

Analyse

Europa gibt dem Handel Impulse

Die Internationalisierung der Ernährungswirtschaft / Von Dr. Rainer P. Lademann

Frankfurt, 29. April. Die Ernährungsindustrie befindet spätestens seit Mitte der 80er Jahre, als der EuGH im „Cassis-de-Dijon-Fall“ die EG-weite Verkehrsfähigkeit von Ursprungserzeugnissen entschieden hatte, in einem Prozeß der Internationalisierung, der in vielen Teilmärkten schon globale Strukturen hervorgebracht hat. Auch der Lebensmittelhandel internationalisiert zunehmend sein Geschäft. Ob und wie sich das Verhältnis zwischen Handel und Industrie durch die Marktintegration zukünftig verändern wird, diese Fragestellung liegt der folgenden Analyse zugrunde.

In der Handelslandschaft nehmen grenzüberschreitende Direktinvestitionen zum Auf- und Ausbau der Filialnetze zu; Aldi expandiert rasch in Frankreich und England, Lidl in Frankreich und Italien, Promodes ist mit dem Einstieg bei Plaza in Deutschland präsent geworden. Zum anderen gewinnt die internationale Kooperation des Handels im Einkauf an Bedeutung, wie die Beispiele EMD, Eurogroup, Metro/Carrefour, AMS zeigen. Insofern befindet sich die Ernährungswirtschaft auf dem Wege zu neuen Strukturen in den jeweiligen Wirtschaftsstufen. Damit geht aber auch die Frage einher, ob und wie sich das Verhältnis zwischen Industrie und Handel zukünftig ändert.

An dem über 910 Mrd. DM schweren Markt für Nahrungs- und Genussmittel einschließlich Tabakwaren sowie Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel (im folgenden WPR) in Westeuropa halten allein die 100 größten Konzerne und Unternehmensgruppen einen Umsatzanteil von gut 45 Prozent. Die restlichen 55 Prozent teilen sich alle übrigen rd. 18 000 Hersteller.

Die größten 25 verdienen allerdings besondere Aufmerksamkeit, erzielen sie doch bereits einen Anteil von ca. 28 Prozent. Sie haben seit 1987 ihren Umsatzanteil um rd. 4 Prozent-Punkte ausgeweitet. Dabei bestehen noch starke nationale Unterschiede, etwa zwischen dem hochkonzentrierten Großbritannien und den sich eher noch zersplittert darstellenden Marktstrukturen in Italien. Die größten 25 Unternehmen setzen allein in Westeuropa mehr um, als die einzelnen nationalen Märkte an jeweiligem Marktvolumen aufweisen. Manche der führenden Konzerne peilen für das Jahr 2000 über 100 Mrd. DM Umsatz an. Sie sind auch nicht nur meist global tätig, sondern vielfach auch stark diversifiziert, wie ihre Nonfood-Umsätze andeuten.

Wichtiger als diese allgemeine Sichtweise ist jedoch ein Blick in die Produktmärkte. Bei einer Analyse des Gesamtmarktes nach 20 Hauptwarengruppen zeigte sich, daß die Umsatzkonzentration für die größten 10 Unternehmen in den Warengruppen im Durchschnitt ca. 40 Prozent europaweit (in Deutschland 1990 nach GWH-Berechnungen ca. 58 Prozent) beträgt. Auch hier sind erhebliche Abweichungen nach oben und unten festzustellen: Der Umsatzanteil der Top 10 bei Spirituosen und WPR liegt europaweit jenseit von zwei Dritteln - und dies bei einer europaweiten Marktdurchdringung der Spitzengruppe, z.B. Grand Met/IDV oder Seagrams im Spirituosenmarkt, oder Unilever, Procter & Gamble und Henkel bei WPR. Bei Molkereiprodukten jedoch erreichen die Umsatzanteile der Top 10 nicht einmal 8 Prozent - bei nur wenigen Unternehmen mit international bedeutender Distribution, etwa durch Nestlé oder Gervais Danone.

Generell gilt auch für die Produktmärkte: In den einzelnen Ländern sind die Umsatzanteile höher als in Westeuropa insgesamt. Dies zeigt einerseits, daß die Mehrzahl der Unternehmen noch national ausgerichtet ist. Andererseits läßt sich erahnen, welch enormes Konsolidierungs- und Konzentrationspotential europaweit noch vorhanden ist.

