum bekannt. 71% der Befragten sahen hier keine Unterschiede Nordrhein-Westfalens zu anderen Bundesländern.

Die Interviewpartner sehen hier einen großen Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälischen Lebensmittelhersteller. Insbesondere eine zielgenaue Zusammenstellung relevanter Programme für die Lebensmittelindustrie für Unternehmen unterschiedlicher Größenkategorie würde Abhilfe schaffen können.

Die Unternehmen, die bereits öffentliche Fördermittel in Anspruch genommen haben, betonten den aus ihrer Sicht viel zu hohen Aufwand für die Beantragung. Kleinere Unternehmen hätten ihrer Meinung nach einen Nachteil gegenüber – in der Regel gar nicht förderfähigen – Großunternehmen, die über höhere Personalkapazitäten und das fachliche Know-how für die Beantragung von Fördermitteln verfügten.

- Wunsch nach Hilfestellungen bei der Inanspruchnahme von Förderprogrammen

Die befragten Unternehmen wünschen in der Mehrzahl Hilfestellungen bei der Antragstellung, etwa in Form von speziellen Leitfäden, die auf die Bedürfnisse und Problemstellungen der Lebensmittelhersteller zugeschnitten sind. In diesem Zusammenhang wurde auch darauf verwiesen, dass die Banken nur wenig Transparenz und Aufklärung über mögliche Förderprogramme geben würden. Die Gesprächspartner vermuteten, dass diese zum einen die Vielzahl an Förderprogrammen selber nicht überblicken würden und zum anderen natürlich bestrebt seien, den Unternehmen eigenes Geld in Form von Bankkrediten zu verkaufen, anstatt auf Fördermittel hinzuweisen.

- Interviewpartner sehen stärkere Förderung der Ernährungsbetriebe in anderen Bundesländern

Mehrere Unternehmen kritisierten die Subventionsförderung in den ostdeutschen Bundesländern sowie die starke finanzielle Förderung einzelner Teilbranchen in Nordrhein-Westfalen, insbesondere der Kohle- und Stahlindustrie sowie der neuen Technologiebranchen. Die Ernährungsindustrie sei im Branchenvergleich benachteiligt. Nach Ansicht der Gesprächspartner würde die Ernährungswirtschaft in anderen Bundesländern deutlich stärker gefördert als in Nordrhein-Westfalen.

Dabei stehe insbesondere die Ernährungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen vor sehr großen Herausforderungen und benötige zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen, bei denen auch das Land und die Politik Hilfestellungen leisten können. Zahlreiche Investitionen, z.B. die Investition in neue Abfüllanlagen in der Brauwirtschaft sowie bei den Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränkeherstellern, seien bereits kurzfristig notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten.

3.9 Verhältnis zu Verbänden und Gewerkschaften

Die Zusammenarbeit mit den Verbänden wird zumeist gelobt. 77% der Befragten stufen die Zusammenarbeit im Vergleich zu anderen Bundesländern als besser ein. Die restlichen 23% sahen keine Unterschiede zu anderen Bundesländern. So stufen dann auch 89% den Änderungsbedarf mit niedrig ein.

Trotzdem wurden einige Veränderungsvorschläge gemacht. Angeregt wurde beispielsweise von den Geschäftsleitungen die Weiterentwicklung der Tarifverträge in Richtung einer höheren Flexibilität.

Vereinzelt wünschten die Interviewpartner eine stärkere Lobbyarbeit. Bemängelt wurde in diesem Zusammenhang die Vielzahl der Fachverbände, verbunden mit der Anregung einer deutlichen Vereinfachung der Verbandsstrukturen. Einzelne Fachverbände könnten beispielsweise fusionieren.

Teilweise wird von den Gesprächspartnern eine zentrale Institution, die die übergeordneten Interessen der Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen vertritt und z.B. als Sprachrohr gegenüber der Politik auftritt, gefordert.

Die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft NGG wird sowohl von den befragten Betriebsräten als auch von den befragten Geschäftsführern bzw. Führungskräften grundsätzlich als positiv beurteilt.

Zur Intensivierung der Kommunikationsprozesse zwischen den Akteuren und zur Effektivitätssteigerung des Interessenmanagements erscheinen weitere Maßnahmen sinnvoll.

