

Report: Europa '92

Vorläufe zum Europa-Rennen

Die deutsche Ernährungsindustrie auf dem Weg in den Europäischen Binnenmarkt

Wohin man auch sieht, die Neuausrichtung der Unternehmen hinsichtlich der „Herausforderung Europa“ beschäftigt eine Vielzahl von Strategen und Planern in deutschen und ausländischen Unternehmen. Obwohl bereits heute die EG-Länder mit mehr als 70 Prozent Anteil den größten Teil des deutschen Nahrungs- und Genußmittelexports aufnehmen, geht von dem Datum 1. 1. 93 offenbar eine Initialkraft aus, die viele Unternehmen zu veranlassen scheint, sich mit den Chancen und Risiken in einem riesigen Binnenmarkt erstmals oder verstärkt auseinanderzusetzen. Im ersten Teil unserer EG-Serie sollen anhand ausgewählter Branchen die Ausgangsbedingungen der deutschen Ernährungsindustrie im Hinblick auf die Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes skizziert werden. Es geht vor allem um strukturelle Rahmenbedingungen, insbesondere die Marktstrukturen und den Stand der Internationalisierung einzelner Märkte.



Von LZ-Autor
Dr. Rainer P. Lademann*)

Die Ernährungsindustrie wird durch die Schaffung eines einheitlichen EG-Binnenmarktes vor allem durch die Deregulierungsmaßnahmen im Bereich des Transportgewerbes sowie durch einheitliche Wettbewerbsbedingungen im Rezeptur- und Kennzeichnungsbereich berührt werden.

Diese Rechtsangleichungen mögen auf den ersten Blick vielleicht nur graduelle rechtliche Veränderungen darstellen; sie werden jedoch gravierende Auswirkungen auf die derzeitigen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse haben, weil sie die Fraktionierung der nationalen Teilmärkte aufbrechen.

Die inländische Ernährungsindustrie wird durch die Verwirklichung des EG-Binnenmarktes grundsätzlich in zweierlei Hinsicht tangiert: Zum einen verbessern sich die Möglichkeiten der Erschließung europäischer Märkte, weil fragmentierende nationale Handelshemmnisse abgebaut werden. Zum anderen werden die Marktzugangsmöglichkeiten für ausländische Mitbewerber in der Bundesrepublik Deutschland aus gleichen Gründen besser.

Die Auswirkungen auf die bislang nationalen Teilmärkte werden dabei im allgemeinen vom Ausmaß der bisherigen Markttöffnung der Volkswirtschaften abhängen: Nationale Teilmärkte, die bereits eine her-

Blickpunkt Europa: Die deutsche Ernährungsindustrie vor einem Strukturwandel

ausragende Position bei Nahrungs- und Genußmittelimporten hatten, werden von der zu erwartenden Zunahme des Warenverkehrs weniger „überrollt“ als bislang eher abgeschottete Märkte. Im Nahrungs- und

Genußmittelexport starke Länder werden dabei auch den besseren Start bei der Expansion in andere EG-Länder haben als weniger exportstarke Mitglieder.

Ein grober Überblick über die

Außenhandelsaktivitäten im Bereich Nahrungs- und Genußmittel in den Mitgliedsländern der EG (siehe Abbildung) zeigt, daß der Lebensmittel- und -Export – gemessen als Anteil am Bruttoinlandsprodukt – vor al-

lem in den kleineren Mitgliedsstaaten eine erheblich höhere Bedeutung besitzt als in den großen vier Mitgliedsländern Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Der Exportüberschuß in den kleineren Mitgliedsländern beruht interessanterweise nicht darauf, daß diese Länder eine schwache Importposition aufweisen. Gemessen an den Nahrungsmittelimporten pro Kopf nehmen sie vielmehr eine führende Rolle ein.

Im Ergebnis stellt sich damit das Ausmaß der jeweiligen Markttöffnung im Lebensmittelsektor außerordentlich unterschiedlich dar. Die Ernährungsindustrie in der Bundesrepublik muß sich als insgesamt größter und damit attraktiver Teilmarkt, sondern auch wegen der relativ schwachen Außenhandelsposition bei Nahrungs- und Genußmitteln in besonderem Maße auf veränderte Marktbedingungen einstellen.

Durch Wettbewerb der Unternehmen werden die Marktstrukturen um so stärker verändert werden, je mehr es einzelnen Unternehmen gelingt Betriebsgrößenvorteile gegenüber rein nationalen Mitbewerbern zur Geltung zu bringen. Dies kann

Ernährungsindustrie im Überblick

durch Rationalisierung der Produktion (zum Beispiel durch größere Betriebseinheiten und Aufgabe nationaler Rezeptur-/Verpackungsvarianten) sowie durch Vereinheitlichung der Marktbearbeitung geschehen. Von besonderer Bedeutung ist hier die Rückwirkung von Auslandsaktivitäten (in Form von Exporten oder Direktinvestitionen) auf Wettbewerbsvorteile im nationalen Teilmarkt.

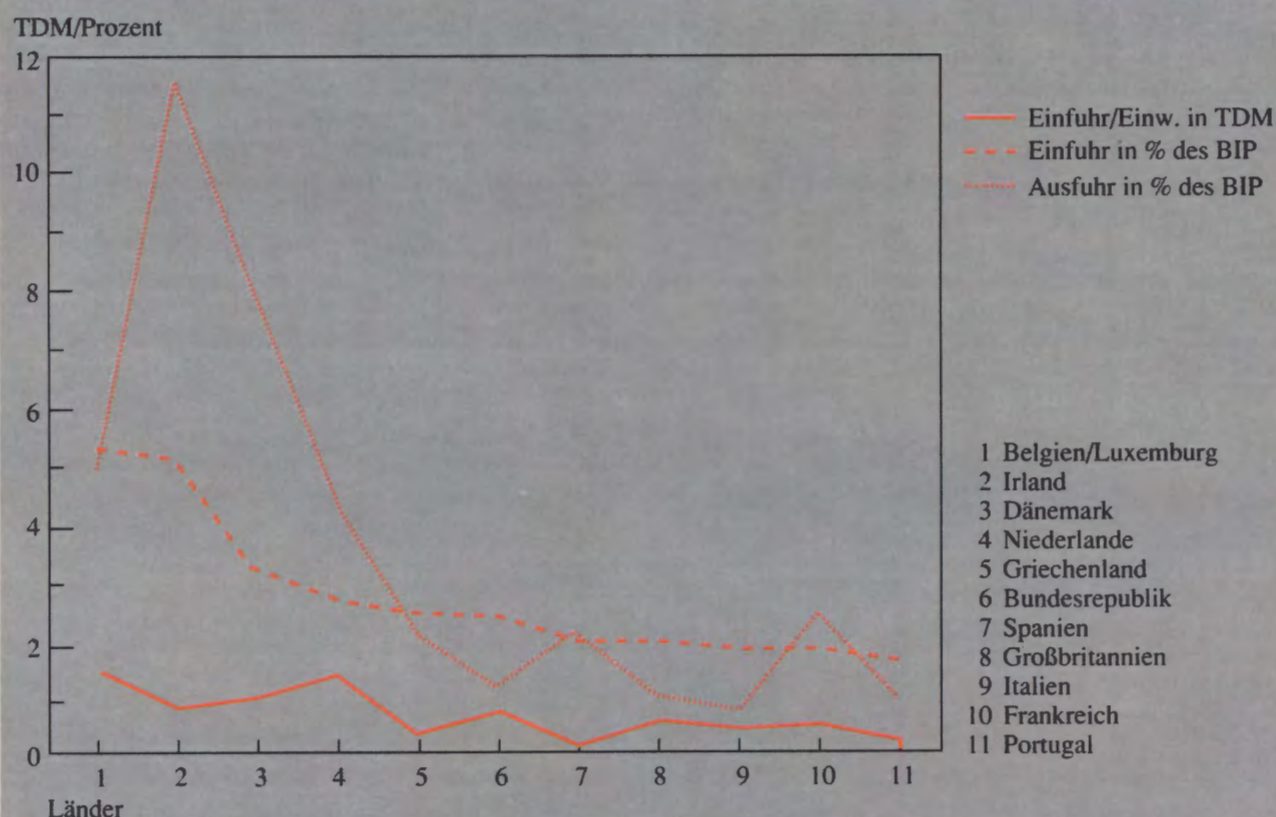
Einen ersten Eindruck von diesem Veränderungspotential gewinnt man, wenn man einen Blick auf die unterschiedlichen Größenstrukturen in den einzelnen Branchen der europäischen Ernährungsindustrie wirft. Die deutsche Ernährungsindustrie ist im Verhältnis zu anderen wichtigen Erzeugerländern strukturell nicht in der besten Verfassung: So spricht die nur mittlere Position der deutschen Nahrungs- und Genußmittelindustrie bei den Unternehmensgrößen eher dafür, daß Unternehmen vor allem in den exportintensiven Ländern, wie zum Beispiel Niederlande und Dänemark, Größenvorteile besitzen.