Es ist der Frage nachzugehen, worauf der Vorsprung der Spitzengruppe beruht. Zunächst einmal: Bei den Top 25 handelt es sich keinesfalls um große oder starre Kolosse, sondern um dynamisch wachsende, hochprofitable Unternehmen. Es ist deutlich zu erkennen, daß die Umsatzrentabilität unter den 100 führenden Unternehmen mit zunehmender Größe steigt. So verdienen die Top 25 mit rd. 6,5 Prozent Nettoumsatzrendite dreimal so viel wie die Unternehmen auf den Rangplätzen 76 bis 100.

Konzentrationspotential in Europa weiterhin hoch

Die Gewinnhöhe wird durch den Internationalisierungsgrad des Geschäfts stark positiv beeinflusst. Die folgende Auswertung zeigt, daß der Schritt in die Internationalisierung Gold wert ist. Vor allem Unternehmen, die sich konsequent auf die Marktdurchdringung in Europa ausgerichtet haben, können von einer im Durchschnitt gut achtprozentigen Umsatzrendite auf die deutlich unrentableren Mitbewerber mit vorwiegend nationaler Ausrichtung des Geschäfts herablicken. Erfolgreich sind auch die diversifizierten Unternehmen, deren Ertragskraft aufgrund vielfältiger Synergieeffekte fast deutlich höher ist als die der spezialisierten Unternehmen.

Durch die überlegene Ertragskraft der Spitzengruppe bündelt sich bei ihnen auch Finanzkraft von erheblicher marktstrategischer Bedeutung. So ist der Cash Flow der Top 25 größer als der Umsatz der Unternehmen auf den Rangplätzen 76 bis 100. Bei diesen Unternehmen handelt es sich immer noch um die führenden Unternehmen ihrer meist nationalen Märkte mit Umsätzen von rd. einer Mrd. DM. Mit anderen Worten: Die Kassen der Branchenführer reichen aus, sich die nationalen Marktführer einer Produktgruppe zusammenzukaufen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, daß der Anteilserwerb an Unternehmen oder gleich die komplette Übernahme seit Ende der achtziger Jahre Hochkonjunktur hat. Von weitreichender Bedeutung waren die Übernahmen von Buitoni und Rowntree-Mackintosh und zuletzt Perrier durch Nestlé oder von Jacobs-Suchard durch Philip Morris. Ein Musterbeispiel für eine gelungene strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Binnenmarkt und einen zunehmend internationalen Wettbewerb gibt aber BSN in Frankreich ab.

Der aus der Fusion zweier Glashersteller hervorgegangene Konzern erwarb zunächst in den siebziger Jahren führende Unternehmen im Getränkebereich und für Molkereiprodukte in Frankreich. Erst 1980 folgten weitere Übernahmen, mit denen der Marktzutritt in den Teigwaren- und Gewürzmarkt erreicht wurde. Auffällig ist, daß bis zu diesem Zeitpunkt das externe Wachstum vorwiegend im Inland stattfand, sieht man von zwei belgischen Beteiligungen und dem Auslandsgeschäft der Gervais-Danone einmal ab. Nach der Übernahme von General Biscuit 1986 ebenfalls in Frankreich gelang es BSN dann ab 1987 bis heute, sein Geschäft durch den

Erwerb ausländischer Unternehmen stark zu internationalisieren und auf einzelne Produktgruppen zu verdichten. So stieg BSN in den deutschen und italienischen Teigwarenmarkt ein, verstärkte das Backwarengeschäft, vor allem durch den Erwerb der Europaaktivitäten von Nabisco, und erwarb bedeutende Biermarken in Italien, Belgien und Griechenland.

Im Teigwarenmarkt Deutschlands erreichte BSN durch zwei spektakuläre Akquisitionen - Sonnen-Bassermann und Birkel - nicht nur die führende Position in diesem Produktsegment, sondern konnte auch in Deutschland auf die führenden Markennamen zugreifen. BSN ist heute nicht nur bei Teigwaren, aber dort ganz besonders, Marktführer in Frankreich und Deutschland und Nummer zwei in Belgien, Spanien und Italien. Die Marktstrukturen sind binnen eines Jahrzehnts durcheinandergewirbelt worden.

