

**Die  
Futtermittelindustrie  
in Nordrhein-Westfalen –  
Entwicklungen - Trends – Konzepte**

**erstellt im Auftrag von**

**NEW.S**



**Oktober 2000**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		
<b>0</b>	<b>Management Summary</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Ziele des Sozialpartnerprojektes NEW.S sowie des Branchenreports Futtermittelindustrie</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Abgrenzung der Branche und Terminologie</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Methodische Vorgehensweise</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Allgemeine Kennzahlen zur Situation der Futtermittelindustrie in Nordrhein-Westfalen</b>	<b>4</b>
4.1	Ergebnisse der statistischen Analyse .....	4
4.2	Regionale Besonderheiten .....	7
<b>5</b>	<b>Trends, Themen und Herausforderungen in der Futtermittelindustrie</b>	<b>8</b>
5.1	Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation.....	<b>8</b>
5.1.1	Markt und Wettbewerbssituation im Segment Nutztierernahrung	8
5.1.2	Markt und Wettbewerbssituation des Segments Heimtierernahrung	13
5.2	Kundenbedürfnisse .....	15
5.2.1	Kundenbedürfnisse der Nutztierfutterbranche	15
5.2.2	Kundenbedürfnisse des Segments Heimtierernahrung	16
5.3	Strategie und Marketing .....	17
5.3.1	Strategie und Marketing im Segment Nutztierernahrung	17
5.3.2	Strategie und Marketing im Segment Heimtierernahrung	21
5.4	Innovationslinien.....	22
5.4.1	Innovationen im Segment Nutztierfutter	22
5.4.2	Innovationen im Segment Heimtierernahrung	23
5.5	Beschäftigtenstruktur und Qualifikation .....	24
5.6	Arbeits- und Betriebsorganisation.....	26

5.7	Beziehungen zu den Zulieferern.....	27
5.8	Wissens- und Technologietransfer .....	28
5.9	Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft .....	28
5.10	Aspekte der Unternehmensfinanzierung.....	29
5.11	Chancen und Risiken im Überblick.....	30
<b>6</b>	<b>Standort Nordrhein-Westfalen – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf</b>	<b>37</b>

## 0 Management Summary

Die Futtermittelindustrie lässt sich in die zwei Segmente Herstellung von Nutztierfutter bzw. Heimtiernahrung aufteilen. Die beiden Segmente weisen sowohl hinsichtlich ihrer Struktur als auch der relevanten Trends deutliche Unterschiede auf.

Der Markt der Futtermittel für Nutztiere stagnierte in den letzten Jahren. In der gleichen Zeit nahm die Anzahl der Betriebe ab und die durchschnittliche Betriebsgröße stieg kontinuierlich. Aufgrund der immer noch vergleichsweise geringen Konzentration rechnen die befragten Unternehmen in den folgenden Jahren mit einer weiteren Marktberreinigung. Da die Betriebsgröße der nordrhein-westfälischen Betriebe im Bundesvergleich unterdurchschnittlich ist, ist davon auszugehen, dass die hiesigen Betriebe überdurchschnittlich bedroht sind. Alle Ansprechpartner beschrieben die Wettbewerbssituation als Verdrängungswettbewerb, der in erster Linie über den Preis ausgetragen wird. Zugleich beurteilten die nordrhein-westfälischen Betriebe den Standort Nordrhein-Westfalen sehr kritisch. Einigen positiven steht eine Vielzahl von negativen Aspekten gegenüber. Zu letzteren gehören insbesondere Probleme im Umgang mit Behörden sowie das Gefühl, von der Politik eher gehindert als unterstützt zu werden. Bestehende Unterstützungsstrukturen sind den Unternehmen weitestgehend unbekannt.

Diese Beurteilung des Standortes gilt weitestgehend auch für die Hersteller von Heimtiernahrung. Dieser Markt wuchs in den letzten Jahren, die Wachstumsraten schwächten sich aber in letzter Zeit ab. Auf Seiten der Hersteller ist eine auch im europäischen Maßstab hohe Konzentration festzustellen. Die Hersteller stehen in einem sehr ausgeprägten Wettbewerb untereinander, der über den Preis, aber in hohem Maße auch über Innovationen ausgetragen wird.

Nahezu alle Unternehmen, die zumeist in Familienhand sind, versuchen, die Herausforderungen aus eigener Kraft zu bewältigen. Als Problem stellt sich hierbei die zumeist ungenügende Finanzstärke dar, die das Wachstum aus eigener Kraft aufgrund geschrumpfter Margen erschwert. Kooperationen sind nur in bestimmten Teilbereichen, vornehmlich vertikal, zu finden. Als Alternative zu einer Wachstumsstrategie auf dem Massenmarkt müssen die Unternehmen klar definierte Nischen finden und diese konsequent bearbeiten. Beide Teilbranchen bieten eine Vielfalt von Möglichkeiten, sich in einer Nische anzusiedeln. Dies setzt aber eine kritische Überprüfung des Produktportfolios sowie der bestehenden Kundenkontakte voraus, was bisher nur ein kleiner Teil der nordrhein-westfälischen Unternehmen in Angriff genommen hat.

Für eine Sicherung der Wettbewerbsposition der nordrhein-westfälischen Futtermittelindustrie eröffnen sich folgende Handlungsfelder

- Intensivierung von Innovationen
- Stärkung der Strategie- und Marketing-Aktivitäten

- Optimierung des Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter insbesondere in den Produktionsbereichen
- Aufklärung über bestehende Förderprogramme und Finanzierungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Intensivierung des Dialogs mit Behörden und Politik

## **1 Ziele des Sozialpartnerprojektes NEW.S sowie des Branchenreports Futtermittelindustrie**

Ziel des im Januar 2000 gestarteten Sozialpartnerprojektes NEW.S (Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft – Sozialpartnerprojekt) ist es, die Ernährungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen für die Herausforderungen der Zukunft nachhaltig zu stärken. Erster Schritt hierzu war die Analyse der Situation, Entwicklungslinien und Probleme von 12 Teilbranchen. Zu den untersuchten Teilbranchen gehörte unter anderem die Futtermittelindustrie.

Hierzu wurden von April bis Juli 2000 insgesamt 100 Ernährungsunternehmen aller Größenklassen aus den ausgewählten Teilbranchen befragt. Innerhalb dieser Analysephase wurden die Probleme und Verbesserungswünsche aufgenommen und bewertet.

In dem vorliegenden Teilbranchenreport stellt NEW.S die Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse für die nordrhein-westfälische Futtermittelindustrie vor. Die Ergebnisse für die gesamte nordrhein-westfälische Ernährungsbranche sind im „Branchenreport Nordrhein-westfälische Ernährungsbranche“ zusammengefasst. Insbesondere der Unterstützungsbedarf und Probleme, die nicht nur für einzelne Teilbranchen bestehen, sind hierin dargestellt.

Beide Berichte dienen zum einen dazu, den einzelnen Betrieben und Unternehmen eine Transparenz darüber zu geben, wie ihre Branche die eigene Situation als nordrhein-westfälisches Unternehmen beurteilt. Zum anderen werden ergänzend relevante Entwicklungen dargestellt, in den regionalen Kontext gesetzt und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entwicklung der Branche beurteilt. Dabei wurde herausgearbeitet, in welchen Bereichen die nordrhein-westfälischen Unternehmen, auch teilbranchenübergreifend, gleiche oder ähnliche Probleme bzw. einen Unterstützungsbedarf haben. Diese Erkenntnisse bilden die Basis für die Aktivitäten von NEW.S, die in den nächsten Monaten aufgenommen werden.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, in denen die nordrhein-westfälische Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie zukünftig gestärkt werden sollte. Im Rahmen des Sozialpartnerprojektes NEW.S

sollten in diesen Handlungsfeldern in den nächsten Monaten entsprechende Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

## **2 Abgrenzung der Branche und Terminologie**

Der nachfolgende Bericht bezieht sich auf die Futtermittelindustrie. Gemäß der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes fallen hierunter die Herstellung von Mischfuttermitteln für Nutztiere einschließlich Futterzusätzen sowie Einzelfuttermitteln für Nutztiere. Desweiteren wird die Herstellung von Futtermitteln für sonstige Tiere betrachtet. Unter diese fallen insbesondere Heimtiere und Pferde.

Im Rahmen des Reports werden aufgrund des sehr unterschiedlichen Marktkontextes die beiden Segmente Herstellung von Heimtierernahrung und von Futtermitteln für Nutztiere weitgehend getrennt betrachtet.

## **3 Methodische Vorgehensweise**

Mit der Analyse der Teilbranche Futtermittelindustrie wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln beauftragt. Von April bis Juli 2000 wurden insgesamt in 10 nordrhein-westfälischen Betrieben der Futtermittelindustrie Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. 2 Betriebsräte wurden von diesen Gesprächen unabhängig befragt. Die Namen der befragten Unternehmen werden aus Vertraulichkeitsgründen in diesem Bericht nicht genannt.