3.10 Infrastruktur und Verkehr

Die Verkehrssituation sowie die grundsätzliche Verkehrsinfrastruktur wurde von den Gesprächspartnern sehr unterschiedlich beurteilt. Hier gab es sowohl zahlreiche Kritiker als auch Gesprächspartner, die mit der Infrastruktur, insbesondere der Verkehrsinfrastruktur, sehr zufrieden sind.

Von den Kritikern wird der Politik vor allem vorgeworfen, praxisfremde und logistikschädigende Entscheidungen zu treffen. Der drohende Verkehrskollaps in Nordrhein-Westfalen sei deswegen nicht mehr aufzuhalten. Gefordert wird insbesondere der weitere Ausbau des Autobahnnetzes sowie die Erhöhung der Anzahl der Autobahnanschlüsse.

Eine differenziertere Betrachtung konnte im Rahmen der bisherigen Analysen nicht vorgenommen werden.

3.11 Einbindung am lokalen Standort

Die Einbindung am lokalen Standort wird von den Beteiligten überwiegend positiv beurteilt. Probleme gäbe es in der Regel dann, wenn

- die Produktionskapazitäten erweitert und der Standort ausgebaut werden sollen oder
- um die lokalen Standorte herum im Zuge der Besiedelung der letzten Jahrzehnte auch Wohnhäuser gebaut wurden, so dass sich die früher reinen Gewerbestandorte zu Mischgebieten entwickelten.

In beiden Fällen träten für die Betriebe Probleme auf, die sie in ihrem Expansionsdrang nachhaltig behinderten. Soweit sich die Unternehmen bereits in einem Mischgebiet befinden, seien räumliche Ausweitungen des Standortes nicht möglich. Es bestünde nur die Möglichkeit einer Umsiedlung des gesamten Standortes an einen neuen Standort. Dies wird von den Unternehmen in der Regel gescheut, da mit der Ansiedlung des Unternehmens an einem neuen Standort unzählige Vorschriften und Auflagen beachtet bzw. erfüllt werden müssen. Mögliche Kapazitätserweiterungen und damit ein Wachstum des Unternehmens würden dadurch verhindert.

Gleiches gelte für den Fall, wenn reine Gewerbegebiete plötzlich in Gewerbemischgebiete umgewandelt werden. Plötzlich müssten zahlreiche Auflagen erfüllt und Messungen durchgeführt werden, wie z.B. die Erstellung von Schallschutzgutachten. Hierdurch entstünden den Unternehmen zusätzliche Kosten, die die Ertragslage der Betriebe weiter belasteten. Von Seiten der Ansprechpartner wird hier eine deutlich kooperativere Haltung der Behörden gewünscht.

3.12 Gesamtbeurteilung des Standortes

Der Standort Nordrhein-Westfalen bietet für die nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe sowohl Vorteile als auch Nachteile.

Wesentliche Pluspunkte des Standortes sind die Nähe zu den Konsumenten sowie zu den Verteilzentren des Handels, die guten Beschaffungsmöglichkeiten von Rohstoffen sowie das Verhältnis zu den Verbänden und zur Gewerkschaft. Eine uneinheitliche Bewertung gab es bei der Verkehrsinfrastruktur.

Wesentliche Minuspunkte des Standortes Nordrhein-Westfalen sind aus Sicht der befragten Unternehmen

- die hohe Anzahl an gesetzlichen und behördlichen Auflagen,
- die geringe Serviceorientierung in den Behörden,
- der fehlende Kontakt und Dialog zur Politik,
- der schlechte Qualifikationsgrad der Bewerber, insbesondere der Schulabgänger,
- das nicht vorhandene Image Nordrhein-Westfalens als Ernährungsstandort sowie
- die geringe Transparenz über Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten des Landes Nordrhein-Westfalen.