Ein wesentlicher Faktor für die Stärke der inländischen Ernährungsindustrie im Europäischen Binnenmarkt ist der Grad der Zersplitterung und der „Mittelständigkeit“ der einzelnen Märkte. Einen Überblick über die inländischen Marktstrukturen vermitteln die Umsatzkonzentration sowie der Anteil der internationalisierten ausländischen Unternehmen in einzelnen Branchen (siehe Abbildung).

Nach dem kumulierten Marktanteil der fünf führenden Unternehmen einer Branche läßt sich die Nahrungs- und Genußmittelindustrie grob in drei Gruppen mit niedrig (bis 33 Prozent kumulierter Marktanteil der Top 5), mittel (33 bis 67 Prozent kumulierter Marktanteil) und hoch (über 67 Prozent Marktanteil) konzentrierten Marktstrukturen einteilen. Da die Ernährungsindustrie branchenspezifisch offenbar sehr heterogen strukturiert ist, soll im Folgenden den Struktur-, Wettbewerbs- und Internationalisierungsverhältnissen am Beispiel ausgewählter Branchen nachgegangen werden.

Wichtig für die Kleinen

Außenhandelsverflechtungen und Einfuhr je Einwohner



Quelle: GHW Berechnungen, Statistisches Jahrbuch 1988

*) Dr. Rainer P. Lademann ist Geschäftsführer der GWH Gesellschaft für Wettbewerbs- und Handelsinformation Unternehmensberatung mbH, Hamburg.

Report: Europa '92

1. Nahrungsmittel: Der insgesamt ca. 4,4 Milliarden DM große Inlandsmarkt für Nahrungsmittel stellt sich von den darunter zusammengefaßten Produktgruppen her relativ heterogen dar.

Hier werden von Pudding- und Backpulver über Säuglings- und Kleinkindernahrung bis hin zu Suppen-, Brüh- und Würferzeugnissen völlig unterschiedliche Märkte zusammengefaßt. Mit einer Exportquote von nur ca. 2,8 Prozent des Produktionsvolumens trägt diese Branche nur weit unterdurchschnittlich zu den Exporten der Ernährungsindustrie insgesamt bei; auch der Importanteil weist bei nur rund drei Prozent (bezogen auf das Produktionsvolumen) auf relativ geringe Auslandsverflechtungen hin.

Die Anzahl der Unternehmen ist mit 140 in den letzten Jahren relativ konstant geblieben. Dafür spricht auch im Vergleich zu anderen Nahrungsmittelmärkten die eher überdurchschnittliche Gewinnsituation (plus 4,5 Prozent im Durchschnitt zwischen 1978 und 1984). Ausschlaggebend hierfür dürften zum einen die in diesem Bereich gegebenen Möglichkeiten der Produktdifferenzierung sein, mit der auch kleinere Unternehmen erfolgreich eine Nischenstrategie betreiben können. Zum anderen sind viele Erzeugnisse eher als Low-Interest-Produkte zu bezeichnen, weshalb die Preissensibilität der Verbraucher im allgemeinen eher unterdurchschnittlich ausgeprägt sein dürfte.

Marktsignale zur Neuorientierung

Diese Low-Interest-Position hat jedoch in den letzten Jahren im Zusammenhang mit dem Verbrauchertrend zu mehr Frische und mehr Convenience auch Positionierungsprobleme mit sich gebracht. Gerade die führenden Unternehmen – Nestlé, Oetker und Maizena (Knorr) – versuchen, den Markt durch wertschöpfungsstärkere verzehrfertige Produkte zu beleben (zum Beispiel Trockensuppen). Die führenden fünf Unternehmen verfügen dabei über einen kumulierten Marktanteil von über 56 Prozent, wovon rund 46 Prozent auf ausländische bzw. internationalisierte Unternehmen entfallen.

Es ist jedoch in Rechnung zu stellen, daß durch die Heterogenität dieser Branche Spezialisierungen der Unternehmen auf einzelne Produktgruppen erfolgt sind, wodurch relativ enge Produktmärkte mit sehr dominanten Marktführern entstanden sind (zum Beispiel Hipp, Milupa, Nestlé und Alete bei Kindernahrung, Oetker zum Beispiel bei Pudding oder Backmitteln).

Insgesamt befinden sich die mittelständischen deutschen Nahrungsmittelhersteller in einer relativ schwachen, jedoch auch verhältnismäßig sicheren Nischenposition.

2. Kartoffelerzeugnisse: Mit rund 1,1 Milliarden DM hat das Marktvolumen für Kartoffelerzeugnisse in der Ernährungsindustrie nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung. Während die Exportquote mit knapp 14 Prozent im Durchschnitt liegt, erreicht die Importquote an der Inlandsverfügbarkeit einen Anteil von rund 20 Prozent. Von den Gewinnmargen her rangierte die kartoffelverarbeitende Industrie in den vergangenen Jahren meist über dem Durchschnitt (3,4 Prozent).

Auch hier dürfte ein Grund in

der außerordentlichen Vielseitigkeit der Endprodukte liegen, die eine differenzierte Marktbearbeitung mit segmentierenden Marktstrategien erlaubt. Hinzu kommt, daß ein hoher Anteil dieser Produktgruppe nicht über den Lebensmittelhandel, sondern über den weniger preissensiblen Großverbraucher- und Gastronomiebereich vertrieben wird.