Die Vorauswahl der zu befragenden Betriebe war zuvor im Auftrag des Auftraggebers NEW.S gemeinsam vom Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Nordrhein-Westfalen sowie der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, vorgenommen worden. Da einige der vom Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten vorgeschlagenen Betriebe an einer Befragung nicht interessiert waren, haben die newbusiness consultants weitere Betriebe angesprochen. Von diesen wurden zwei in die Befragung mit einbezogen, um zu einem möglichst hohen Stichprobenumfang zu gelangen. Aufgrund der getroffenen Auswahl wurden 2 große, 5 mittlere sowie 3 kleinere Futtermittelhersteller befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um futtermittelherstellende Betriebe mit einem breiten Produktsortiment als auch um Anbieter, die sich auf Spezialitäten konzentriert haben. Unter den befragten Betrieben fanden sich sowohl Markenhersteller als auch Handelsmarkenhersteller. Unter den befragten Betrieben fanden sich 3 Betriebe, die ausschließlich im Segment Heim- bzw. Hobbytierernahrung tätig waren, 3 Unternehmen stellten ausschließlich Nutztierfutter her, die übrigen 4 Unternehmen waren in beiden Segmenten aktiv.

Hinsichtlich der Rechtsform waren 2 der 10 befragten Betriebe Personengesellschaften und 8 Kapitalgesellschaften.

In den Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen eingesetzt, der ein breites Spektrum unternehmerischer Tätigkeit beinhaltete. Neben der Einschätzung und Beurteilung von markt- und wettbewerbsorientierten

Themen sowie der unternehmensinternen Organisation und Struktur wurde ein weiterer Schwerpunkt auf die Beurteilung des Standortes Nordrhein-Westfalen gelegt. Die Interviewpartner zeigten sich während der Interviews überwiegend motiviert. Die Gespräche verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann – insbesondere bei Gesprächen, die zugleich mit den Geschäftsleitungen und den Betriebsräten geführt worden sind – nicht ausgeschlossen werden, dass die Antworten zumindest teilweise im Sinne der sozialen Erwünschtheit beeinflusst wurden.

Neben Gesprächen mit den nordrhein-westfälischen Betrieben wurden im Rahmen des Gesamtprojektes ergänzend 22 Expertengespräche mit wissenschaftlichen Einrichtungen, Universitäten, Transferstellen, Industrie- und Handelskammern sowie weiteren Experten aus Verbänden und Gewerkschaften geführt.

Zusätzlich zu den Interviews wurde eine ausführliche Dokumentenanalyse betrieben, in der aktuelle Veröffentlichungen, Branchen- und Trendberichte, Statistiken etc. ausgewertet wurden.

## **4 Allgemeine Kennzahlen zur Situation der Futtermittelindustrie in Nordrhein-Westfalen**

### **4.1 Ergebnisse der statistischen Analyse**

Die qualitative Auswertung der geführten Interviews und die durchgeführte Dokumentenanalyse zu Trends und Entwicklungen in der Futtermittelindustrie wird in diesem Abschnitt durch die quantitative Analyse statistischer Daten ergänzt. Hierbei wurde insbesondere Wert auf die Entwicklungen des nordrhein-westfälischen Anteils am Gesamtumsatz der deutschen Futtermittelindustrie, sowie der Beschäftigtenzahlen und des Umsatzes gelegt. Diese Entwicklungen sollen in Ergänzung der Situationsbeschreibung der Interviewpartner die Struktur der nordrhein-westfälischen Futtermittelindustrie und ihre Position im bundesdeutschen Vergleich veranschaulichen und somit Ansatzpunkte für branchenunterstützende Aktionen liefern. Die Bundesländer, deren Entwicklungen zu Vergleichszwecken hier dargestellt sind, wurden im Hinblick auf ihre Bedeutung in der Futtermittelindustrie bzw. nach besonders interessanten Umsatz- oder Beschäftigungsverläufen ausgewählt.

Alle in diesem Unterkapitel dargestellten Daten für die Bundesrepublik sind Daten des Statistischen Bundesamtes. Für die Bundesländer beruhen die Angaben auf dem Material der entsprechenden Landesämter für Statistik. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf Unternehmen mit zehn oder mehr Beschäftigten. Da die untersuchten Betriebe in mehreren Teilbranchen tätig sein können, werden diese Betriebe gemäß ihrer fachlichen Betriebsteile auf Grundlage des Umsatzes sowie der Beschäftigtenanzahl auf die einzelnen Teilbranchen aufgesplittet. Somit wird vermieden, dass fachfremde Daten in einer Teilbranche auftauchen und so zu Verzerrungen der Ergebnisse führen, da der

Betrieb als Ganzes der Teilbranche zugeordnet wurde, die den größten Anteil am Gesamtergebnis hat. Durch die Zuordnung in Teilbranchen bleiben bei den Angaben für das Verarbeitende Gewerbe, z. B. Umsätze aus dem Verkauf von Handelsware unberücksichtigt. Ein Vorteil dieser Betrachtung liegt darin, dass die Umsätze der fachlichen Betriebsteile am Ort der Produktion erfasst werden und nicht am Ort der Muttergesellschaft. Die Darstellung nach fachlichen Betriebsteilen ermöglicht daher eine detaillierte Beschreibung der tatsächlichen Entwicklung des Produktionsstandortes einer Teilbranche.

1999 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Futtermittelindustrie 7,99 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Futtermittelindustrie erreichte 1,45 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 1999 55 fachliche Betriebsteile mit 2.279 Beschäftigten aus.

Die nordrhein-westfälische, bayerische und niedersächsische Futtermittelindustrie machten zusammen im Jahr 1999 fast 63% des Umsatzes der gesamtdeutschen Futtermittelindustrie aus. Der Marktanteil Nordrhein-Westfalens bezogen auf den Umsatz stieg im Bereich der Futtermittelindustrie von 17,64% (1995) auf 18,19% 1999 (Abb.1). Zeitgleich fiel der Marktanteil von Bayern in der Futtermittelindustrie von 10,25% auf 9,17%, in Niedersachsen, das in dieser Teilbranche eine dominierende Stellung einnimmt, verringerte sich der Marktanteil von 42,16% auf 36,33%.

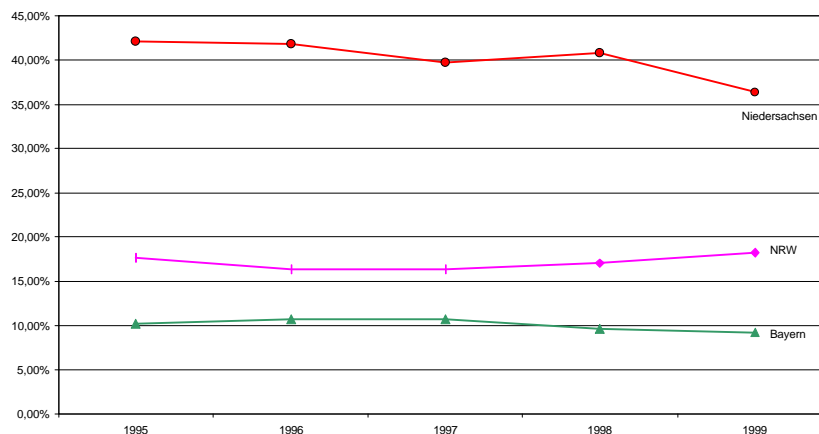


Abb. 1 Entwicklung der Marktanteile der Futtermittelindustrie Nordrhein-Westfalens, Bayerns und Niedersachsens am Gesamtumsatz der Futtermittelindustrie in Deutschland in Prozent

Die Futtermittelindustrie musste bundesweit und auch in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 1999 Umsatzeinbußen hinnehmen. Dieser Umsatzrückgang ist zu einem großen Teil auf die in diesem Zeitraum gesunkenen Rohstoffpreise zurückzuführen, so dass er nur indirekt als Indikator für die Gesamtsituation der Branche heranzuziehen ist. Während der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Futtermittelindustrie von 1995 bis 1999 um 5,73% von 1,52 Mrd. DM auf 1,44 Mrd. DM sank, verzeichneten die fachlichen Betriebsteile der bundesweiten Futtermittelindustrie einen Umsatzrückgang zwischen 1995 und 1999 um 6,44% von 8,54 Mrd. DM auf 7,99 Mrd. DM. Zeitgleich sank der Umsatz der bayerischen Futtermittelindustrie um 12,78% von 876 Mio. DM auf 764 Mio. DM. In Niedersachsen nahm der Umsatz der Futtermittelindustrie zwischen 1995 und 1999 um 16,11% von 3,60 Mrd. DM auf 3,02 Mrd. DM ab. Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen für die Bundesrepublik sowie für ausgewählte Bundesländer als Indexdarstellung in Abbildung 2 aufgezeigt. Insgesamt kann man also sagen, dass sich Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenzländern gut behaupten konnte. Worauf diese vergleichsweise positive Entwicklung im einzelnen zurückzuführen ist, konnte im Rahmen der Untersuchung nicht restlos geklärt werden.