Von den befragten 100 Unternehmen würden aber 58 wieder in den Standort Nordrhein-Westfalen investieren. 21 Unternehmen wollten hierzu aus unterschiedlichen Gründen, z.B. wegen eines fehlenden Überblicks über die Situation in anderen Bundesländern, keine Aussage machen. Zu beachten ist, dass sich in bestimmten Teilbranchen diese Frage gar nicht stellt, da der Standort Nordrhein-Westfalen zwingend vorgegeben ist, so z.B. bei den Brauereien, den Mineralbrunnen, teilweise bei den Molkereibetrieben sowie den Herstellern von regionalen Spezialitäten. Von den oben genannten 79 Unternehmen trifft dies auf ca. 30 der befragten Betriebe zu. Ferner gaben einige der Unternehmen ergänzend als Begründung an, dass sie die Entscheidung für Nordrhein-Westfalen nicht aus rein unternehmerischen Gründen, sondern aus einer besonderen Verbundenheit fällen würden.

16 der befragten Unternehmen würden bei erneuter Wahlmöglichkeit ein anderes Bundesland als Standort wählen. Hier wurden vor allem Bayern, Niedersachsen sowie aufgrund der guten Fördermöglichkeiten die ostdeutschen Bundesländer, insbesondere Thüringen, genannt.

Die oben dargestellte, letztlich ambivalente Haltung zum Standort Nordrhein-Westfalen mag auch mit dazu geführt haben, dass die relative Bedeutung des Standortes im Bundesvergleich leicht abgenommen hat.

4 Handlungsbedarf

Im Gesamtergebnis können folgende vordringliche Handlungsfelder zur Stärkung der nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe zusammengefasst werden:

- Intensivierung von Innovationen sowie Stärkung der Strategie- und Marketing-Aktivitäten
- Optimierung der Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter in den Betrieben
- Aufklärung über bestehende Förderprogramme und Finanzierungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit Behörden und Politik

Anhang zum Branchenbericht „Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft“**1. „Betriebe“ und „Fachliche Betriebsteile“ nach der Definition des Statistischen Bundesamtes**

Die Darstellung der Ergebnisse aus dem Monatsbericht für Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden wird nach Betrieben und fachlichen Betriebsteilen wie folgt unterschieden:

Bei Betrieben werden die Merkmale "Beschäftigte und Umsatz" sowohl für Betriebe als auch für fachliche Betriebsteile aufbereitet. Bei der Aufbereitung für Betriebe werden die Ergebnisse nach örtlichen Betriebseinheiten aufgerechnet, d.h., es werden kombinierte Betriebe (Betriebe mit fachlichen Betriebsteilen in mehreren Branchenklassen, z. B. Ernährung und Maschinenbau) mit den Angaben für den gesamten Betrieb der Teilbranche zugerechnet, in der das Schwergewicht des Betriebes, gemessen an den Beschäftigtenzahlen, liegt.

In der Aufbereitung für fachliche Betriebsteile werden dagegen die Ergebnisse der fachlichen Betriebsteile kombinierter Betriebe auf die verschiedenen Branchenklassen aufgeteilt, denen die einzelnen Betriebsteile - ihrer Produktion entsprechend- zuzurechnen sind. Bei den Umsatzangaben bleiben somit z. B. die Umsätze aus dem Verkauf von Handelsware unberücksichtigt.

2. Innovationslinien

Produktinnovationen sind neue Produkte oder Produktverbesserungen, die in erster Linie auf verbesserte Produkteigenschaften zielen, die für den Kunden einen neuartigen Mehrwert schaffen. Bei Lebensmitteln kann der Mehrwert beispielsweise durch einen besonderen Geschmack, eine fördernde Wirkung auf die Gesundheit oder eine Reduktion des Zubereitungsaufwandes erzielt werden.

Verpackungsinnovationen sind Produktinnovationen verwandt und verändern zwar primär nicht die Produkteigenschaften, schaffen aber einen Mehrwert für den Konsumenten durch einen vereinfachten Umgang mit dem Produkt. Verpackungsinnovationen können beispielsweise eine fördernde Wirkung auf die Frische bzw. die Haltbarkeit, auf den Transport oder die Zubereitung haben, ohne die Produkteigenschaften selbst zu beeinflussen. Verpackungsinnovationen haben eine etwas niedrigere Schwelle im Hinblick auf die Forschungs- und Entwicklungskosten, die zudem zu einem großen Teil auf die Zulieferer ausgelagert werden können. In diesem Bereich findet auch ein intensiver Austausch der nordrhein-westfälischen Lebensmittelhersteller mit den

Verpackungslieferanten statt, von denen viele Innovationsimpulse ausgehen. Die Investitionskosten in neue Anlagen können jedoch auch hier erheblich sein.