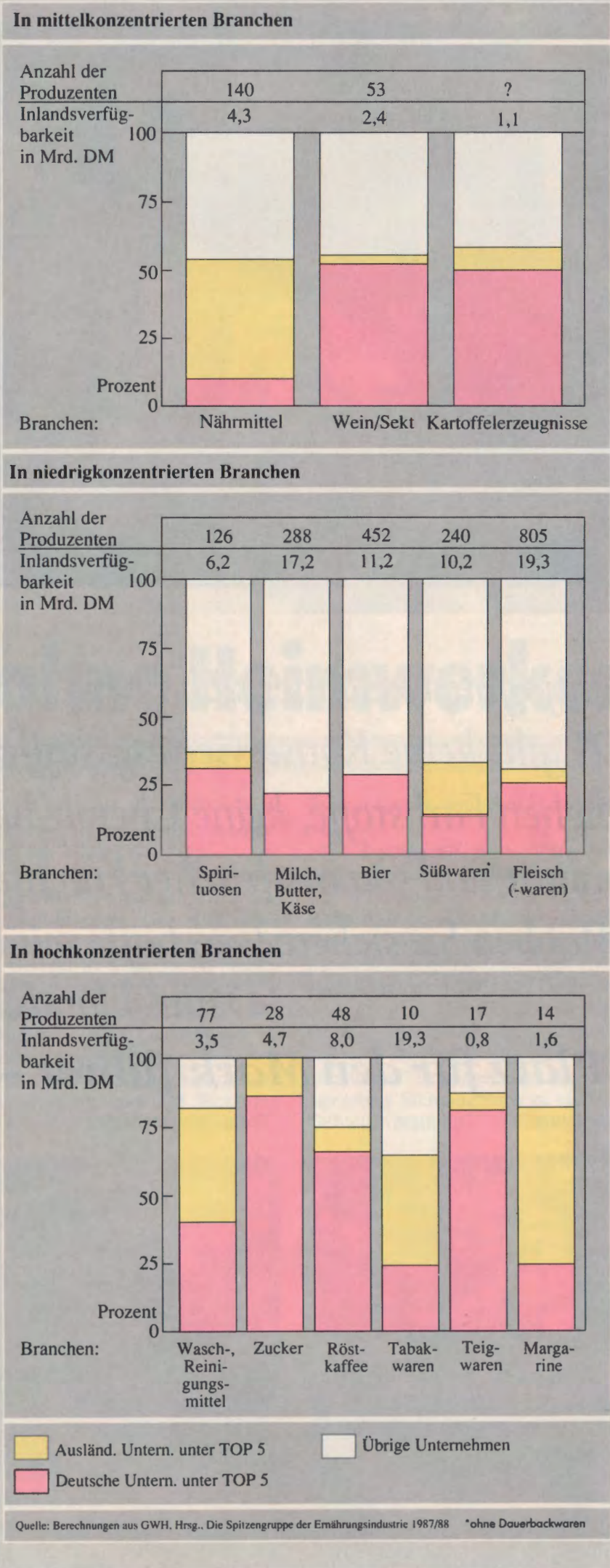
Trotz der vielseitigen Verarbeitungsfähigkeit des entscheidenden Rohstoffes „Kartoffel“ lassen sich auch in dieser Branche strategische bedeutsame Marktsignale erkennen, die eine Reihe von Unternehmen zur Neuorientierung veranlaßt hat: Die zunehmende Bedeutung von Discountunternehmen in der Distribution einerseits (Aldi) sowie andererseits neue Mitbewerber (Nestlé) und sich ändernde Verbraucherpräferenzen hin zu mehr Convenience haben auch hier die etablierten Unternehmen zur Anpassung ihrer Strategien gezwungen. Dabei geriet gerade das Trockenkartoffelsegment zunehmend unter den Wettbewerbsdruck substituierender Fertiggerichte. Dies veranlaßt zum Beispiel Pfanni als Marktführer bei Trockenkartoffelprodukten, sich zusätzlich im Geschäft mit TKK-Fertiggerichten zu engagieren.

Die Umsatzkonzentration erreicht für die größten fünf Unternehmen einen Wert von knapp 60 Prozent. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die im Trockenkartoffelsegment führenden Pfanni-Werke zu 50 Prozent an der Kartoffelgebäckfabrik Convent beteiligt sind. Damit wird ein Großteil des Marktes für Kartoffelerzeugnisse von zwei durch Beteiligungen verbundene Unternehmen mit einem Anteil an dieser Erzeugnisgruppe von knapp 40 Prozent kontrolliert. Die kartoffelverarbeitende Industrie ist somit eine der wenigen Branchen, in denen mittelständische deutsche Unternehmen eine führende Rolle spielen. Internationalisierte, ausländische Unternehmen unter den ersten fünf besitzen nur einen Marktanteil von rund neun Prozent.

3. Wein- und sektzeugende Industrie: Der Wein- und Sektmarkt ist statistisch relativ schwer zu erfassen. So sind bei der Höhe der Inlandsverfügbarkeit neben der industriellen Wein- und Sektzeugung die umfangreichen Wein- und Schaumweinimporte sowie die außerordentlich bedeutsame Direktvermarktung der deutschen Weinerzeuger zu berücksichtigen. Am Geschäft mit den Endverbrauchern dürfte die Wein- und Sektindustrie aufgrund der Direktvermarktung vieler Erzeuger insgesamt über die Absatzkanäle Lebensmittelhandel und Gastronomie nur zu rund 50 Prozent beteiligt sein. Der Absatz zu Abgabepreisen an Handel/ Gastronomie von ca. 2,4 Milliarden DM ließ die Branche in den letzten Jahren nur noch knapp durchschnittlich verdienen (2,4 Prozent).

Im Hinblick auf die strategischen Rahmenbedingungen weisen die Sekt- und Weinbranche gravierende Unterschiede auf. Während die Weinverarbeitende Industrie nicht zuletzt aufgrund der Weinschwemme, aber auch wegen der traditionellen direkten Absatzwege zum Endverbraucher erhebliche Schwierigkeiten hat, Wein als Markenartikel zu positionieren, stellt sich der Sektmarkt als klassisches Markenartikelgeschäft dar. Gerade die hier zu beobachtenden Unternehmens- Zusammenschlüsse bzw. -übernahmen, wie zum Beispiel Henkell und Söhnlein, Reh/Feist,

Marktstrukturmerkmale



Seagram/Matheus Müller, Pott-Racke-Dujardin/Kupferberg, zeigen, daß die Expansion einzelner Unternehmen eng mit dem Erwerb etablierter Marken zusammenhängt.

Auf diese Weise liegt die Umsatzkonzentration der führenden Unternehmen über 55 Prozent. Mit Seagram ist erst ein führender ausländischer Anbieter unter den Top 5 zu finden. Wie auch in anderen Branchen sehen die Verhältnisse allerdings anders aus, wenn man den Blick auf engere Produktmärkte wirft: So erlangen ausländische Anbieter vor allem im Premium- und Spezialitätenbereich bei Weiß-, Rot- und Schaumwein eine immer wichtigere Marktposition. Sieht man vom Sektmarkt einmal ab, so scheint der Weinmarkt im

Hinblick auf 1993 nicht gut gerüstet. Auch der Verbrauchertrend begünstigt den Konsum ausländischer Weine, was die Entwicklung namhafter Importeure wie Reidemeister oder Eggers & Franke zeigt.

Die Strategie in hochkonzentrierten Branchen

4. Seifen, Wasch- und Reinigungsmittel: Dieser Markt hat in der Bundesrepublik ein Marktvolumen von ca. 3,5 Milliarden DM. Während die Exportquote mit 16 Prozent etwa dem Gesamtdurchschnitt der Ernährungswirtschaft entspricht, ist die Importquote mit sechs Prozent deutlich unterproportional. Ein wesentli-

cher Grund für diese Relationen ist im Gegensatz zu den niedrig konzentrierten Branchen der in diesem Bereich herrschende globale Wettbewerb. Sowohl der Inlands- als auch der europäische sowie der überseeische Auslandsmarkt werden im wesentlichen von fünf Unternehmensgruppen kontrolliert: Henkel, Lever-Sunlight (Unilever), Procter & Gamble, Colgate-Palmolive und Benckiser. Diese fünf Unternehmen verfügen sowohl in der Bundesrepublik als auch in Europa über einen gemeinsamen Umsatzanteil von etwa 80 Prozent. Während Henkel im Inland mit über einem Drittel deutlich und in Europa mit über 23 Prozent knapp Marktführer vor jeweils Procter & Gamble ist, wird der Weltmarkt bei Seifen, Wasch- und Reinigungsmitteln deutlich von Procter & Gamble (knapp 18 Prozent) und Unilever (gut 15 Prozent) geprägt.