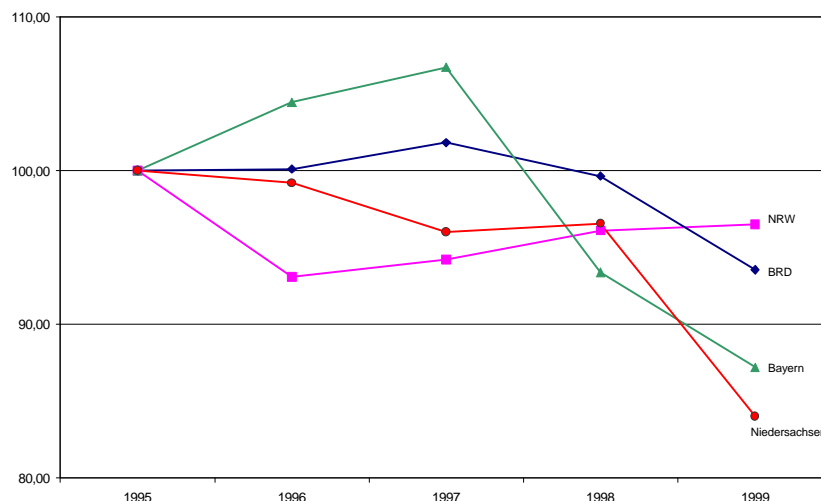


Abb. 2: Indexentwicklung des Umsatzes in der Futtermittelindustrie (1995=100)

Die Zahl der Beschäftigten hat sich bundesweit und in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 1999 unterschiedlich entwickelt. Während die Anzahl der Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen in diesem Zeitraum um 2,90% von 2.347 auf 2.279 sank, stieg sie bundesweit um 0,3% von 11.369 auf 11.402. In Bayern sank die Zahl der Beschäftigten in der Futtermittelindustrie von 1995 bis 1999 um 21,35% von 1.321 auf 1.039. Die Anzahl der Beschäftigten in Niedersachsen war von 1995 bis 1999 leicht rückläufig. Sie sank um 1,99% von 3.520 auf 3.450 Beschäftigte. Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen für die Bundesrepublik sowie für die ausgewählten Bundesländer in der Indexdarstellung in Abbildung 3 aufgezeigt.

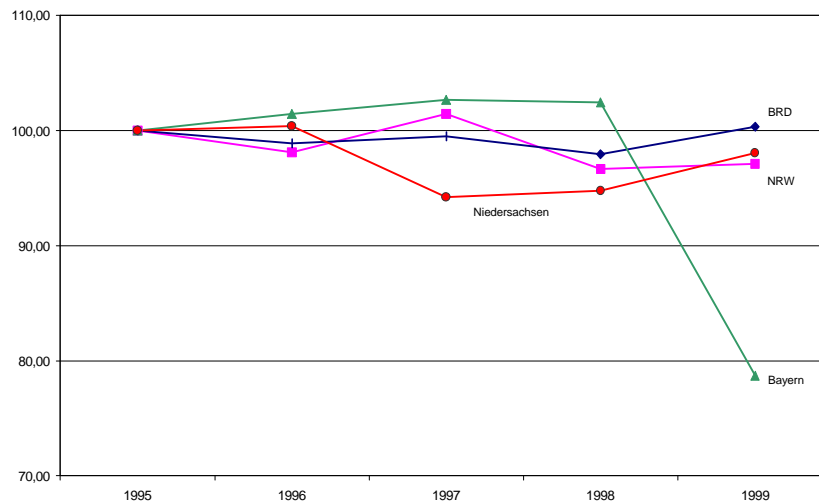


Abb. 3: Indexentwicklung der Beschäftigtenzahl in der Futtermittelindustrie (1995=100)

Ein möglicher Grund für die Umsatzrückgänge der bayerischen Betriebe dürfte in der besonderen Spezialisierung Bayerns auf die Rinderzucht und die Milcherzeugung zurückzuführen sein. In den Jahren 1995 bis 1998 sank der Umsatz von Rinder- und Kälberfutter bundesweit um etwa 14%. Zugleich werden in Bayern etwa ein Drittel des Bestandes an Rindern und Kälbern gehalten, so dass der Rückgang des Bestandes die Erzeuger in Bayern und damit ihre regionalen Zulieferer überproportional getroffen hat.

## 4.2 Regionale Besonderheiten

Die Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Dieser Verteilung wurden die Daten der Industrie und Handelskammer zugrunde gelegt. Dargestellt worden sind Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten. Aus Logistikgründen ist eine traditionell verstärkte Ansiedlung von Futtermittelbetrieben am Rhein zu erkennen. Daneben ist eine Vielzahl von Betrieben im Münsterland zu finden. Dies ist durch die starke Konzentration an Viehzuchtbetrieben in dieser Region zu erklären.

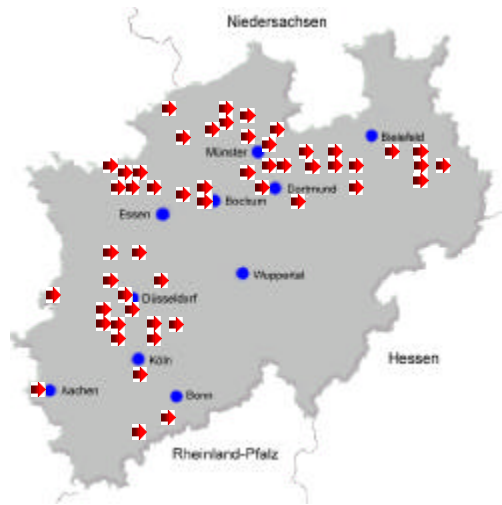


Abb. 4: Regionale Verteilung der Betriebe der Futtermittelindustrie in Nordrhein-Westfalen

## 5 Trends, Themen und Herausforderungen in der Futtermittelindustrie

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse sowie die subjektive Sichtweise der befragten Betriebe einander gegenübergestellt. Hierbei wird größtenteils zwischen den Herstellern von Heimtiernahrung und Futtermittelherstellern unterschieden.

### 5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lag der Umsatz der Hersteller im Segment der Nutztiernahrung bei etwa 4,9 Milliarden DM und im Segment Heimtiernahrung bei etwa 3,4 Milliarden DM.

Die Teilmärkte Nutztier- und Heimtiernahrung zeigten in den letzten 5 Jahren eine durchweg unterschiedliche Entwicklung. Daher werden sie getrennt dargestellt.

#### 5.1.1 Markt und Wettbewerbssituation im Segment Nutztiernahrung

##### - Weitgehend stagnierende Produktion in Deutschland

Die Entwicklung des Futtermittelmarktes wird im wesentlichen von der Landwirtschaft determiniert. Für die Landwirte ist gewerblich hergestelltes Mischfutter mit mehr als 22% aller Vorleistungen das wichtigste Betriebsmittel. Mischfutter stellt etwa 85% der gesamten Aufwendungen für Futtermittel in landwirtschaftlichen Betrieben dar.

Nach einer Übersicht des Fachverbandes der Futtermittelindustrie entwickelte sich der Ausstoß der Mischfutterindustrie in den letzten fünf Jahren differenziert nach Betriebsgrößen wie folgender Abbildung 5 zu entnehmen ist:

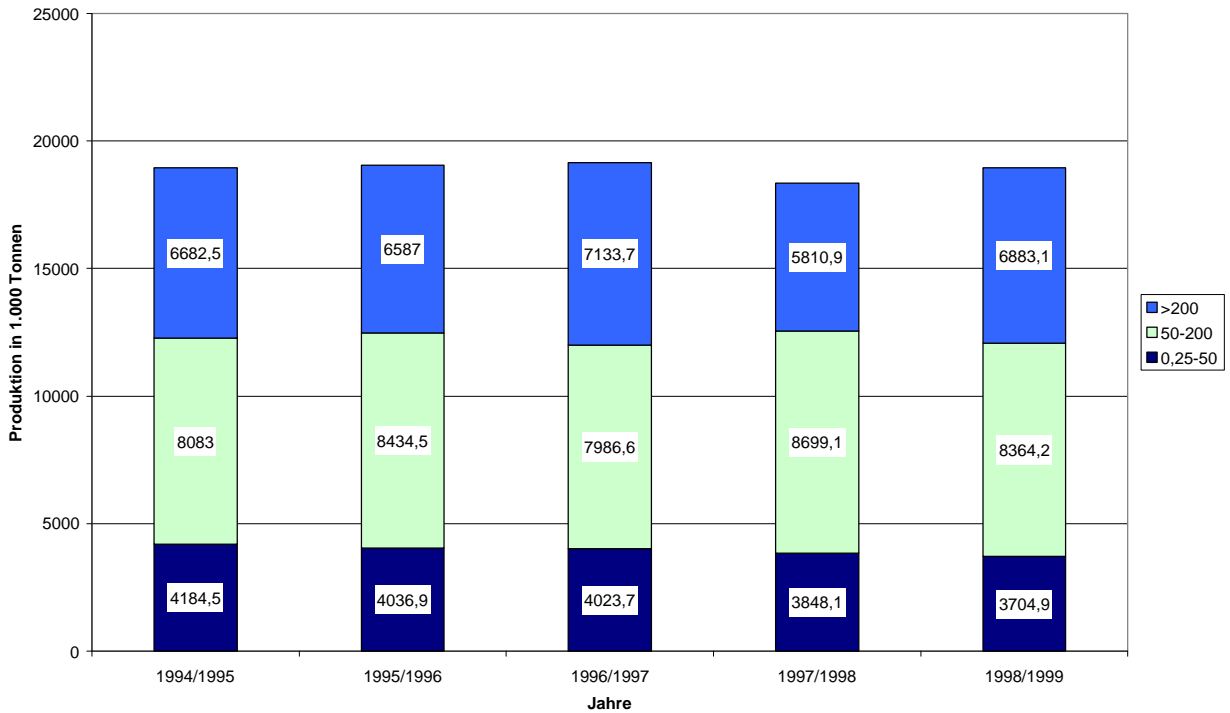


Abb. 5: Entwicklung der Produktion der Mischfutterwerke nach Betriebsgrößenklassen in den Saisons 1994/1995 bis 1998/1999 (Angaben jeweils in 1000 Tonnen)  
Quelle: Fachverband der Futtermittelindustrie

Der Ausstoß der Futtermittelhersteller zeigte in den letzten 5 Jahren leichte Schwankungen, stagnierte aber insgesamt. In der Beobachtungsperiode ergaben sich leichte Verschiebungen zuungunsten des relativen Anteils kleinerer Betriebe mit einem Produktionsvolumen von unter 50.000 Tonnen/Jahr, während größere Betriebe leicht an Bedeutung gewonnen haben.