Diese Expansionsstrategie ist typisch für viele andere Unternehmen und Märkte. Die Eckpfeiler dieser Unternehmens- und Marktentwicklung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

○ Als wesentlich für eine bedeutende Marktposition in Europa muß die Konzentration auf die Schlüsselmärkte in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien, teils auch Spanien angesehen werden. Hier werden rund 85 Prozent des Geschäfts der EG getätigt.

○ Ferner läßt sich oft eine Rückbesinnung der Unternehmen auf die eigenen Stärken beobachten, wie es auch an dem zwischenzeitlichen Engagement und Wiederaufstieg von BSN aus dem Champagnergeschäft sichtbar wird.

○ Für die Internationalisierung werden oft kulturelle Ähnlichkeiten zwischen home market und Auslandsmarkt genutzt. So hat BSN zunächst in Belgien und Italien, erst später in Deutschland und Großbritannien Fuß gefaßt. Kulturelle und sprachliche Barrieren werden dabei noch schneller überwunden, wenn etwa inländische Unternehmen mit starkem Auslandsgeschäft, d.h. einem bereits eingespielten, international erfahrenen Management erworben werden.

○ Nicht selten wird der Marktzugang in Produktgruppen gesucht, in denen zersplitterte Marktstrukturen vorherrschen, wie z.B. bei Teigwaren, Backwaren oder Mineralwasser.

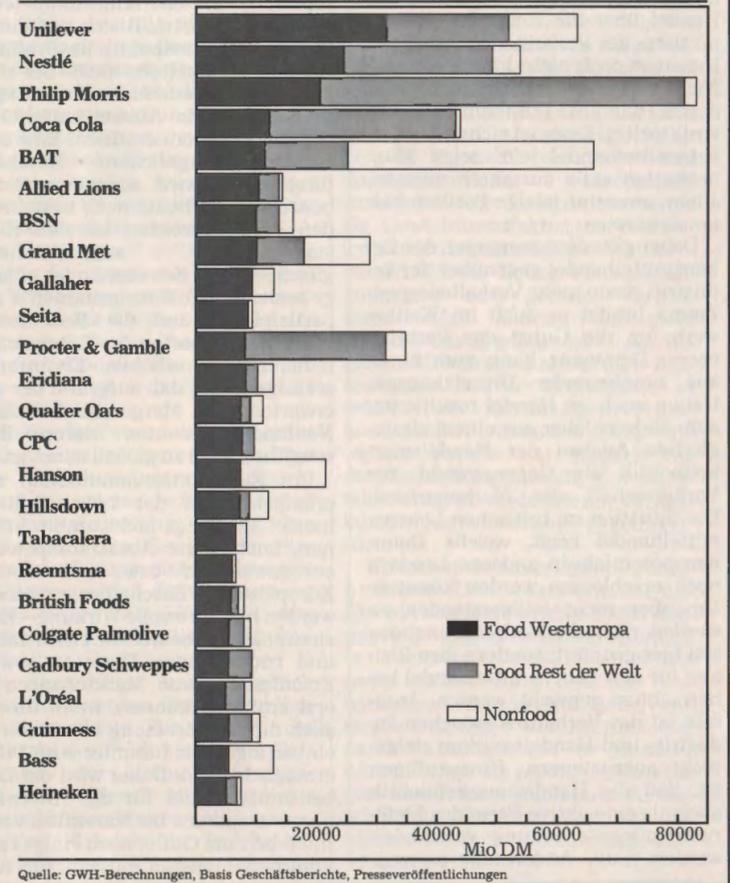
○ Entscheidend für einen erfolgreichen Marktzutritt im Ausland dürfte außerdem sein, daß schnell eine starke und verteidigungsfähige Marktposition erreicht wird. Dazu werden gezielt führende Marken mit hohen Marktanteilen gekauft und die Position dadurch abgesichert, daß man möglichst viele Mitbewerber ebenfalls übernimmt. An den engen Zusammenhang zwischen Marktanteils- und Gewinnhöhe sei an dieser Stelle hingewiesen.

○ Entscheidend für einen schnellen Return on Investment ist jedoch das Engagement in Geschäftsfeldern mit hohen Synergie- und Kostensenkungspotentialen, etwa durch Beschaffungs-, Fertigungs- oder Vertriebsverbundeffekte. Nicht ohne Grund hat etwa BSN sein Glasgeschäft durch vertikale Integration von Folgemärkten (Bier, Mopro) abgesichert oder z.B. in Italien und Deutschland gleich mehrere führende Teigwarenhersteller übernommen.