Der Mittelstand wird zurückgedrängt

Mittelständische Firmen spielen im weltweiten Wettbewerb dieser Unternehmen nur eine völlig untergeordnete Rolle. Ihnen fehlen in der Regel Know-how und Finanzkraft, um fertigungstechnisch, kapazitätsseitig und in der Markterschließung mit den führenden Unternehmen auf diesen Massenproduktmärkten mithalten zu können. Am Beispiel dieser Branche wird ferner deutlich, wie sehr die Globalisierung des Wettbewerbs die Bedeutung mittelständischer Unternehmen zurückdrängt. In diesen Branchen ist nicht nur die Umsatzkonzentration in der Spitzengruppe sehr hoch, sondern auch der Anteil, den ausländische Unternehmen daran besitzen (unter den Top 5 bereits 43 Prozent). Aufgrund der fortgeschrittenen internationalisierten Struktur- und Wettbewerbsentwicklung dürften durch den Europäischen Binnenmarkt relativ geringe Veränderungen zu erwarten sein.

5. Röstkaffee: Obwohl dieser Markt durch Verbrauchsteuern beeinflusst wird, gehört er mit einem Marktvolumen von knapp acht Milliarden DM zu den größeren Teilmärkten des Ernährungsgewerbes. Die Außenhandelstätigkeit ist bei einem Exportanteil von neun Prozent beziehungsweise einer Importquote von 0,7 Prozent vergleichsweise nur schwach ausgeprägt. Die führenden fünf klassischen Produzenten Jacobs, Tchibo, Eduscho, Hag GF und Nestlé (d. h. ohne Aldi) halten am Gesamtmarkt einen Umsatzanteil von knapp drei Vierteln. Ungefähr die Hälfte dieses Umsatzanteils entfällt dabei auf die internationalisierten Unternehmen Jacobs-Suchard, Nestlé und Hag GF (37 Prozent).

Die Entwicklung des Kaffeemarktes wird sowohl von Besonderheiten auf dem Beschaffungsmarkt als auch auf dem Absatzmarkt beeinflusst. Einerseits unterliegen Qualität und Menge in den Erzeugerländern starken Schwankungen, wodurch das Beschaffungsmanagement besonderen Einkaufspreisrisiken trotz des Quotenkartells der Erzeugerländer ausgesetzt ist. Andererseits haben mit den Firmen Tchibo, Eduscho und Aldi drei führende Anbieter den Warenfluß von der Röstkaffeeherstellung bis zum Endverbraucher selbst im Griff. Dadurch kommt es auf den Beschaffungsmärkten des klassischen Lebensmittelhandels zu hochkonzentrierten Angebotsstrukturen; hier verfügt Jacobs deshalb über 40 Pro-

Report: Europa '92

zent. Aufgrund der Preisempfindlichkeit der Endnachfrage und dem von Aldi ausgehenden Wettbewerbsdruck wirken sich Marktanteilskämpfe und Aktionen des Handels besonders auf den Marktführer in diesem Bereich aus. Die eng oligopolistische Struktur des Marktes dürfte ebenfalls nur wenig durch den Europäischen Binnenmarkt verändert werden. Mittelständische Unternehmen spielen nur noch eine untergeordnete Rolle, und es ist zu befürchten, daß ihre Position sich 1992 nicht verbessert.

Branche in einer strategischen Klemme

6. Margarine und Plattenfette: Der Margarine- und Plattenfettmarkt weist eine Inlandsverfügbarkeit von ca. 1,6 Milliarden DM auf. Mit 17,3 Prozent Exportanteil wird hier ein Außenhandelsüberschuß von rund sechs Prozent erzielt. Das Marktvolumen teilen sich 16 Anbieter (1986). Die mittlere Gewinnsituation dieser Branche stellte sich mit nur 2,1 Prozent in den letzten Jahren als leicht unterdurchschnittlich dar.

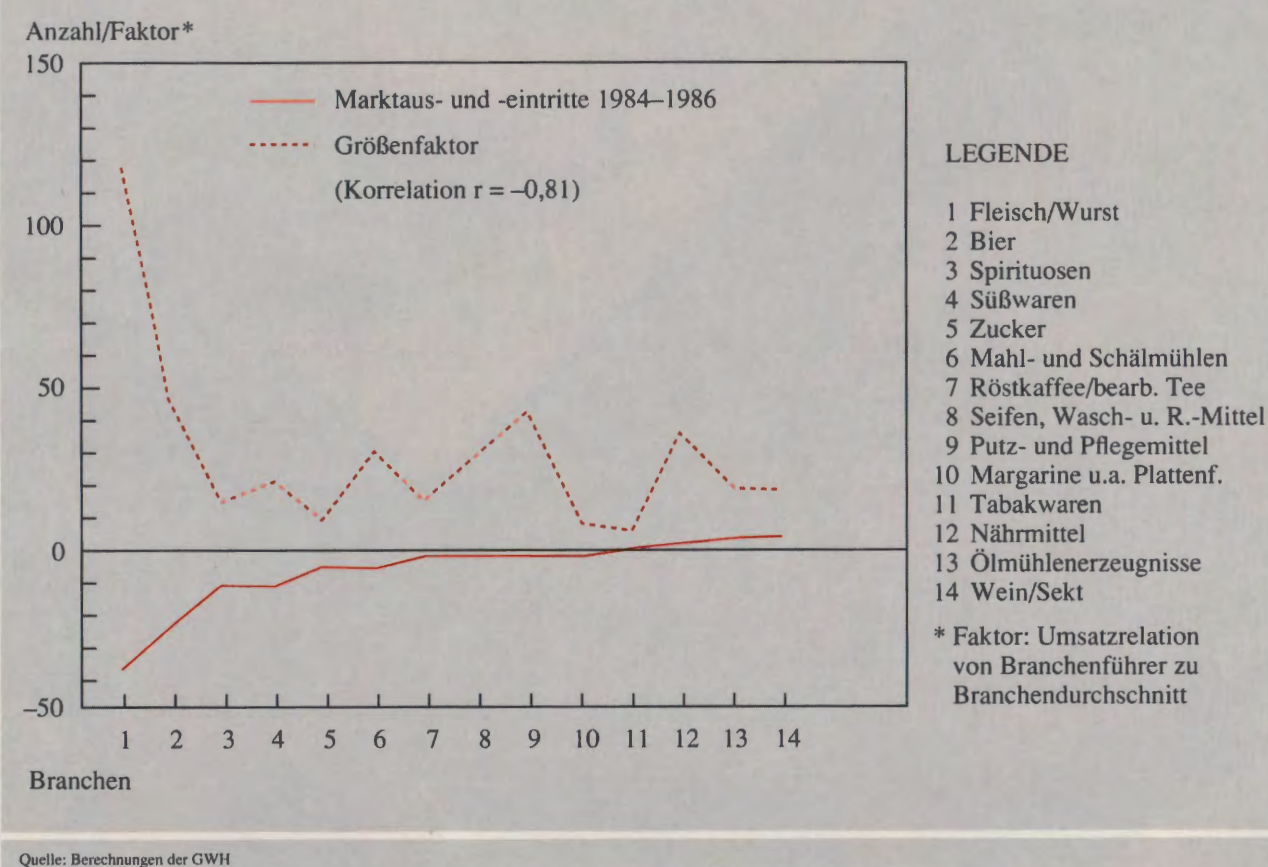
Die Entwicklung in dieser Branche wird wesentlich durch die starke Substitutionskonkurrenz zur Butter, durch kalorienreduzierte Ernährungsgewohnheiten sowie durch die Funktionen des Margarinesortiments im Handel bestimmt. Dabei befindet sich die Margarinebranche in einer strategischen Klemme, muß sie doch weitere Substitutionseffekte durch Butter befürchten, wenn der Preisabstand durch die Einführung der Fettsteuer verringert wird oder die Aufhebung von Interventionen die Butterpreise weiter abbröckeln läßt. Auf der anderen Seite stehen die Margarinemargen durch Aldis Preispolitik unter starkem Druck, denn dieses Pflanzenfett hat dort offenbar die Funktion eines Frequenzbringers.