#### - Deutliche bundesweite Konzentrationstendenzen

Zur gleichen Zeit ergaben sich deutliche strukturelle Änderungen hinsichtlich der Anzahl und Größe der Betriebe, wie dies nachfolgende Abbildung 6 verdeutlicht. Die Anzahl der Betriebe der Mischfutterbranche verringerte sich von 586 in der Saison 1994/1995 auf 510 in 1998/1999. Dieser Rückgang um etwa 13% ging vollständig zu Lasten der kleineren Betriebe mit einem Produktionsvolumen von unter 50.000 Tonnen/Jahr.

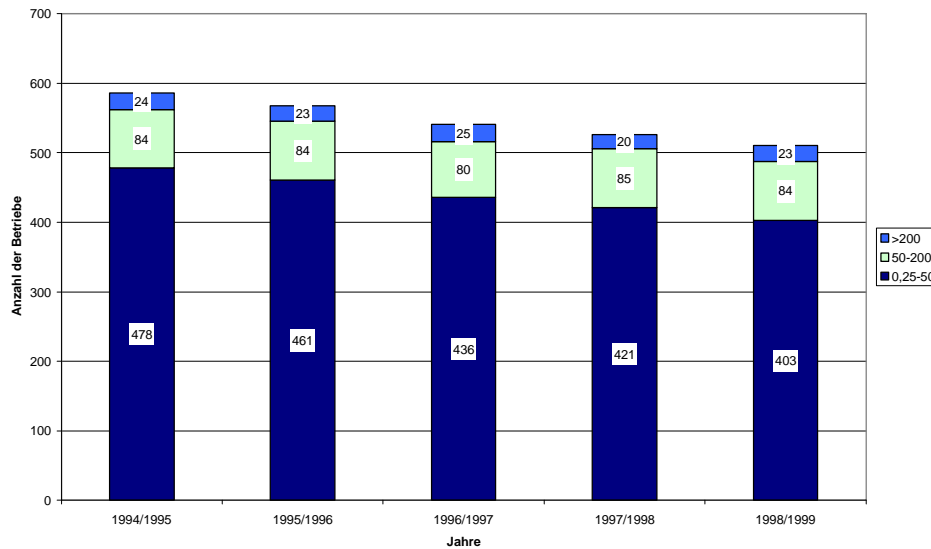


Abb. 6: Entwicklung der Anzahl der Betriebe nach Betriebsgrößenklassen in den Saisons 1994/1995 bis 1998/1999 (Angaben der Betriebsgrößen in 1000 Tonnen)

Quelle: Fachverband der Futtermittelindustrie

In der Saison 1998/1999 hielten die 23 Betriebe mit einem Produktionsvolumen von über 200.000 Tonnen/Jahr mit einem Gesamtproduktionsvolumen von etwa 6,9 Millionen Tonnen einen Anteil von etwa 36% an der Gesamtproduktion. Die 8 größten Betriebe, die alle über ein Produktionsvolumen von über 300.000 Tonnen/Jahr verfügen, vereinten etwa 17,3% Marktanteil auf sich.

#### - Steigendes durchschnittliches Produktionsvolumen der Betriebe

Der Konzentrationstrend lässt sich auch anhand der folgenden Abbildung 7 verdeutlichen, die die Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße darstellt. In den letzten 5 Jahren stieg das durchschnittliche Produktionsvolumen von 32.340 auf 37.160 Tonnen/Jahr, was einer Steigerung von etwa 15% entspricht.

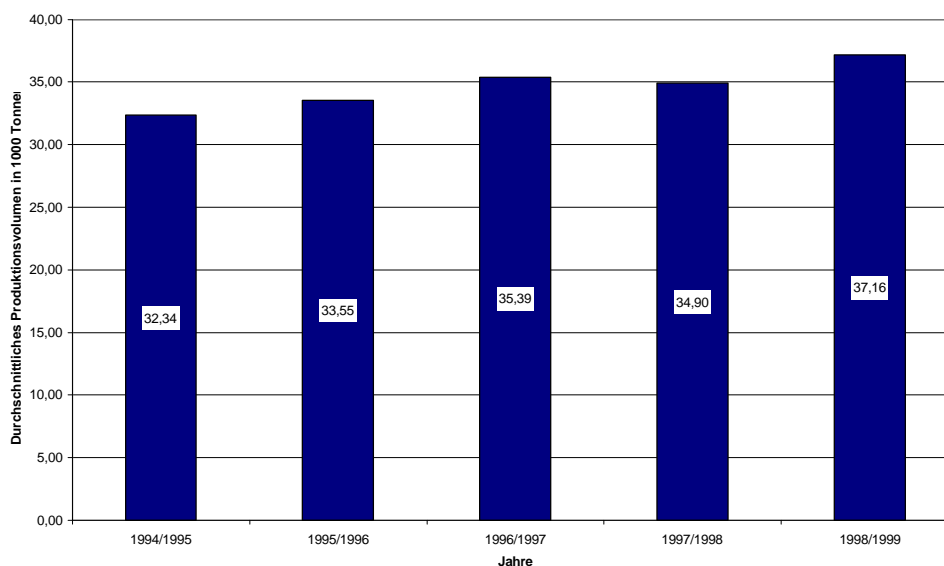


Abb. 7: Entwicklung des durchschnittlichen Produktionsvolumens der Mischfutterbetriebe in den Saisons 1994/1995 bis 1998/1999 (in 1000 Tonnen)

Quelle: Fachverband der Futtermittelindustrie

### - Konzentration in Nordrhein-Westfalen im Bundestrend

In den Saisons 1994/1995 bis 1998/1999 nahm die Anzahl der Betriebe in Nordrhein-Westfalen von 107 auf 92 ab, was mit einem prozentualen Rückgang von 14% geringfügig über dem Bundestrend von 13% liegt<sup>1</sup>. Die durchschnittliche Größe der nordrhein-westfälischen Betriebe ist mit etwa 33.500 Tonnen/Jahr unterdurchschnittlich, so dass zu vermuten ist, dass im Rahmen der anhaltenden Konzentrationsprozesse, von denen insbesondere kleine Betriebe betroffen sind, Nordrhein-Westfalen überdurchschnittlich bedroht ist.

Die aus den Zahlen erkennbare Konzentrationstendenz wurde auch von den befragten Betrieben bestätigt. Sie charakterisierten die bestehende Wettbewerbssituation als Verdrängungswettbewerb. Immer noch verfüge die Branche über beträchtliche Überkapazitäten, so dass das Ausscheiden einzelner Betriebe nur wenig an der angespannten Situation ändere.

### - Abnehmende Bedeutung von Rinder- und Kälberfutter

Innerhalb der Mischfutter zeigen sich hinsichtlich der Verwendung nach Tierarten unterschiedliche Entwicklungstendenzen. Die Entwicklung der prozentualen Verteilung der Mischfutterproduktion in den Jahren 1995-1998 zeigt folgende Abb. 8.

<sup>1</sup> Im Gegensatz zu der amtlichen Statistik des Landesamtes für Statistik fließen in diese Zahlen des Fachverbandes der Futtermittelindustrie auch Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten ein.

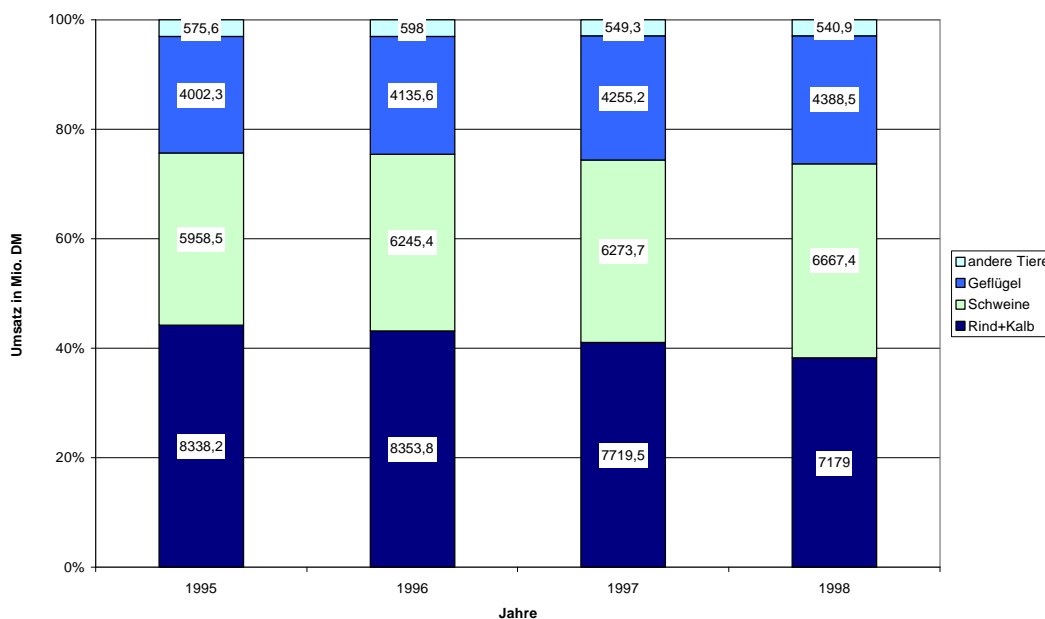


Abb. 8: Entwicklung der relativen Produktionsanteile in Mengen nach verschiedenen Tierarten

Quelle: Fachverband der Futtermittelindustrie

Während die Produktion von Rinder- und Kälberfutter in den letzten Jahren rückläufig war, zeigte Geflügelfutter, insbesondere für Mastgeflügel eine positive Entwicklung. Die Produktion von Schweinefutter zeigte starke Schwankungen. Das in den vergangenen Jahren wachstumsstarke Segment für Pferdefutter wies zuletzt eine Stagnation auf.