Im Lichte dieser Strategie kann daher die überlegene Ertrags- und Finanzkraft kaum noch überraschen. Sie beruht auf hohen Marktanteilen einerseits und der schnellen Ausschöpfung von Kostensenkungs- und Synergiepotentialen andererseits. Von den verschiedenen

Die Konzentration nimmt zu

Top 25 der westeuropäischen Ernährungs-Industrie 1990



Quelle: GWH-Berechnungen, Basis Geschäftsberichte, Presseveröffentlichungen

Ansätzen zur Internationalisierung des Geschäfts erweist sich damit die Konzentrationsstrategie als ausgesprochen vorteilhaft. Im Gegensatz zu Kooperation oder internem Wachstum, etwa durch Exporte, ist es durch Unternehmensakquisitionen möglich, nicht nur jeweils national führende Marken zu erwerben.

In diesem Zusammenhang ist noch ein Blick auf die Marketingstrategien der Ernährungsindustrie zu werfen. Vielfach wird die Internationalisierung in einem einheitlichen Wirtschaftsraum Europa mit der zunehmenden Verbreitung von Global- oder Eurobrands gleichgesetzt. Richtig ist, daß im europäischen Binnenmarkt die Chancen zur Internationalisierung vieler Produkte stark ansteigen. Dazu ist es jedoch keinesfalls erforderlich, daß sich die Konsumgewohnheiten in der EG völlig vereinheitlichen. In vielen von uns untersuchten Produktgruppen nehmen die Konsumunterschiede sogar zu, wie etwa ein Blick auf die Hauptsegmente des AfG-Marktes zeigen.

BSN als Musterbeispiel für erfolgreiche Expansion

Wirtschaftliches Wachstum sorgt jedoch dafür, daß die Marktsegmente in ihrem Volumen deutlich anwachsen und allein deshalb für eine internationale Marktbearbeitung interessant werden (vgl. u.a. die starke Zunahme des Pro-Kopf-Verbrauchs bei süßen Erfrischungsgetränken in Italien und Frankreich). Hinzu kommt, daß die führenden Unternehmen aufgrund der beschriebenen Akquisitionsstrategien für ihre Markenpolitik alle Optionen offen haben: Sie besitzen heute bereits sowohl führende nationale Marken als auch einen breiten internationalen Marktzugang. Damit sind zumindest die vertrieblischen Voraussetzungen für globale oder internationale Marken gegeben.

Welche Schlußfolgerungen muß nun aber der Lebensmittelhandel in Europa aus diesen Entwicklungen auf seiner Lieferantenseite ziehen? Offenkundig ist zunächst, daß die Industrie durch Internationalisie-

fung und Erwerb ganzer Markenbündel die Ausweichmöglichkeiten des Handels auf seinen europäischen Beschaffungsmärkten verengt. Der Konditionenfront der führenden Anbieter kann der Lebensmittelhandel daher kaum dadurch ausweichen, daß er Verhandlungen mit den Marktführern in Nachbarländern aufnimmt. Hier trifft er zunehmend auf dieselben Verhandlungspartner. Da im Gegensatz dazu der Lebensmittelhandel derzeit fast nur national ausgerichtet ist, würde sich seine Verhandlungsposition gegenüber der Spitzengruppe der Ernährungsindustrie in Zukunft verschlechtern. Ausgehend vom Status quo im Lebensmittelhandel läßt sich daher eine Änderung der Gewinnverteilung im Distributionssystem zu Lasten des Handels erweitern.

Die Ertragslage des Handels droht aber noch durch einen zweiten Wettbewerbsfaktor beeinträchtigt zu werden. Durch die zunehmende Konzentration im Markenartikelsektor und die Ausbreitung von Euromarken werden sich auch europaweit die Sortimente des Lebensmittelhandels angleichen. Damit aber drohen die sortimentspolitischen Profilierungsmöglichkeiten abzunehmen. Zunehmender Preiswettbewerb und wachsender Margendruck wären dann wohl unausweichlich. Im Ergebnis könnten diese Wettbewerbsaussichten im Lebensmittelhandel einen massiven Rationalisierungsprozeß bewirken, an dessen Ende eine stark vereinheitlichte westeuropäische Discountlandschaft steht. Der offenbar erfolgreiche Vormarsch der Discounter Aldi, Lidl und Netto außerhalb der Bundesrepublik bestätigt diesen Trend.