Beispiele für Verpackungsinnovationen sind wiederverschließbare Packungen, Single-Packungen, Groß- und Kleinpäckungen, Mehrsortenpackungen oder besondere Verpackungsformen (besonders leicht zu öffnende Packungen). Insbesondere der Einzug der PET-Flasche in der Brauwirtschaft sowie in der Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkewirtschaft wird zu nachhaltigen Veränderungen in diesen Branchen führen. So steht die Mehrheit der kleinen- und mittelständischen Betriebe in diesen Branchen vor der Frage, ob und wie sie in PET-Abfüllanlagen investieren sollen. Mit der Einführung von PET-Techniken lassen sich auch völlig neue Flaschenformen designen, die als Marketing-Instrument damit interessant werden. Die Flaschenform wird zur Möglichkeit, sich im Wettbewerb von Konkurrenzprodukten abzusetzen. Natürlich forcieren die großen Anbieter im Erfrischungsgetränkereich die Einführung von PET, da sie bereits in neue Abfüllanlagen investiert und somit einen Wettbewerbsvorsprung haben.

Service- und Kommunikationsinnovationen zielen auf Ansprüche der Verbraucher, die zusätzlich zu den unmittelbaren Erwartungen an die Produkteigenschaften bestehen. Neben dem „vegetativen Akt“ des Verzehrs verknüpfen die Konsumenten auch bestimmte Assoziationen und immaterielle Bedürfnisse mit dem Essen. Hierzu können sowohl ethische Erwartungen, wie der Wunsch nach Sicherheit (Herkunft, besondere Qualitätssicherungsmaßnahmen), ergänzende Informationen oder zusätzliche Dienstleistungen (Beratungsleistungen, Anregungen etc.) zählen. Ebenso gehört der Aufbau eines Produktimages, z.B. durch neuartige Werbemaßnahmen dazu.

Beispiele für Service- und Kommunikationsinnovationen sind oft auch mit anderen Innovationstypen, wie etwa Verfahrensinnovationen verwoben. Hierzu gehören beispielsweise Herkunftsnachweise bei Fleischprodukten, Ansätze von Talking Food (der Verbraucher soll mit dem Produkt auch angenehme Assoziationen verknüpfen, indem etwa die Region, ein besonderes Herstellungsverfahren oder die Menschen, die an der Herkunft des Produktes beteiligt sind, vorgestellt werden) oder die Positionierung von „Kult-Produkten“. Service- und Kommunikationsinnovationen sind nicht zwangsläufig kostenintensiv und eignen sich besonders gut für regionale bzw. Nischenanbieter. Ebenso könnte beispielsweise die Beratung von Konsumenten über Diät-Produkte über das Internet und der Aufbau einer „Community“ eine Verknüpfung von Serviceinnovation und Kommunikationsinnovation darstellen. Bekannte Beispiele der Vergangenheit waren das Maggi- und das Dr. Oetker-Kochstudio. Besonders geeignet für diese Form von Innovationen sind die Feinkost- und die Nahrungsmittelindustrie.

Zu den **Verfahrensinnovationen** können Efficient Consumer Response (ECR), besonders hygienische Herstellverfahren und eine hohe Logistikeffizienz für die Belieferung mit Chilled Food zählen, die entweder die Art und Weise der Zusammenarbeit neu ordnen oder die Grundlage schaffen, eine neue

Produktklasse herstellen und vermarkten zu können. Ein besonderes Innovationspotenzial liegt auch im Bereich der Qualitätssicherung, zum Beispiel im mikrobiologischen Bereich. Ebenso können umweltfreundliche Verfahren, die eine Verwertung von Abwasser oder Abfallprodukten ermöglichen, als innovativ gelten. So gibt es beispielsweise in den USA Unternehmen, die aus den Federn von geschlachteten Hühnern umweltfreundliche Isolationsstoffe für den Bau herstellen.