Ein besonderes Wachstumssegment innerhalb der Mischfutterbranche stellen Mineralfutter dar, die in den letzten fünf Jahren nahezu 25% an Umsatz zulegen konnten. Insgesamt weisen sie aber nur 2,5% Marktanteil auf.

#### **- Unternehmen erwarten einen regional unterschiedlichen Rückgang der Tierhaltung**

Die befragten Mischfutterbetriebe erwarten für die Zukunft einen Rückgang der Tierhaltung und damit eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs. Allerdings seien hierbei regionale Besonderheiten zu beachten. So veränderten sich auch innerhalb von Nordrhein-Westfalen die Produktionsschwerpunkte und es ergäben sich in einzelnen Regionen typische Schwerpunkte.

#### **- Aus Sicht der Unternehmen vorwiegend nationale Konkurrenzsituation**

Die befragten Unternehmen betrachteten überwiegend nationale Unternehmen ihrer eigenen Größenordnung als Hauptkonkurrenten. Eine besondere Rolle komme genossenschaftlich organisierten Anbietern und einigen Landhandelsbetrieben zu, da diese ihren Angeboten andere Kalkulationen zugrunde legen würden und hierdurch im Preiswettbewerb Vorteile hätten. Lediglich Unternehmen, die Spezialitäten herstellen, benannten auch ausländische Unternehmen als Konkurrenten.

## 5.1.2 Markt und Wettbewerbssituation des Segments Heimtiernahrung

### - Wachsender Markt für Heimtierfutter

In Deutschland leben etwa 21,3 Millionen Heimtiere, Aquarienfische nicht mitgerechnet. Ihre Anzahl ist seit Jahren steigend. Parallel hierzu nahm der Umsatz der Heimtiernahrung zu. Traditionell stellt Katzennahrung den größten Anteil dar, gefolgt von Hundefutter. Nahrung für die übrigen Heimtiere macht etwa 10% des Umsatzes aus.

Die Entwicklung der bundesweiten Umsätze des Handels, differenziert nach den drei Einzelbereichen Katzen-, Hunde- und sonstiges Heimtierfutter in den Jahren 1995-1999 zeigt Abbildung 9. Hierbei sei angemerkt, dass die Zahlen ab 1997 aufgrund einer geänderten Systematik nicht mit den Jahren davor vergleichbar sind.

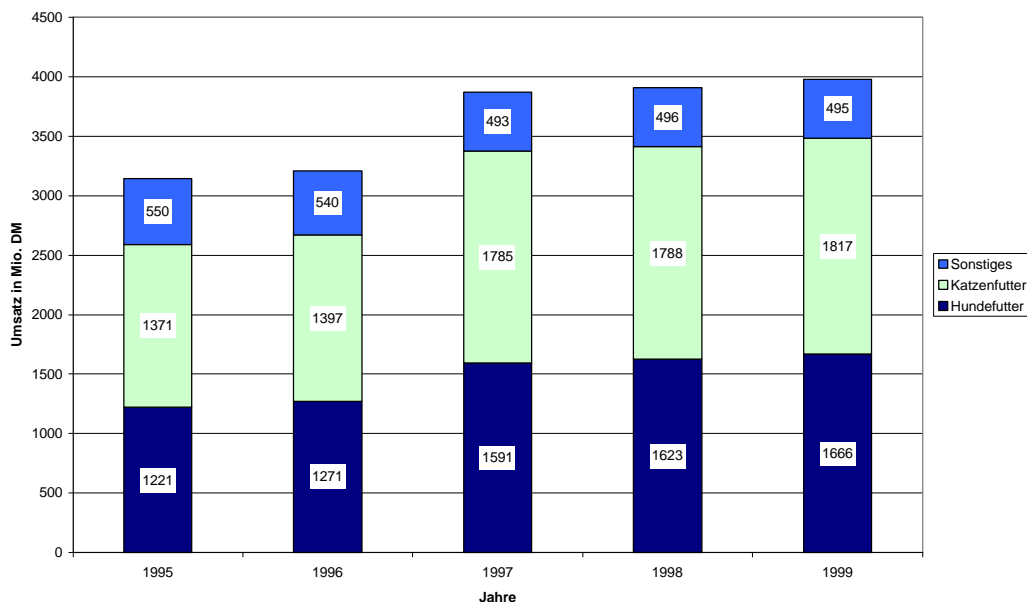


Abb. 9: Entwicklung der Umsätze des Marktes für Heimtiernahrung  
Quelle: Zentralverband Zoologischer Fachbetriebe

Die letzten drei Jahre zeigten ein geringes Wachstum des Gesamtmarktes für Heimtiernahrung, der 1999 knapp 3,978 Milliarden DM erreichte.

### - Wachstumssegment Trockenfutter

Innerhalb der wichtigsten Bereiche Katzen- und Hundefutter lassen sich jeweils die Produktgruppen Nassfutter, Trockenfutter und Snacks abgrenzen. Bei Katzenfutter dominiert Nassfutter mit etwa 77% Umsatzanteil, während bei Hunden der Anteil nur knapp 40% beträgt. Besonders wachstumsstark sind Trockenfutter und Snacks, während Feuchtfutter stagniert bzw. bei Hundefutter rückläufig ist. Der Trend zu Trockenfutter wird in der Fachliteratur nicht zuletzt auf Bequemlichkeitsaspekte der Besitzer zurückgeführt. Trockenfutter ermöglicht eine vollwertige Ernährung der Tiere, enthält aber weniger Wasser. Insbesondere

Halter größerer Hunde bevorzugen daher Trockenfutter, um weniger Gewicht tragen zu müssen. Der in den letzten Jahren zu beobachtende Trend zu größeren Hunden begünstigte die relative Bedeutungssteigerung von Trockenfutter. Inwieweit die geplanten Neuregelungen nach den Zwischenfällen mit Kampfhunden wieder einen Trend zu kleineren Hunden mit sich bringen wird und wie dies den Absatz von Trockenfutter beeinflusst, ist zur Zeit noch nicht abzusehen.

#### **- Hoher Konzentrationsgrad sowohl national als auch international**

Der Markt für Heimtiernahrung weist eine im Vergleich zu anderen Branchen der Lebensmittelindustrie recht hohe Konzentration auf. Die führenden Unternehmen gehören internationalen Konzernen. Unumstrittener Marktführer in Deutschland ist die Firma Effem, dessen Marktanteil bei Heimtier-Fertignahrung bei etwa 70 Prozent liegt. Effem gehört dem amerikanischen Konzern Mars Inc. Die Umsatzzahlen von Friskies (einem Tochterunternehmen der Nestlé-Gruppe) in Deutschland werden von der Lebensmittel-Zeitung auf etwa 400 Mio.DM geschätzt, was einem Umsatzanteil von etwa 10% entspricht. In dieser Zahl sind allerdings auch die von Friskies hergestellten Handelsmarken enthalten. Handelsmarken vereinigen etwa ein Fünftel der Gesamtumsätze auf sich. Bei Vögeln und Kleintieren erreicht das Unternehmen Vitakraft 65 bis 80% Marktanteil. Kleinere Anbieter sind zumeist in Nischensegmenten oder als Handelsmarkenhersteller aktiv.

Der Wettbewerb wird nicht nur national ausgetragen, sondern auch auf der europäischen Ebene. In Europa ist die dominierende Position von Effem nicht so stark ausgeprägt. Bezogen auf den etwa 10 Milliarden DM starken europäischen Markt hält Nestlé etwa 25%.

Sowohl die nationale als auch die europäische Konkurrenzsituation dürfte sich in den kommenden Jahren durch den Eintritt weiterer Mitbewerber verschärfen. Im September 1999 erwarb Procter & Gamble den Anbieter Iams. Außerdem drängt der im Trockennahrungsbereich führende Anbieter Ralston Purina auf den deutschen Markt.

#### **- Heimtierfutterhersteller blicken optimistisch in die Zukunft**

Die befragten Unternehmen bestätigten die obigen Entwicklungen aus ihrer Sicht. Sie schätzten den Markt für Heimtierfutter als wachsend ein und erwarten überwiegend auch für die nächsten Jahre eine Expansion, wenngleich mit geringeren Wachstumsraten. Die Entwicklung der Umsätze ihres eigenen Unternehmens wurde ebenfalls durchgehend als positiv beurteilt. Trotz der bereits bestehenden hohen Konzentration haben die Interviewpartner die Konkurrenzsituation im Vergleich zu anderen Branchen seltener als erdrückend oder als Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet.

## **5.2 Kundenbedürfnisse**

Die Kaufmotive der Kunden in den beiden Segmenten Nutztier- und Heimtierfutter unterscheiden sich grundlegend.