Angesichts dieses relativ homogenen Endprodukts ist es nicht überraschend, wenn die Umsatzkonzentration auf die führenden fünf Unternehmen mit 83 Prozent außerordentlich hoch ist. Davon entfallen auf die ausländische und global agierende Unilever (Union) insgesamt rund 46 Prozent (ohne die 50prozentige Beteiligung an Homann). Wegen begrenzter Möglichkeiten der Produktdifferenzierung / Nischenpolitik und eines homogenen Rohstoffes spielen Kostenunterschiede nicht zuletzt aufgrund der Wettbewerbsintensität im Handel eine entscheidende Rolle. Der Marktführer Union (Unilever) dominiert zwar klar das Markenartikelgeschäft dieser Branche, besitzt aber angesichts der Preisaggressivität von Aldi nur begrenzte Möglichkeiten, den Preisabstand zu den übrigen Unternehmen wirksam auszubauen. Mittelständische Unternehmen haben weniger als Markenartikler denn als Produzenten von Handelsmarken eine Bedeutung.

7. Tabakwaren: Auch der Tabakwarenmarkt mit einem Gesamtvolumen von rund 19 Milliarden DM wird in starkem Maße durch die Verbrauchsteuern von ca. 14 Milliarden DM beeinflusst. Das Marktvolumen teilen sich zehn Unternehmen (1986), die knapp 25 Prozent exportieren und damit die Importquote von 7,3 Prozent klar übertreffen. Die Bundesrepublik dient dabei gerade ausländischen Unternehmen als europäische Produktbasis. Die Gewinnsituation stellt sich in dieser Branche in den vergangenen acht Jahren im Durchschnitt außerordentlich unbefriedigend dar, konnten doch lediglich die Kosten verdient werden.

Größenunterschiede

Ausgewählte Branchen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie (1986)



gend dar, konnten doch lediglich die Kosten verdient werden.

Der Tabakwarenmarkt wird in seiner Entwicklung stark von fiskal- und gesundheitspolitischen Überlegungen tangiert. Darüber hinaus liegt das Rauchen offenbar insgesamt nicht mehr im Verbrauchertrend, der immer stärker von einer natürlichen, gesunden Ernährungs- und Lebensweise bestimmt wird. Es verwundert daher nicht, wenn der Markt für Tabakwaren seit Jahren stagniert bzw. leicht rückläufig ist.

Die größten fünf Anbieter vereinigten ungefähr zwei Drittel der Inlandsverfügbarkeit auf sich, wobei allerdings auf die größten drei bereits über 60 Prozent der Umsätze entfielen. Innerhalb dieser Spitzengruppe hielten ausländische Unternehmen mit knapp unter 40 Prozent bereits einen Großteil des Marktes. Sieht man vom Randwettbewerb etwa durch Zigarren- und Pfeifentabakhersteller einmal ab, spielen mittelständische Unternehmen in diesem Markt praktisch keine Rolle mehr. Da der europäische Zigarettenmarkt bereits von US-amerikanischen, britischen bzw. deutschen Herstellern geprägt wird, sind hier keine dramatischen Strukturwandlungen zu erwarten.

Vertriebssyndikate prägen Entwicklung

8. Zucker: Obwohl im Zuckermarkt mit 33 selbständigen Unternehmen 1984 bereits der Konzentrationsprozeß weit fortgeschritten war, hat sich die Zahl der Anbieter bis 1986 nochmals auf nur noch 28 Unternehmen reduziert. Diese teilen sich ein Marktvolumen von rund 4,7 Milliarden DM, mit dem sie im Mittel der letzten Jahre überdurchschnittliche Renditen erzielen konnten (3,9 Prozent). Dies dürfte auf die vertikale Integration von Rübenanbau und -verarbeitung zurückzuführen sein. Obwohl Zucker als transportkostenintensives Produkt anzusehen ist, erreicht der Export mit 16 Prozent relativ hohe Werte und übertrifft die Importquote (ca. zehn Prozent) bei weitem. Abgesehen von der EG-Markt-

ordnung, die aufgrund preisstabilisierender Wirkungen die Überproduktion von Zucker begünstigt, wird die Entwicklung der Branche wesentlich durch die Vertriebssyndikate geprägt. Dadurch wird der Absatz der 28 Zuckerhersteller weitgehend auf nur noch drei wesentliche Gruppierungen gelenkt: auf die Nord- und Südzucker sowie auf Pfeiffer & Langen in Köln. Diese drei Anbieter bewegen insgesamt etwa 75 Prozent des Zuckermarktes. Neben dem Lebensmittelhandel sind als Absatzkanäle für Zucker noch eine Reihe weiterverarbeitender Wirtschaftszweige bzw. Branchen von Bedeutung, so zum Beispiel die Backwarenindustrie oder die Obst- und Gemüseverarbeitende Industrie und die Weinwirtschaft.

Trotz der durch Marktinterventionen und Vertriebskartelle geprägten Marktsituation dürfte der Strukturwandel auf der Produktionsseite noch nicht zum Stillstand gekommen sein, weil derzeit vor allem die italienische Ferruzzi-Gruppe den europäischen Zuckermarkt zu kontrollieren versucht. Entsprechende Bemühungen der inländischen Hersteller, die Kapazitäten durch Unternehmenszusammenschlüsse zu straffen, sind bereits im Gange, scheiterten bisher aber am Widerstand der Berliner Kartellhüter.

9. Teigwaren: Mit einer dreiviertel Milliarde DM Umsatz ist der Teigwarenssektor nicht nur der kleinste und noch stark von mittelständischen deutschen Unternehmen geprägte Markt der Ernährungswirtschaft, sondern aufgrund der weitgehenden Homogenität beim Wareneinsatz und beim Endprodukt besonders durch Betriebsgrößenvorteile beeinflusbar. Auch hier ist es nicht verwunderlich, wenn unter den 17 inländischen Produzenten eine hohe Umsatzkonzentration gegeben ist.

Während die fünf führenden Anbieter knapp 90 Prozent des Marktes auf sich vereinigen, kommt Birkel als Marktführer unter Einschuß seiner Mehrheitsbeteiligung an der Tag allein bereits auf einen Marktanteil von über 50 Prozent. Anders als die soeben betrachteten hochkonzentrierten Branchen spielen im Teigwa-

renmarkt Importe mit einem Anteil von 23,3 Prozent gegenüber den Exporten von knapp sieben Prozent eine dominierende Rolle.