Verfahrensinnovationen können auch Einfluss auf die obigen Kategorien haben. Sie können sowohl neue Produkteigenschaften ermöglichen als auch die Grundlage für neue Verpackungen sein. Durch neue Kommunikationswege (z.B. Internet) oder eine optimierte Logistik können Kommunikation und Service verbessert werden. Verfahrensinnovationen können aber auch günstigere oder umweltfreundlichere Produktionstechnologien sein. Die Optimierung der Schnittstellen zu Lieferanten und zu den Handelspartnern kann durch die damit verknüpften Verfahrensinnovationen Wettbewerbsvorteile schaffen.

3. Functional Food

Der Markt für Functional Food wird sich nach Expertenmeinungen in den nächsten Jahren weiter expansiv entwickeln.

Grundsätzlich können alle Arten von Lebensmitteln, die nicht einer besonderen Regulierung unterliegen, mit Inhaltsstoffen angereichert werden, die die Gesundheit positiv fördern bzw. zur Verhinderung von Krankheiten führen. Neben Probiotika können hierzu Vitamine, Mineralstoffe und Spurenelemente zählen. Auf diese Weise können besondere Produkte für verschiedene Zielgruppen wie Kinder, Senioren, Schwangere, Herzinfarktgefährdete etc. angeboten werden. Andere europäische Länder und die USA haben hier gegenüber Deutschland einen Vorsprung.

Dies liegt teilweise an den restriktiven Regelungen des deutschen Lebensmittelrechts, gesundheitsfördernde Wirkungen auszuloben. In Deutschland unterliegt die Bewerbung von Functional Food derzeit noch gesetzlichen Beschränkungen. So sind zwar Aussagen wie „gut für die Gesundheit“ und „gesundheitsfördernd“ erlaubt. Dagegen sind Aussagen wie „geeignet gegen Bluthochdruck“ oder wie „cholesterinsenkend“ nicht erlaubt. Da die Handhabung innerhalb der EU nicht einheitlich ist, ist mit einer Änderung der gesetzlichen Lage in den nächsten Jahren zu rechnen.

Mit dem Einzug von Functional Food in die Ernährungsbranche kann der Markt völlig neu segmentiert werden. Die Konsumentengruppen können nach ihren Bedürfnissen differenziert werden, gegen welche Krankheiten oder Mangelerscheinungen sie sich gezielt mit Functional Food-Produkten ernähren wollen. So haben diverse Lebensmittelkonzerne verlauten lassen, dass sie z.B. Joghurts mit Fischöl, die das Herzinfarkttrisiko senken sollen, Tiefkühlmenüs

gegen Bluthochdruck und Diabetes, Margarine, die den Cholesterin-Spiegel senkt oder Eier mit speziellen Omega-3-Fettsäuren, die sich positiv auf Augen, Gehirn und Cholesterinspiegel auswirken, entwickelt haben.

In den USA hat Functional Food einen wahrhaften Boom ausgelöst. In den Supermärkten finden sich ganze Regalreihen, in denen die Functional Food-Produkte unterteilt nach ihrer angeblich gesundheitsfördernden Wirkung angeboten werden.

4. Efficient Consumer Response

ECR ist ein aktueller Managementansatz, der unternehmensübergreifend die gesamte Wertschöpfungskette umspannt. Durch eine Vernetzung der Handelspartner und eine Steuerung der gesamten Kette von der Nachfrageseite aus, werden erhebliche Rationalisierungs- und Einsparungspotenziale erwartet. Verschiedene Studien nennen Einsparungspotenziale zwischen 3 und 7% für die Ernährungsindustrie. ECR wird eine Managementaufgabe, der sich niemand innerhalb der Wertschöpfungskette für Konsumgüter und Lebensmittel wird entziehen können. Hierfür sprechen mehrere Faktoren. Internationale Konzerne, wie Procter & Gamble, Coca Cola, Wal-Mart arbeiten intensiv an ECR-Strategien und werden die Umsetzung kompatibler Maßnahmen von ihren Geschäftspartnern einfordern. In Deutschland nehmen vor allem die großen Lebensmitteleinzelhandelsketten die Position des Vorreiters ein und fordern vehement die Umsetzung erster ECR-Enabling-Technologien von ihren Geschäftspartnern.