### **5.2.1 Kundenbedürfnisse der Nutztierfutterbranche**

#### **- Schadstofffreiheit und Qualität herausragend wichtig**

Futtermittel stellen die anteilmäßig wichtigsten Vorleistungen für die Landwirtschaft dar. Sie werden im Rahmen der Tierproduktion als Betriebsmittel eingesetzt. Insofern ist der wichtigste Maßstab für die Kaufentscheidung die höchstmögliche Rentabilität des eingesetzten Futtermittels. Neben dem rein mengenmäßigen Input-Output-Verhältnis spielen auch Qualitätsaspekte eine wichtige Rolle.

Aus Sicht der meisten befragten Unternehmen haben die Schadstofffreiheit sowie die Qualität der Inhaltsstoffe eine herausragende Bedeutung. Diese Bereiche unterliegen weitgehenden gesetzlichen Regelungen, die Mindeststandards vorgeben. Die Meinungen, inwieweit eine darüber hinausgehende Qualität von den Kunden honoriert werden, gehen auseinander. Während die meisten der Befragten der Meinung waren, dass die Kunden eine hohe Qualität honorierten, äußerten andere die Auffassung, dass lediglich die Nährstoffzusammensetzung eine Rolle spiele. Die Schadstofffreiheit wurde hingegen einmütig als überlebenswichtig bezeichnet.

Eine besondere Rolle spielt im Zusammenhang mit der Qualität die Frage des Einsatzes von gentechnisch veränderten Pflanzen. Dieser Aspekt spielt in der öffentlichen Diskussion bisher eine untergeordnete Rolle. Die meisten Unternehmen schätzen das Thema dennoch als negativ ein, da es mittlerweile sehr schwierig sei, garantiert gentechnikfreies Soja oder Mais auf dem Weltmarkt zu beschaffen.

Die Nachfrage nach biologischen Futtermitteln hingegen sei noch sehr gering. Auch in diesem Bereich sei es sehr schwer, garantiert ökologische Rohstoffe zu beschaffen. Dennoch wollen einige Unternehmen zukünftig auch für diesen Bereich Produkte anbieten.

#### **- Preis vor allem bei Massenware sehr wichtig**

Die Wichtigkeit des Preises für die Kaufentscheidung wird von der Art des Produktes beeinflusst. Während der Preis bei Massenware wie Kraftfutter eine sehr wichtige Rolle spiele, sei er bei Spezialfutter weniger bedeutsam. Im Vordergrund aller Überlegungen der Landwirte stehe aber die Rentabilität, so dass es darauf ankomme, eine auf die Produktionsbedürfnisse der Landwirte abgestimmte Qualität zu möglichst günstigen Preisen zu liefern.

### **- Wichtigkeit des Geschmacks uneinheitlich beurteilt**

Die Bedeutung des Geschmacks ist sehr stark von den Tieren abhängig, für die das Futter bestimmt ist. Während Jungtiere oder Pferde als wählerisch gelten und daher der Geschmack eine sehr hohe Bedeutung hat, waren sich die Ansprechpartner in der Beurteilung der Wichtigkeit des Geschmacks für die übrigen Einsatzbereiche uneinig. Nach Ansicht von einigen spielen der Geschmack keine Rolle, während andere in dem Geschmack eine sehr gute Differenzierungsmöglichkeit sehen.

Einfluss auf die Erreichung der Ernährungsziele und die Effizienz der Tierhaltung hat neben der Nährstoffzusammensetzung auch die Wirkung der Inhaltsstoffe auf die Verdauung und die allgemeine Gesundheit der Tiere. Um diesem Ziel gerecht zu werden, bieten die Anbieter einerseits Medizinalmischungen mit veterinärmedizinischen Wirkstoffen an. Andererseits gibt es eine Reihe von Zusatzstoffen, die die Verwertung und Verdauung des Futters optimieren oder beispielsweise eine fördernde Wirkung auf die Abwehrkräfte haben. Die befragten Interviewpartner beurteilten die Bedeutung einer gesundheitsfördernden Wirkung als mittelmäßig wichtig.

Ergänzenden Service bieten alle der befragten Unternehmen in Form von Beratungsleistungen an. Hierfür setzen sie zumeist einen eigenen Außendienst ein. Einige der befragten Unternehmen erwarten zukünftig einen relativen Bedeutungsverlust der Beratung beim Endkunden, da es immer mehr gut ausgebildete Landwirte gäbe, die nur noch eine punktuelle Beratung benötigen.

Haltbarkeit und Frische sind nach Ansicht der Interviewpartner weniger wichtig.

## **5.2.2 Kundenbedürfnisse des Segments Heimtiernahrung**

### **- Nicht nur die Bedürfnisse der Tiere, sondern auch die ihrer Halter müssen erfüllt werden**

Bei Heimtiernahrung wird die Kaufentscheidung durch die Tierhalter vorgenommen. Insofern müssen in erster Linie ihre Konsumbedürfnisse befriedigt werden. Hierzu gehören einerseits der Wunsch der Sicherstellung der möglichst gesunden und artgerechten (Grund)Versorgung der Tiere mit Futter, andererseits aber auch Aspekte, die eher ein Verwöhnen ihrer „Lieblinge“ darstellen.

Die Qualität der Inhaltsstoffe dürfte im einzelnen für die Käufer nicht beurteilbar sein. Teilweise verbinden die Kunden dabei Erwartungen an die Produkte, die nicht unbedingt mit den Bedürfnissen der Tiere im Einklang stehen. Daher ist es notwendig, den Qualitätsaspekt auf die Bedürfnisse der Tierbesitzer anzupassen. Insgesamt beurteilten die befragten Unternehmen das Merkmal „Qualität der Inhaltsstoffe“ mit wichtig bis sehr wichtig. Der Geschmack der Produkte spielt aus Sicht der Interviewpartner eine wichtige bis sehr wichtige Rolle. Dennoch führen nicht alle Unternehmen Geschmackstests durch.

Ergänzender Service wird als mittelmäßig wichtig eingestuft. Hierunter falle unter anderem die Beratung über die richtige Ernährung der Tiere. Allerdings würden sehr viele Tierhalter ihre Haustiere nicht richtig ernähren. Im Gegensatz zu den Nutztieren, die nach den modernsten Erkenntnissen gefüttert werden, sind neben der Gesundheit der Tiere auch zahlreiche Bedürfnisse der Tierhalter wichtig.

#### **- Preis spielt eine wichtige Rolle, aber nicht bei allen Produkten**

Aus Sicht der befragten Unternehmen ist der Preis der Produkte für die Kaufentscheidung wichtig bis sehr wichtig. Die Wichtigkeit hängt hierbei im wesentlichen davon ab, ob das Produkt eher für die Abdeckung der Grundbedürfnisse oder mehr zum Verwöhnen der Tiere gedacht ist. Dies erklärt teilweise, weshalb Snacks attraktive Renditen ermöglichen.

#### **- Viele Trends aus der humanen Ernährung spielen auch im Bereich der Heimtiernahrung eine Rolle**

Eine gesundheitsfördernde Wirkung im Sinne von Functional Food (Lebensmittel mit einer gesundheitsfördernden Zusatzwirkung, vergleiche hierzu auch die Ausführungen unter 5.4) wurde von den Befragten als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Ebenso beeinflussen Convenience-Aspekte die Kaufentscheidung. Einerseits kann der Trend zu Fertigfutter bei der Ernährung von Haustieren in sich als Ausdruck von Convenience-Bedürfnissen gedeutet werden. Andererseits stellen besondere Verpackungsformen oder der Trend zum Trockenfutter auch Aspekte von Convenience-Bedürfnissen dar. Im Gegensatz zum Nutztierbereich registrieren die Hersteller Ansätze eines Trends zu biologischen Produkten. Auch ethische Aspekte, etwa dass keine aus toten Haustieren hergestellte Produkte Verwendung finden, sind im Segment der Heimtiernahrung von einer gewissen Bedeutung. Der Trend zu zielgruppenspezifischen Produkten ist aus Sicht der Interviewpartner sehr deutlich abzulesen. So werden mittlerweile sehr differenzierte Produkte für Tiere in verschiedenen Lebensphasen angeboten. Im Gegensatz zum Bereich der humanen Ernährung setzen sich bei der Heimtiernahrung auch Produkte für „Senioren“ durch, indem mit großem Erfolg Spezialfutter für ältere Tiere angeboten wird.

### **5.3 Strategie und Marketing**

#### **5.3.1 Strategie und Marketing im Segment Nutztiernahrung**

##### **- Dominierende Rolle des Landhandels**

Mischfutter wird in landwirtschaftlichen Betrieben eingesetzt, so dass beim Vertrieb die spezifischen Absatzkanäle für die Versorgung der Landwirtschaft eine herausragende Bedeutung haben.

Die dominierende Rolle spielen hierbei der Landhandel bzw. Genossenschaften, über die die weitaus größte Menge der Standardprodukte abgesetzt wird. Diese

Handelskanäle werden auch aus logistischen Gründen benötigt, da die Händler auch wichtige Transport- und Lagerungsaufgaben übernehmen.