Der Teigwarenmarkt wird gerade durch die Verwirklichung des EG-Binnenmarktes in besonderer Weise betroffen sein: Zwar liegen auch italienische Teigwaren – wie die Importquote zeigt – in der Bundesrepublik voll im Trend, umgekehrt haben sich die Exportchancen der deutschen Teigwarenhersteller gerade in das Land der Pasta durch die Rechtsprechung des europäischen Gerichtshofes in Sachen Hartweizengrieß deutlich verbessert. Daher wird man an dieser Branche möglicherweise als Vorreiter für andere besonders gut studieren können, welche Auswirkungen die Vereinheitlichung der Vermarktungsbedingungen in Europa haben wird. Zu erwarten ist, daß es aufgrund der hohen Homogenität des Produktes und aufgrund niedriger technischer Marktbarrieren zu einer Zunahme der Internationalisierung des Wettbewerbs und zum Ansteigen der Umsatzkonzentration kommen wird.

10. Spirituosen: Die Inlandsverfügbarkeit zu Handelsabgabepreisen in Höhe von rund 6,2 Milliarden DM täuscht durch die Höhe der Verbrauchssteuern erheblich über das Produktionsvolumen hinweg: Es beträgt etwa 1,6 Milliarden DM. Die Exportquote erreicht mit gut vier Prozent nur die Hälfte des Importanteils und bleibt damit weit unterhalb der Durchschnittswerte für die Ernährungsindustrie insgesamt. 137 Produktionsunternehmen erwirtschafteten in den vergangenen Jahren im Durchschnitt eine nur mäßige Umsatzrendite von rund 1,5 Prozent.

Insgesamt stagniert die Endnachfrage nach Spirituosen, nicht zuletzt auch bedingt durch wachsendes Gesundheitsbewußtsein der Konsumenten. Obwohl ein großer Teil des Gesamtabsatzes mit der Gastronomie abgewickelt wird, steht die Branche insgesamt unter erheblichem Preisdruck. Nur vordergründig hat dies etwas mit der Internationalisierung des Spirituosenmarktes/-konsums zu tun. Zwar ist zureichend, daß

gerade die internationalisierten ausländischen Umsatzmilliardäre (zum Beispiel Grand Metropolitan/IDV, Guinness, Allied Lyons, Seagram, American Brands, Pernod-Ricard) dazu übergehen, durch Fusionen einerseits und durch Ausschaltung von Importeuren andererseits die Marktnähe in den einzelnen nationalen Märkten zu erhöhen. Das Vordringen dieser Anbieter mit ihren internationalen Markenspirituen wird aber vor allem dadurch erleichtert, daß die inländische Spirituosenindustrie stark zersplittert ist. So kommt es, daß es bislang nur die Spitzengruppe, allen voran Eckes und Asbach, geschafft hat, wirklich starke Markenartikel aufzubauen. Viele der übrigen mittelständischen Kleinunternehmen weisen dagegen nicht selten eine nur regionale Bedeutung auf.

Dies wird auch von der Umsatzkonzentration widerspiegelt: Während die fünf führenden Hersteller rund 35 Prozent der Inlandsverfügbarkeit auf sich vereinigen, teilen sich die übrigen 121 Anbieter den Rest des Marktes. Bereinigt man das Umsatzvolumen um die Verzerrungen durch die Verbrauchsteuer, so beträgt dies bei den kleineren Herstellern nur rund acht Mio. DM je Unternehmen.

Hier fehlt es an starken Markenartikeln

Der Anteil ausländischer Unternehmen, insbesondere in der Spitzengruppe der Spirituosenindustrie, ist zwar noch sehr gering (fünf Prozent unter den Top 5), dürfte aber aufgrund der Entwicklung und Bedeutung internationaler Markenspirituen über beträchtliche Wachstumsreserven verfügen. Der deutschen Spirituosenindustrie ist es dagegen bislang allenfalls in Ausnahmen gelungen, eine deutsche Spirituose zu einer Marke mit internationaler Durchsetzungskraft zu entwickeln. Solange deutsche Spirituosen nicht wenigstens im Inlandsmarkt zu starken Markenartikeln aufgebaut werden können, dürfte die Verwirklichung des EG-Binnenmarktes für einen anhaltenden Selektions- und Konzentrationsprozeß in dieser Branche sorgen.

11. Bier: Der Biermarkt gehört mit einer Inlandsverfügbarkeit von gut elf Milliarden DM zu den größten Branchen der Ernährungswirtschaft insgesamt. Die Außenhandelsstätigkeit ist bei einer Exportquote von gut sechs Prozent und einem Importanteil von lediglich einem Prozent nur scheinbar schwach entwickelt, weil aufgrund der Transportkostenempfindlichkeit das Auslands-geschäft mit Bier im wesentlichen als Lizenzgeschäft abgewickelt wird. Die Exportquote ist aber weiter stark zu relativieren, da allein die Becks-Gruppe ca. 40 Prozent der deutschen Bierexporte tätigt. Der Gesamtmarkt wird zwischen 452 Anbietern aufgeteilt, unter denen außerdem in erheblicher Weise Kapitalverflechtungen bestehen.

Der starke Unternehmensbesatz dieser Branche erklärt sich vor allem aus den regionalen Verbrauchsgewohnheiten, die traditionell die Struktur der Branche und die Absatzgebiete der Brauereien („Schornsteinbrauerei“) geprägt haben. Der überwiegend noch regional ausgerichtete Wettbewerb der Brauereien bedeutet gleichzeitig, daß die Bundesrepublik Deutschland nur in seltenen Fällen als Absatzgebiet anzuse-

Report: **Europa '92**

hen ist. Während der Marktanteil der führenden fünf Unternehmen einschließlich ihrer Mehrheitsbeteiligung knapp 28 Prozent erreicht, sind die Märkte in einzelnen Regionen doch erheblich enger: So beläuft sich etwa der Marktanteil der Holsten-Gruppe in Norddeutschland auf rund 15 Prozent.

Die Bierbrauer werden von der Verwirklichung des EG-Binnenmarktes, weniger durch ausländische Bierimporte berührt werden, da es den ausländischen Mitbewerbern aus der Sicht der Verbraucher an der qualitativen Kompetenz fehlt. Vielmehr dürften diese eher durch Akquisitionen versuchen, an Marken-Know-how und Vertriebskanäle heranzukommen.

12. Milch, Butter, Käse: Mit der Inlandsverfügbarkeit von über 17 Milliarden DM gehört diese Branche zu den größten Sektoren in der Ernährungsindustrie überhaupt. Sie verfügt mit einer Importquote von 26 Prozent und einem Exportanteil von 28 Prozent auch über überdurchschnittliche Auslandsverflechtungen. Die 288 Anbieter erwirtschafteten in den letzten Jahren im Mittel eine Umsatzrendite von etwa einem Prozent.