Für die vorwiegend mittelständisch orientierten Unternehmen der Lebensmittelindustrie und des Lebensmittelfachgroßhandels wird diese Entwicklung bedeuten, dass man sich unter Umständen sehr kurzfristig auf diese Entwicklungen und Forderungen einstellen müssen. Für den mittelständischen Lebensmitteleinzelhandel wird ECR eine weitere Anforderung in einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb werden.

ECR basiert auf vier Grundsätzen, die grundlegende Veränderungen der betrieblichen Organisationen und zwischenbetrieblichen Abläufe bewirken werden:

1. Der Systemgedanke – innerbetriebliche und überbetriebliche Wertschöpfungsprozesse müssen zukünftig verstärkt einer ganzheitlichen Betrachtung unterzogen werden. Dies bedeutet, dass verstärkt die Schnittstellen zu optimieren und zu standardisieren sind.
2. Das Pull-Prinzip – der initiierende Faktor für die quantitative und qualitative Disposition der Leistungserstellung wird das Kundenbedürfnis sein. Dieser Ansatz wird eine entscheidende Veränderung für die gesamte Disposition und Planung für alle Beteiligten in der Wertschöpfungskette bedeuten.

Produktgestaltung, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie die Produktionsplanung sollen im ECR zukünftig vermehrt auf der Basis aktueller POS-Daten und Kundenbedürfnisse gesteuert werden.

3. Schaffung von mehr Effizienz – die Wertschöpfungskette wird zukünftig verstärkt auf Ineffizienzen zu untersuchen sein. Hierbei ist der Focus sowohl auf innerbetriebliche als auch verstärkt auf zwischenbetriebliche Ablaufoptimierungen zu richten.
4. Relationship-Management – Engere Kooperationen zwischen Industrie und Handel sollen Abläufe vereinfachen und zu neuen Synergiepotenzialen in einer gemeinsamen win-win-Situation führen.

Von den vier Grundsätzen der ECR Philosophie lassen sich vier Basisstrategien ableiten, die nachfolgend lediglich genannt werden sollen:

1. Efficient Replenishment – effiziente Warenversorgung und effizienter Kommunikationsfluss
2. Efficient Assortment – effiziente Sortimentsgestaltung mit Hilfe einer verbesserten Sortimentspolitik
3. Efficient Promotion – effiziente Konzipierung von Promotion- und Verkaufsförderungsaktionen
4. Efficient Product Introduction – effiziente Neuprodukteinführung

Von diesen vier Basisstrategien kann Efficient Replenishment (ER) als grundlegender erster Schritt in einer ECR-Beziehung zwischen Ernährungsindustrie und Handel angesehen werden. Die Gründe hierfür liegen einerseits darin, dass ER im Vergleich zu den drei anderen Basisstrategien relativ einfach umzusetzen ist und auch vergleichbar schnell zu Optimierungen und Einsparungen für die beteiligten Partner führt. Andererseits werden mit ER die Kommunikationsgrundlagen für eine engere Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette geschaffen. ER kann unter anderem eine wichtige Rolle bei der effizienten Distribution von Chilled Food und sonstigen Waren mit einer kurzen Mindesthaltbarkeit spielen.

Effiziente Warenflüsse und Informationsflüsse lassen sich in Wertschöpfungsketten nur dann schaffen, wenn sie so harmonisiert und standardisiert sind, dass eine ausreichende Kompatibilität zwischen den einzelnen Subsystemen geschaffen werden kann. Die Standardisierung dieser Bereiche zwischen Handel und Industrie wird in Deutschland von der Centrale für Coorganisation (CCG) federführend betrieben und ist mittlerweile soweit fortgeschritten, dass sichere Grundlagen für erste Umsetzungen vorliegen.

Die hier beschriebene Entwicklung wird sich auch auf alle NRW-Lebensmittelhersteller auswirken. Es ist damit zu rechnen, dass die Einführung von ECR für

den Logistikbereich vom Handel den Betrieben als Bedingung für die weitere Listung der Produkte vorgeschrieben wird.