Wie läßt sich aber einer drohenden „Aldisierung“ des Lebensmittelhandels oder wachsenden Dominanz der Ernährungsindustrie entgegenwirken? Zunächst wird der Handel nicht daran vorbeikommen, auf europäischer Ebene Flagge zu zeigen und Gegenmacht zu den Entwicklungen in der Ernährungsindustrie aufzubauen. Es geht analog zur Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie um die Systemführerschaft im Distributionskanal. Kann

Analyse

der Lebensmittelhandel eigene Akzente in der Wertschöpfungskette setzen, bis hin zur völligen Dominanz des Systemführers Aldi oder ist die Markenstärke der Industrie im anderen Extrem so groß, daß der Handel über die Rolle des Absatzmittlers, des verlängerten Arms der Industrie doch nicht hinauskommt? Nicht mehr und nicht weniger wird durch den EG-Binnenmarkt neu strukturiert. Eines ist sicher: Der Lebensmittelhandel wird seine Möglichkeiten aktiv ausfahren müssen, allein, um seine jetzige Position halten zu können.

Dabei gilt: Je dominanter der Lebensmittelhandel gegenüber der Industrie, desto mehr Verhaltensspielräume besitzt er auch im Wettbewerb um die Gunst des Verbrauchers. Dominanz kann zum einen aus zunehmender Umsatzkonzentration auch im Handel resultieren, zum anderen aber aus einem strategischen Ausbau der Handelsmarkenpolitik als Gegengewicht zur Vorherrschaft der Markenartikel. Die Situation im britischen Lebensmittelhandel zeigt, welche Dominanzpotentiale in anderen Ländern noch erschlossen werden könnten. Um aber nicht mißverstanden zu werden, nicht die Markenartikelidee soll hier geopfert, sondern ihre Risiken für den Lebensmittelhandel beherrschbar gemacht werden. Insofern ist das Verhältnis zwischen Industrie- und Handelsmarken zielgerecht auszusteuern. Hinzuzufügen ist, daß die Handelsmarkenpolitik auch als eine aktive Form der Lieferantenpflege/-erhaltung verstanden werden muß. Andernfalls konzen-

triert sich auch dieses Geschäft bei den führenden Markenartiklern.

Gerade der Aufbau einer eigenständigen Handelsmarkenpolitik zwingt den Lebensmittelhandel, europäische Beschaffungskompetenz aufzubauen. Er muß sich auf diese Weise sortimentspolitische Profilierungsmöglichkeiten, auch bei der grenzüberschreitenden Expansion, und zusätzliche Ausweichalternativen im Sortiment eröffnen. Eine europäisch ausgerichtete Beschaffungspolitik wird außerdem dazu beitragen, die heute noch bestehenden Preisdifferenzen bei den Einstandspreisen auszugleichen, gleichzeitig an den economies of large scale der Ernährungsindustrie zu partizipieren und die Bedeutung von Direktimporten des Lebensmittelhandels zu erhöhen. Ergänzend sei angemerkt, daß aufgrund des zu erwartenden Margendruckes bei Nonfood-Sortimenten deren Beschaffung wohl zu globalisieren ist.

Um Euro-Spitzenkonditionen zu erlangen, wird der Lebensmittelhandel allerdings nicht umhin können, auch seine Absatzkompetenz europaweit auf- bzw. auszubauen. Europäische Beschaffungszentren werden hier ihre volle Wirkung - Kostensenkung beim Wareneinstand und rückwärtigen Diensten sowie Erschließung von Marktchancen - erst entfalten können, wenn ihnen auch die Durchsetzung von Zielvereinbarungen bis hinunter zum POS ermöglicht wird. Daher wird der Lebensmittelhandel für die Informationstransparenz im Warenfluß vom Inlet- bis zum Outlet noch einiges an Vorarbeiten leisten müssen, um für

die Ernährungsindustrie attraktive Absatzkanäle öffnen und steuern zu können.