Überlebenschancen für Nischenanbieter

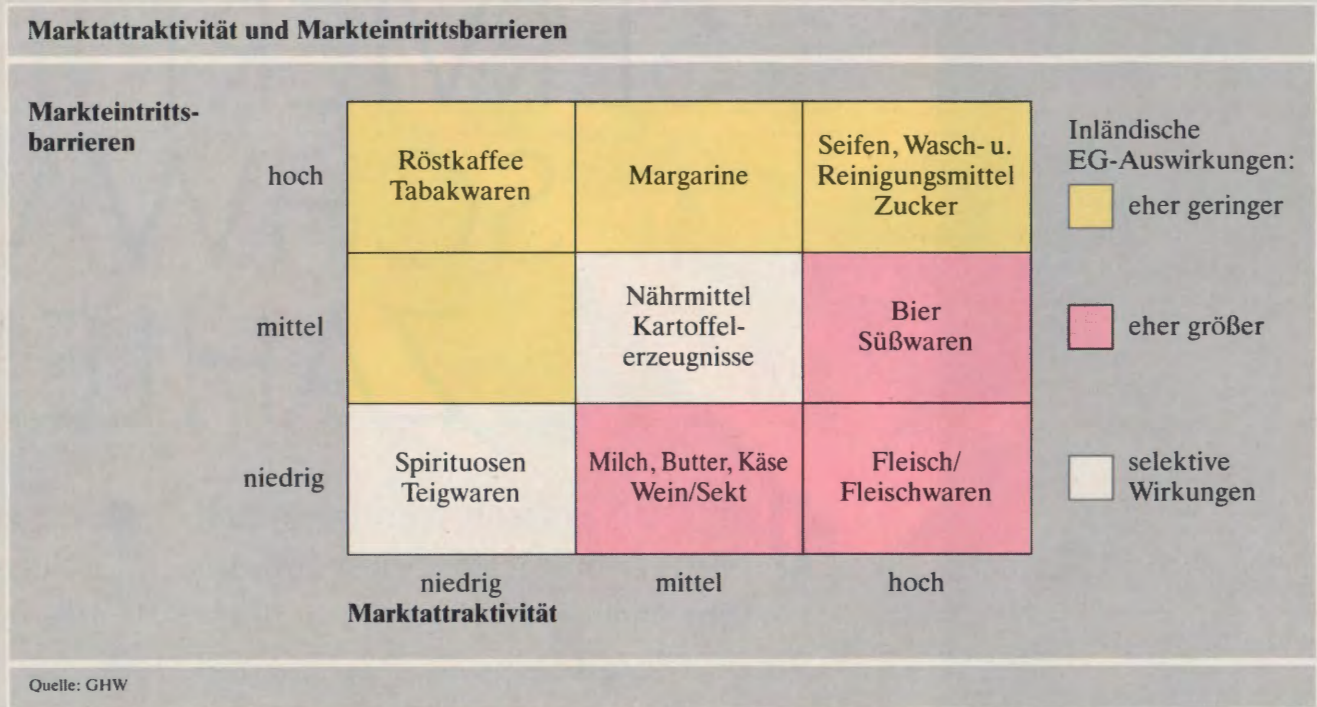
Die Umsatzkonzentration auf die führenden fünf Unternehmen liegt mit gut 21 Prozent ausgesprochen niedrig, wenngleich auch hier durch regional begrenzte Absatzgebiete faktisch höhere Marktanteile vorhanden sind. Sobald es etwa durch Verbesserung der Kühlketten und starke Marken gelingt, die Zersplitterung der Regional-Märkte zu überwinden, dürfte die Verwirklichung des EG-Binnenmarktes im Bereich Milch, Butter und Käse noch erhebliche strukturverändernde Kräfte freisetzen.

13. Süßwaren: Auch der Süßwarenmarkt gehört mit einer Inlandsverfügbarkeit von über zehn Milliarden DM zu den großen Märkten der Ernährungsindustrie. Mit knapp zehn Prozent Importanteil und knapp neun Prozent Exportquote gehört die Süßwarenbranche zu den eher außenhandelsschwachen Sektoren. Die in den letzten Jahren erzielte überdurchschnittliche Umsatzrendite von rund 3,1 Prozent erwirtschafteten 1986 240 inländische Anbieter. Die Umsatzkonzentration unter den größten fünf Unternehmen belief sich auf etwa ein Drittel, während die ausländischen Anbieter 19 Prozent hielten.

Auch diese Branche schließt sowohl von den Rohstoffen als auch von den Endprodukten her stark differenzierte Erzeugnisse ein. Dies ist nicht zuletzt ein wesentlicher Grund für die geringe Konzentration in der Branche, die auch Nischenanbietern Überlebenschancen läßt. Im Hinblick auf den EG-Binnenmarkt sind jedoch differenzierte Auswirkungen zu erwarten. So begünstigt gerade der Schokoladenmarkt aufgrund der länderübergreifenden Homogenität der Rohstoffe und des Endprodukts europaweite Konzentrationsprozesse. Die Übernahme von Rowntree-Mackintosh durch Nestlé oder auch der Aufbau eines Dachmarkenkonzepts bei Jacobs-Suchard zeigen, daß hier die Entwicklung bzw. der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen mit Blick auf Europa 1992 in vollem Gange ist. Im Massengeschäft sind daher stärkere, in der Erzeugung von Spezialitäten

*ohne Dauerbackwaren

Chancen und Risiken



eher geringe Auswirkungen des EG-Binnenmarktes zu prognostizieren.

14. Fleisch und Fleischwaren: Dieser Markt ist mit einer Inlandsverfügbarkeit von über 19 Mrd. DM der größte Einzelmarkt der Ernährungsindustrie. Wie die Milchwirtschaft weist diese Branche eine erhebliche Außenhandelsaktivität auf (Importquote 28,1 Prozent; Exportquote 20 Prozent). Insgesamt 805 Marktteilnehmer (1986) erwirtschafteten im Mittel der letzten Jahre eine leicht unterdurchschnittliche Umsatzrendite von rund 2,1 Prozent.

Diese Branche wird wesentlich durch die Überproduktion fördernde EG-Agrarpolitik beeinflusst, die in Verbindung mit qualitativen Positionierungsproblemen einen scharfen Preiswettbewerb bewirkt. Nicht zuletzt deshalb war der Fleisch- und Fleischwarenbranchenbereich zwischen 1984 und 1986 von überproportionalen Selektionsprozessen gekennzeichnet (minus 37 Unternehmen). Der Marktanteil der führenden fünf Anbieter lag 1986 bei etwa 30 Prozent. Ausländische Anbieter in dieser Spitzengruppe hielten dabei einen Anteil von nur vier Prozent.

Einflußfaktoren auf den Strukturwandel

Die Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Fleisch- und Fleischwarenbranche sind relativ schwer zu beurteilen. Die Branche weist insgesamt eine zu starke Zersplitterung auf, als daß sie – abgesehen von der Spitzengruppe – auf breiterer Front grenzüberschreitend aktiv werden könnte. In dieser Branche könnte es im Frischfleischmarkt wegen der bei europäischen Mitbewerbern teils vorhandenen Kostenvorteile im Bereich der Massenware eine Beschleunigung der Konzentration geben. Bei Fleisch- und Wurstwaren spricht einiges für eine wachsende Marktsplattung zwischen Produzenten, die sich auf die Massenproduktion und -distribution über den Lebensmittelhandel konzentrieren und spezialisierten Nischenanbietern mit differenzierten regionalen wertschöpfungsintensiven Absatzkanälen.

Allgemein werden in solchen Branchen oder Produktgruppen stärkere Auswirkungen durch die Schaffung des Europäischen Binnenmarktes zu beobachten sein, in denen die Konsumgewohnheiten europaweit die Entwicklung und den Vertrieb in-

heitlicher Produkte (nach Rezeptur, Verpackung und Marketing) begünstigt. Die Prognose des Strukturwandels in der Ernährungsindustrie setzt daher grundsätzlich sehr differenzierte Analyse der Markt- und Wettbewerbsverhältnisse voraus.