### - Markt stark regional geprägt

Aufgrund der überproportionalen Bedeutung der Logistikkosten beim transportintensiven aber zugleich vergleichsweise billigen Kraftfutter ergibt sich bei diesen Produkten zumeist ein regional geprägter Einzugsbereich. Vornehmlich bei höherwertigen Produkten ist eine nationale oder internationale Distribution festzustellen. Die meisten der befragten Unternehmen gaben an, den höchsten Anteil ihrer Produkte im Bereich Kraftfutter in einem Umkreis von etwa 200 Kilometern abzusetzen. Ein Teil der Anbieter exportiert in die benachbarten Länder. Ausschlaggebend ist bei der regionalen Verteilung der Umsätze einerseits die Tierdichte, andererseits die Attraktivität der Abdeckung der Regionen unter Berücksichtigung von niedrigen Margen und mit der Entfernung steigenden Logistikkosten.

### - Nordrhein-Westfalen einer der wichtigsten Absatzmärkte

Die größten Märkte für die Futtermittelhersteller ergeben sich dort, wo die meisten Nutztiere gehalten werden. Innerhalb Deutschlands ergeben sich für das Jahr 1999 folgende Kennzahlen für ausgewählte Bundesländer (s. Tabelle 1):

Bundesland	Milchkühe		Mastschweine		Zuchtsauen		Legehennen		Masthühner	
	Anzahl Tiere insg. in 1000	durchschn. Anzahl Tiere/Betrieb	Anzahl Tiere insg. in 1000	durchschn. Anzahl Tiere/Betrieb	Anzahl Tiere insg. in 1000	durchschn. Anzahl Tiere/Betrieb	Anzahl Tiere insg. in 1000	durchschn. Anzahl Tiere/Betrieb	Anzahl Tiere insg. in 1000	durchschn. Anzahl Tiere/Betrieb
Bad.-Württ.	443	19,58	636	43,80	319	44,31	2633	114,48	689	168,05
Bayern	1465	21,52	1416	39,71	438	27,46	4409	98,58	3804	3777,56
Meckl.-Vorpommern	203	170,30	238	465,75	81	216,58	1300	1283,32	5009	15901,59
Niedersachsen	798	35,31	3343	187,49	667	55,08	13696	1120,24	26264	8303,51
NRW	418	29,98	2594	175,61	557	57,35	3531	364,77	1353	811,15
Sachsen	226	124,79	185	181,37	81	180,80	3098	1049,10	1893	2708,15
Sachsen-Anhalt	160	158,73	284	337,69	107	246,54	1992	1968,38	4236	25829,27
Schleswig-Holstein	375	49,55	557	180,38	126	87,08	1336	321,77	1061	1008,56
<b>Deutschland gesamt</b>	<b>4776</b>	<b>31,10</b>	<b>10215</b>	<b>97,46</b>	<b>2691</b>	<b>49,79</b>	<b>38933</b>	<b>336,70</b>	<b>48234</b>	<b>3247,86</b>

Tab. 1: Anzahl der Nutztiere sowie durchschnittliche Betriebsgrößen in ausgewählten Bundesländern im Jahr 1999

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

Nordrhein-Westfalen gehört bei allen Tierarten außer bei Masthühnern zu den wichtigsten Standorten. Die durchschnittliche Betriebsgröße der nordrhein-westfälischen Veredlungsbetriebe ist bei Mastschweinen höher, bei Masthühnern niedriger, bei den übrigen Tieren durchschnittlich. Tendenziell kleinere Betriebe finden sich in den südlichen Bundesländern, während die östlichen Bundesländer sehr häufig überdurchschnittlich große Betriebe haben.

### - Zunehmende Betriebsgrößen der Veredlungsbetriebe

Seit 1997 ist eine erhebliche Konzentration bei den Veredlungsbetrieben festzustellen, wie dies folgender Tabelle 2 zu entnehmen ist:

	Milchkühe		Mastschweine		Zuchtsauen		Legehennen		Masthühner	
	Anzahl Betriebe	Anzahl Tiere	Anzahl Betriebe	Anzahl Tiere	Anzahl Betriebe	Anzahl Tiere	Anzahl Betriebe	Anzahl Tiere	Anzahl Betriebe	Anzahl Tiere
Veränderung gegenüber 1997	-16,3%	-8,0%	-28,3%	10,5%	-15,3%	5,8%	-31,2%	-5,7%	k.A.	k.A.

Tab. 2: Entwicklung der Anzahl der Betriebe sowie der gehaltenen Tiere 1999 gegenüber 1997  
Quelle: Statistisches Bundesamt

Besonders ausgeprägte Konzentrationstendenzen sind in der Schweinemast sowie bei der Schweinezüchtung festzustellen. Während die Anzahl der Tiere zugenommen hat, reduzierte sich die Anzahl der Betriebe. Auch in der Rinder- und bei der Legehennenhaltung kam es zu einer Konzentration, da hier die Abnahme der Anzahl der Betriebe höher ausgefallen ist, als der Produktionsrückgang.

Nach einer anderen Aufstellung des Statistischen Bundesamtes verfügten 1999 2,5% der Betriebe (entsprechend 4.000 Betrieben) über 20,6% der Milchkühe (das heißt über etwa 950.000 Tiere). Bei den Mastschweinen zeigt sich ein noch deutlicheres Bild: 1% der Betriebe (etwa 1050 Betriebe) halten 18,2% der Tiere (etwa 2 Millionen).

Im europäischen Vergleich (laut EU-Strukturerhebung aus 1997) ist festzustellen, dass die durchschnittlichen Betriebsgrößen in Deutschland unterdurchschnittlich und insbesondere bezogen auf die Nachbarländer Niederlande und Belgien niedrig sind. In den Niederlande haben beispielsweise 37,8%, in Belgien 19,4% der Betriebe mit Milchkühen mehr als 50 Tiere, während dieser Anteil in Deutschland bei nur 11,1% liegt. Noch eindeutiger ist das Bild bei Mastschweinen: in Deutschland haben 1,7% der Betriebe mehr als 1000 Schweine, während dieser Anteil in Belgien bei 21,4% und in der Niederlande bei 23,9% liegt. Über diese Betriebe erreicht man in Deutschland 25,5%, in Belgien 60% und in der Niederlande 65,6% des Schweinebestandes.

#### **- Alternative Vertriebsformen (Direktvertrieb, e-Commerce) bisher nur von wenigen Betrieben genutzt**

Mit den zunehmenden Betriebsgrößen der Abnehmer ergibt sich die Frage, inwieweit andere Vertriebsstrategien sinnvoll werden. In diesem Zusammenhang müssen insbesondere der Direktvertrieb sowie e-Commerce genannt werden. Die Meinungen über die Wichtigkeit dieser Vertriebskanäle gehen bei den befragten Unternehmen auseinander. Während die meisten Unternehmen den Direktvertrieb als wichtig bis sehr wichtig beurteilt haben, maßen ihm andere keine Wichtigkeit bei. Ein wesentlicher Grund ist hierbei der vorprogrammierte Konflikt mit den bisherigen Handelspartnern, also vor allem dem Landhandel. Dennoch wickeln bereits heute einige Unternehmen einen beträchtlichen Teil ihres Umsatzes über eine direkte Vermarktung ab.

Ein ähnlich geteiltes Bild gilt für e-Commerce-Aktivitäten. Während einzelne der Interviewpartner keine Relevanz von e-Commerce für ihr Unternehmen sahen oder unsicher bei ihrer Beurteilung sind, arbeiten andere bereits intensiv an Konzepten bzw. ihrer Umsetzung.

E-Commerce kann für die Unternehmen sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite neue Impulse bringen. Mit dem Entstehen von großen Business-to-business-Plattformen für die europa- oder weltweite Beschaffung von Rohstoffen ergeben sich sowohl für die internen Geschäftsprozesse als auch für die Geschäftsbeziehungen mit den Zulieferern neue Perspektiven. Auf der Absatzseite ergeben sich ebenfalls viele Möglichkeiten einer strategischen und organisatorischen Optimierung. Übers Internet können beispielsweise Bestellungen- und Rechnungsstellungsprozesse optimiert, neue Marketing- und Werbemaßnahmen durchgeführt oder Beratungsleistungen erbracht werden. Insbesondere größere professionelle Landwirtschaftsbetriebe mit Führungskräften einer jüngeren Generation nutzen bereits heute zu einem großen Teil das Internet. Nach Informationen des Online-Anbieters Farmpartner.com nutzen heute mehr als 25% der 80.000 größten Landwirtschaftsbetriebe in Deutschland das Internet. Farmpartner.com plant die Etablierung eines „Online-Marktplatzes für alle Stufen der Landwirtschaft“, wo die Warengruppen Dünge- und Pflanzenschutzmittel, Saatgut, Futter, Landtechnik Treib- und Schmierstoffe, Getreide und Ölsaaten gehandelt werden sollen. Daneben planen die Raiffeisengenossenschaften unter dem Namen Raiffeisen.com ein zentrales Portal unter anderem mit e-Commerce-Funktionalitäten einzurichten.

Insgesamt ist damit zu rechnen, dass e-Commerce die bisherige Aufgabenteilung und Kommunikation zwischen Futtermittelherstellern, ihrem Außendienst, den Handelspartnern und den Endabnehmern neu ordnet. Ein geschickter Einsatz der neuen Technologien kann sowohl die internen Prozesse (und damit die Kosten) optimieren als auch die Umsätze steigern. Ein besonderes Potenzial liegt in einer Kombination von e-Commerce und Direktvertrieb.