Für die Ernährungsindustrie bedeuten grenzüberschreitende Handelskooperation und -filialisierung dreierlei: Zum einen müssen sie sich auf zunehmend neue Entscheidungsstrukturen im Handel einstellen. Die Jahresgespräche werden bald bei internationalen Listungen in europäischen Beschaffungszentralen zu führen sein und eine Neuausrichtung des Key-Account-Managements zu erzwingen. Zum anderen wird allgemein der Konditionen- und Druck zunehmen, mit dem der Handel an den economies of large scale der Industrie partizipieren wird.

Sortimente gleichen sich europaweit an

Neben diesen allgemeinen Auswirkungen werden sich für manche eher national ausgerichteten mittelständischen Hersteller durch die Internationalisierung des Lebensmittelhandels Ansatzpunkte ergeben, im „Huckepackverfahren“ grenzüberschreitend zu distribuieren. An das Größenwachstum vieler Hersteller als Folge der Handelskonzentration in Deutschland sei in diesem Zusammenhang nur erinnert. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sich der Handel stärker grenzüberschreitend konzentriert hat und die Konsumgewohnheiten in Europa doch stärker konvergieren, wird sich der zunächst markterschließende Effekt der europäischen Einkaufskooperationen eher in sein Gegenteil verkehren. Beim Auf- und Ausbau eines internationalen Marketing

und der Schaffung mindestoptimaler Betriebsgrößen stehen die heute noch national tätigen Unternehmen der Ernährungsindustrie daher unter erheblichem Zeitdruck.

Für die Mehrzahl der mittelständisch strukturierten Ernährungsindustrie werden sich daher die Konsequenzen dieser Wettbewerbskräfte auch anders darstellen. So werden kleinere Unternehmen einerseits vor zunehmenden Marktzugangsschwierigkeiten stehen, weil die Betriebsgrößenerfordernisse infolge zunehmender Belieferungs- und Distributionsanforderungen des Handels steigen werden. Außerdem nehmen mit anhaltend wachsender Discountierung des Lebensmittelhandels die relativen Spielräume für Nischenstrategien ab.

Der Europäische Binnenmarkt wird dem Strukturhandel in der deutschen Ernährungswirtschaft weiterhin Impulse verleihen. Das Größen- und Marktanteilsgefälle zwischen den international ausgerichteten Marktführern und den eher nationalen mittelständischen Unternehmen in Industrie und Handel wird stärker zunehmen. Um an europäische Spitzenkonditionen heranzukommen, müssen Handelsunternehmen zukünftig einen attraktiven Marktzugang in möglichst vielen Schlüsselmärkten der EG ermöglichen (D, F, GB, I). Regional bedeutsame Handelsunternehmen drohen daher eher an Bedeutung zu verlieren. Sie müssen deshalb auch über die kooperativ organisierten Gruppen des Lebensmittelhandels ihre Zusammenarbeit intensivieren, um zu einem geschlosseneren und

integrierten Marktauftritt in den nationalen Märkten zu kommen.

Während die führenden, bislang schon internationalisierten Unternehmen der Ernährungsindustrie einen großen Teil der Neuausrichtung bereits bewältigt haben, spielt die Erschließung der (westeuropäischen) Märkte bei vielen mittelständischen Unternehmen oft überhaupt noch keine Rolle. Sie laufen Gefahr, zwischen den Wettbewerbsvorsprüngen der führenden Markenartikel und dem anhaltenden Margendruck des sich international organisierenden Lebensmittelhandels immer mehr in kleinen rein inländischen Nischen abgedrängt zu werden. Insofern drohen die von der EG-Marktintegration induzierten Marktkräfte die nationale Unternehmensvielfalt in Industrie und Handel zu vermindern und eine neue, heute bereits in Gang gekommene Konzentrationsspirale zwischen beiden Wirtschaftsstufen zu bewirken. Ein nur schwacher, eher zynisch anmutender Trost ist es dabei, daß die marktgrößenbedingten Selektionsprozesse schließlich von den Schöpfern der EG auch gewollt wurden, um globale Wettbewerbsstrukturen zu fördern. Es bliebe ein hoher Preis, wenn eine zwar global oder international gestärkte Ernährungswirtschaft die Verarmung der nationalen Unternehmens- und Angebotsvielfalt zur Voraussetzung hätte.

Dr. Rainer P. Lademann ist Geschäftsführer der GWH Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Wettbewerbsforschung und Handelsentwicklung mbH, Hamburg.