5. Gruppenarbeit

Unter Gruppenarbeit wird eine Arbeitsorganisation in Kleingruppen verstanden, bei der mehrere Mitarbeiter zusammen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten. Durch systematischen Arbeitswechsel (Job-Rotation), Arbeitserweiterung (Job Enlargement) und Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) wird der Handlungsspielraum der Gruppe so erweitert, dass sie die Arbeitsaufgabe weitgehend eigenverantwortlich ausführt. Dies bedeutet, dass sich die Gruppe möglichst selbstständig führt und sich die Arbeit untereinander selber aufteilt. Die Gruppe bleibt dabei in den betrieblichen Gesamtprozess eingebunden, erhält aber eine „Teilautonomie“. Dafür sollten der Gruppe in gewissem Umfang Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben übertragen werden. Sie trägt innerhalb ihres Kompetenzbereiches die Verantwortung für das Arbeitsergebnis und die Einhaltung der Rahmenvorgaben hinsichtlich Qualität, Zeit und (im weitgehenden Fall) auch für Kosten.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass durch die Einführung derartiger Arbeitsstrukturen häufig nicht nur die Leistung und Qualität deutlich gestiegen sind, sondern auch die Fehlzeiten und Fluktuationen zurückgingen und Einstellungen der Mitarbeiter zur eigenen Tätigkeit sich deutlich verbessert haben.

Die Anforderungen an die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte verändern sich im Vergleich zur traditionellen (oftmals tayloristischen) Arbeitsorganisation erheblich. Es bestehen daher Notwendigkeiten der Personalqualifizierung sowie der Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmens- und Führungskultur.

6. KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess zielt auf die Verbesserung aller betrieblichen Prozesse. KVP bedeutet, dass alle Beschäftigten die eigene Arbeit permanent in kleinen Schritten verbessern und ihre positiven Erfahrungen im Betrieb mitteilen.

Weiterhin achtet jeder Beschäftigte darauf, Verschwendungen zu vermeiden sowie Mängel oder sonstige Störungen des Arbeitsablaufes anzuzeigen. KVP nutzt den Erfahrungsschatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zielt damit sowohl auf Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit als auch der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Arbeitszufriedenheit und Motivation werden durch die planmäßige Beteiligung an der Gestaltung der betrieblichen Abläufe verbessert.

Notwendig dazu ist die Einrichtung einer adäquaten KVP-Struktur, welche die regelmäßige Einbeziehung der Beschäftigten sicherstellt. Dazu gehört auch die schnelle und unbürokratische Umsetzung von Optimierungsvorschlägen aus den KVP-Gruppen.

Notwendige Voraussetzung zur Etablierung eines KVP-Konzeptes ist die Qualifizierung von Beschäftigten hinsichtlich systematischer Arbeits- und Problemlösetechniken sowie die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der Probleme offen und konstruktiv angesprochen werden können. Dazu bedarf es der aktiven Unterstützung und Motivation durch das Management und einer kooperativen Mitarbeiterführung.

7. Venture Capital

Unter Venture Capital (VC) oder auch Wagnis- oder Risikokapital versteht man Finanzierungsformen, bei denen Kapitalgeber einer Firma ohne die banküblichen Sicherheiten Kapital zur Verfügung stellen. Diese Form der Finanzierung ist mit einer Beteiligung am Unternehmen verknüpft. Hierbei streben die VC-Gesellschaften regelmäßig stille oder Minderheitsbeteiligungen an, weil sie möglichst wenig in die unternehmerischen Entscheidungen eingreifen möchten. Als Gegenleistung erwarten sie Gewinnanteile bei offenen Beteiligungen oder eine feste Verzinsung bei stillen Beteiligungen. Durch die auch häufig praktizierte Form einer atypischen stillen Beteiligung partizipieren sie zudem an einer Wertsteigerung des Unternehmens. Maßgebliche Größe für die Investitionsentscheidung von Venture-Capital-Gesellschaften ist die Rendite des eingesetzten Kapitals, die in der Ernährungsindustrie deutlich höher ist, als die Umsatzrendite. Hier erwarten sie – abhängig von dem eingegangenen Risiko – Renditen in Höhe von 10-30%, wobei in die Renditebetrachtung auch Erlöse aus einem späteren Verkauf der Anteile zu einem höheren Preis (z.B. an die Hauptgesellschafter, an strategische Anleger oder an der Börse) einfließen.