Nach allgemeinen Beobachtungen haben Größenunterschiede zwischen Marktführern und Verfolgern sowie die Internationalisierungsfähigkeit des Branchenwettbewerbs in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie starken Einfluß auf die Strukturentwicklung. Die Entwicklung der Branchenkonzentration wird nach Recherchen der GHW Unternehmensberatung zwar von der Verderblichkeit, der Transportkostenempfindlichkeit und den Differenzierungsmöglichkeiten der Produkte in dekonzentrierender Weise beeinflusst: So gehören Bier, Backwaren, Milch- bzw. Fleischerzeugnisse zu den eher niedrig konzentrierten Branchen, während bei Teigwaren, Zucker oder Kaffee erhebliche Umsatzkonzentrationen vorhanden sind.

Betrachtet man jedoch einige ausgewählte Branchen einmal im Hinblick auf die Größenunterschiede zwischen den führenden Unternehmen gegenüber dem Branchendurchschnitt, so läßt sich eine interessante Beziehung zu den Selektionsprozessen in einer Branche herstellen: Je stärker das in der Branche führende Unternehmen seine Mitbewerber überragt, desto mehr Marktaustritte sind in einer Branche zu verzeichnen (der rechnerische Zusammenhang weist immerhin eine hohe Korrelation von $r = -0,81$ auf). Die Branchen, die am stärksten von Selektionsprozessen betroffen sind, waren bislang relativ niedrig konzentriert. Die gravierenden Größenunterschiede in den niedrig konzentrierten Branchen zeigen, daß es hier den führenden Unternehmen relativ leicht fällt, Marktanteilsvorsprünge vor ihren Mitbewerbern zu erzielen. Derzeit finden hier offenbar heftige Positionskämpfe statt, nicht zuletzt mit Blick auf den Binnenmarkt.

Zukunftsfrage Internationalisierung

Einen erheblichen Einfluß auf die Höhe der Konzentration haben nach statistischen Untersuchungen der GHW außerdem ausländische, multinational orientierte Unternehmen. Während der durchschnittliche

Marktanteil ausländischer Unternehmen unter den fünf führenden Anbietern in der gesamten Nahrungs- und Genußmittelindustrie insgesamt nur knapp 20 Prozent beträgt, werden einzelne Branchen (so unter anderem Putz- und Pflegemittel, Margarine, Seifen, Wasch- und Reinigungsmittel sowie Stärke/Stärkeerzeugnisse) von ausländischen bzw. internationalisierten Unternehmen dominiert. In den zuletzt genannten Branchen verfügen allein die unter den fünf führenden Unternehmen vorhandenen ausländischen Mitbewerber über Marktanteile von rund 50 Prozent und mehr. In den Branchen, in denen die Konzentration auf die Top 5 vergleichsweise hoch ist, sind überdurchschnittlich stark ausländische bzw. internationalisierte Unternehmen beteiligt.

Entscheidend für die Zukunft der deutschen Ernährungsindustrie wird sein, inwieweit es führenden ausländischen Unternehmen gelingt, in bislang noch mittelständisch strukturierten Branchen einzudringen. Beispiele hierfür (etwa die Übernahmen von Campbell im Bereich der Feinkostwirtschaft und von Pillsbury im Naßfertiggerichtmarkt) zeigen, daß Markteintritte und Marktwachstum vor allem US-amerikanischer Mitbewerber in Europa über den Brückenkopf Bundesrepublik Deutschland über Aufkäufe in der mittelständischen Ernährungsindustrie bislang erfolgreich durchgeführt werden können.

Die weitere Strukturentwicklung der inländischen Ernährungsindustrie wird ferner entscheidend von der Attraktivität der einzelnen Märkte geprägt. Je höher die Gewinnaussichten (im Verhältnis zum Ausland) desto wahrscheinlicher sind im allgemeinen die Versuche neuer Mitbewerber, im Inlandsmarkt Fuß zu fassen. Die tatsächliche Bedrohung durch Marktzutritte wird noch von der Höhe der Markteintrittsbarrieren verstärkt oder abgemildert.

Anhand verschiedener Indizien für die Höhe der Marktzutrittsbarrieren (Umsatzkonzentration, Internationalität des Wettbewerbs, Unternehmensgröße und Importquote) sowie für die Marktattraktivität (Rendite, Marktwachstum und Größe der Branche) wurden daher die hier betrachteten Warenbereiche klassifiziert (siehe Abbildung). Obgleich die vorgenommene Klassifizierung der Branchen nur ein erster Anhaltspunkt für Veränderungspotentiale in der inländischen Ernährungsindu-

strie sein kann, ist anzunehmen, daß in den bereits höher konzentrierten, bereits stärker internationalisierten und eher unattraktiven Märkten wohl geringere, in den Branchen mit gegenteiligen Merkmalen dagegen stärkere Auswirkungen zu erwarten sind, etwa durch Akquisitionen ausländischer Anbieter bzw. oder den Aufbau eigener Niederlassungen ab 1993 im Inland.

Bei der Einschätzung der als selektiv eingestuften Branchen wird entscheidend sein, wie sich die Marktstärke der inländischen zur ausländischen Industrie darstellt. Es ist davon auszugehen, daß bei Seifen, Wasch- und Reinigungsmitteln kaum entscheidende Positionsverschiebungen erfolgen werden, weil die EG-Werte Anbieterstruktur weitgehend der inländischen entspricht. Dagegen sind bei Zucker aufgrund von Wettbewerbsvorteilen ausländischer Mitbewerber weitere Marktberichtigungen zu erwarten. Auch in der Spirituosen- und Teigwarenindustrie ist der Strukturwandel aus gleichen Gründen noch nicht als abgeschlossen anzusehen.

Höchst unterschiedliche Startpositionen

Die strukturellen Voraussetzungen für eine offensive Unternehmensstrategie im Europa nach 1992 sind in der deutschen Nahrungs- und Genußmittelindustrie branchenindividuell höchst differenziert zu bewerten. In einer Vielzahl von Märkten haben bereits internationalisierte Unternehmen die Marktführerschaft übernommen. Daher läuft die deutsche mittelständische Industrie Gefahr, zwischen dem Marktzwang zu nationaler Distribution und dem Wettbewerbsdruck von (teils internationalisierten) Großunternehmen in eine reine Nischenfunktion abgedrängt zu werden.

Dort, wo noch überwiegend mittelständisch geprägte Märkte vorliegen, müssen die Unternehmen versuchen, ihre Startposition im Europäischen Binnenmarkt unter anderem durch den Aufbau und Ausbau des Auslandsgeschäfts zu verbessern. Der Exportanteil der Ernährungsindustrie ist mit ca. 14 Prozent nämlich nicht nur vergleichsweise schwach entwickelt, er beruht zudem auch nur auf Aktivitäten einer Handvoll Unternehmen. Viele Unternehmen haben die hier vorhandenen Chancen noch gar nicht ausgeschöpft. Eine wichtige Funktion wird in diesem Zusammenhang der Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten, etwa im Lager-, Logistik- und Vertriebsbereich, zukommen, womit teils erhebliche Synergien zur Verbesserung der Wettbewerbsposition mittelständischer Unternehmen erschlossen werden können.

Die mittelständische Ernährungsindustrie sollte die verbleibende Zeit bis Ende 1992 nutzen, sich für den Binnenmarkt zu rüsten; als Minimalmaßnahme bringt oft schon eine ungeschönte Bestandsaufnahme der europaspezifischen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in dem entstehenden Binnenmarkt neue Erkenntnisse für die zukünftige Positionierung des Unternehmens. Wer dagegen nur verharret, verzichtet nicht nur auf Chancen, sondern läßt das Bedrohungspotential in seinem Wettbewerbsumfeld mit allen Risiken für die eigene Wettbewerbsfähigkeit anwachsen. □