#### **- Strategische Planungs- und Marketinginstrumente unterschiedlich intensiv eingesetzt**

Bei der Intensität des Einsatzes von strategischen Planungsinstrumenten zeigten die befragten Unternehmen große Unterschiede. Einig waren sich die Unternehmen über die hohe Wichtigkeit der Preispolitik. Eine ebenfalls hohe Bedeutung messen die Unternehmen der Werbung zu, wenngleich sich viele nach eigenem Bekunden keine aufwändigen Werbemaßnahmen leisten können oder wollen. Ergänzt wird das Instrumentarium häufig durch Kundendatenbanken, Maßnahmen des Service-Marketings und diverse Verkaufsförderungsmaßnahmen.

Andere strategische Planungsverfahren wie Portfolio-Analysen oder Zielgruppensegmentierungen setzt nur ein Teil der Unternehmen ein. In diesem Bereich liegt ein nur unzureichend genutztes Potential für die strategische Positionierung der Unternehmen, da sich die Futtermittelbranche zumeist durch ein sehr breites Produktportfolio auszeichnet, dessen Vermarktung oft nicht mit der notwendigen Konsequenz verfolgt werden kann. Keines der befragten Unternehmen hatte eine Marktforschungsabteilung. Sie greifen vor allem auf Zahlen von Verbänden, statistisches Material über die Landwirtschaft etc. zurück, haben nach eigenem Bekunden durch ihren Außendienst aber das „Ohr am Markt“. Ferner führt ein Teil der Unternehmen Workshops mit dem Handel durch.

### 5.3.2 Strategie und Marketing im Segment Heimtiernahrung

Bei der Nahrung für Heimtiere wird die unmittelbare Kaufentscheidung durch die Halter getroffen. Diese entscheiden aufgrund ihrer Interpretation der (vermeintlichen) Wünsche und Bedürfnisse ihrer Tiere. Diese Situation eröffnet eine breite Palette von Ansätzen für die Positionierung der Produkte.

#### **- Der Fachhandel baut seine Umsatzanteile gegenüber dem dominierenden Lebensmitteleinzelhandel aus**

Absatzkanäle von Heimtierfutter sind der Lebensmitteleinzelhandel und der Fachhandel. In den letzten Jahren ist ein relativer Bedeutungsverlust des Lebensmitteleinzelhandels festzustellen. Lag der Umsatzanteil über den Lebensmitteleinzelhandel (inkl. Discounter, Aldi und Drogeriemärkte) im Jahre 1995 bei Fertignahrung noch bei 80%, konnte der Fachhandel (Zoo-, Fach- und Landhandel, Fachabteilungen der Warenhäuser und Gartencenter) seinen Umsatzanteil von 20% (1995) auf 25% (1999) ausbauen.

Innerhalb des Lebensmitteleinzelhandels bauten Drogeriemärkte in den letzten Jahren sukzessive ihren Anteil aus. Dieser macht mittlerweile ca. 11,8% des Gesamtmarktes aus und stellt damit nach den Verbrauchermärkten (ca. 23,1%) zusammen mit den SB-Warenhäusern (etwa 11,9%) den drittichtigsten Bereich innerhalb des Absatzkanals Lebensmitteleinzelhandel dar.

Innerhalb des Fachhandels weist insbesondere die Fachmarkt-Kette Fressnapf eine dynamische Entwicklung auf, während kleinere Zoofachgeschäfte auf dem Rückzug sind. Die steigende Bedeutung von Franchiseketten spielt für die Hersteller eine besondere Rolle, da diese einerseits eine zentrale Listung haben und andererseits eigene Handelsmarken führen. Hierdurch werden die Handlungsmöglichkeiten sowie der Markt für Markenhersteller stärker eingengt.

Die befragten Unternehmen zeigten eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung hinsichtlich ihrer Distributionswege. Während ein Teil der Unternehmen seinen Schwerpunkt im Bereich Fachhandel gelegt hat, nutzen andere bevorzugt den Lebensmitteleinzelhandel als Absatzkanal.

#### **- Alternative Absatzkanäle werden erst allmählich erschlossen**

Direktvertrieb spielt nur bei einzelnen Anbietern eine Rolle. Dies ist verständlich, da der Markt auf der Abnehmerseite mit 11 Millionen Haushalten, die Heimtiere halten, sehr segmentiert ist. Eine direkte Belieferung lohnt sich nur bei einem geringen Teil von Kunden, zum Beispiel Tierheimen, Züchtern oder Gestüten.

Die Bedeutung von e-Commerce wurde von den befragten Unternehmen recht unterschiedlich beurteilt. Aufgrund der Vielfalt und der Besonderheit der Rezepturen sahen die meisten Anbieter keine sinnvollen Einsatzmöglichkeiten für e-Commerce in der Beschaffung von Roh- und Zusatzstoffen. Zudem

befürchteten sie eine unerwünschte Transparenz über die Zusammensetzung ihrer Produkte.

Insbesondere diejenigen Unternehmen, die ihre Produkte hauptsächlich über den Lebensmitteleinzelhandel absetzen, berichteten über einen zunehmenden Konditionendruck.

#### **- Die Preis- und die Distributionspolitik dominieren die Marketingaktivitäten**

Die Heimtierfutterhersteller maßen im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung der Preis- sowie der Distributionspolitik eine besonders hohe Bedeutung bei. Werbung, Verkaufsförderungs- und kundenindividuelle Promotionsmaßnahmen wurden uneinheitlich beurteilt; vor allem größere Unternehmen machen von diesen Instrumenten Gebrauch. Andere Strategie-Instrumente, wie etwa die Portfolio-Analyse oder eine Zielgruppensegmentierung werden nur bei einzelnen Unternehmen eingesetzt. Aufgrund der vergleichsweise kleinen Unternehmensgröße und des eigenen Außendienstes sind Aspekte des Innovationsmanagements nur bei größeren Unternehmen als expliziter Teil der Managementausrichtung aufzufinden. Eine eigene Marktforschungsabteilung hält keines der befragten Unternehmen vor. Stattdessen werden Desktop-Research-Maßnahmen durchgeführt bzw. zusammen mit dem Außendienst Daten vom Fachverband oder anderen Institutionen interpretiert.

### **5.4 Innovationslinien**

Die Herstellung von Futtermitteln für die Nutz- und Heimtiere erfordert ständige Innovationen, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erzielen.

#### **5.4.1 Innovationen im Segment Nutztierfutter**

Die optimale Nährstoffzusammensetzung für das Erreichen definierter Produktionsziele ist für viele Nutztiere bereits weitgehend erforscht. Eine wesentliche Aufgabe der Futtermittelhersteller besteht darin, aus den zur Verfügung stehenden Rohstoffen qualitativ hochwertige und zugleich möglichst preiswerte Futtermittel herzustellen. Hierbei hängen sie von den jeweiligen Rohstoffpreisen und -qualitäten ab. Insgesamt bestehen noch in vielen Bereichen Möglichkeiten für Produkt- und Verfahrensinnovationen.

Eine Vielzahl von Produktinnovationen findet sich im Bereich Spezialfutter z.B. für die Ernährung von Jungtieren. Weitere Möglichkeiten zu Produktinnovationen ergeben sich aus dem Einsatz von Zusatzstoffen wie Enzymen, Säuren etc., die beispielsweise verdauungsfördernd wirken oder das Immunsystem stimulieren sollen. Wesentliche Impulsgeber solcher Innovationen sind die Lieferanten selbst.

Potenziale zu Verfahrensinnovationen bestehen beispielsweise in den Bereichen Steuerung der Produktion sowie im Bereich der Qualitätssicherung. Die oben bereits angesprochenen Möglichkeiten der Nutzung der Informationstechnologie bzw. des Internets für eine Optimierung der Verwaltungsprozesse werden noch

nicht hinreichend genutzt, einige Unternehmen arbeiten aber an solchen Projekten. Der Einsatz dieses oder anderer moderner Medien ermöglicht ebenfalls Service- und Kommunikationsinnovationen.

#### **5.4.2 Innovationen im Segment Heimtiernahrung**

Die Herstellung von Heimtiernahrung gehört zu den innovativsten Branchen innerhalb der Ernährungsindustrie. Im Produktbereich der Fertignahrung für Heimtiere finden sich fast alle Innovationstrends aus der humanen Ernährung.

##### **- Innovationsfeld Functional Food**

Besonders hervorgehoben seien Produktinnovationen im Sinne von Functional Food. In diese Kategorie gehört eine Vielzahl von Produkten. Als Beispiele seien folgende Produkte genannt:

- Heimtierfutter unter Zugabe von speziellen Inhaltsstoffen wie dem Andengewächs Quinoa. Wirkung: Stärkung der Abwehrkräfte, Vorbeugen von Mangelerscheinungen
- Laktosereduzierte Milch für Katzen. Wirkung: Bessere Verdaubarkeit als herkömmliche Kuhmilch.
- Verdauungsförderndes Futter unter Zugabe von Inulin aus Chicoree
- Spezielle Diätprodukte (z.B. fettreduziert oder saccharosefrei)
- Snacks unter Zugabe von Vitaminen und Taurin
- Spezielles Futter für Tiere unterschiedlicher Altersklassen

Aus diesem Segment sind für die Zukunft weitere Produktinnovationen zu erwarten. Auch eine immer weitergehende Spezialisierung auf einzelne Tierarten weist in diese Richtung.

##### **- Viele Trends der humanen Ernährung finden Analogien bei der Heimtiernahrung**

Nicht nur funktional im Sinne der artgerechten Ernährung exotischer Tierarten wirkend, sondern auch den Bedürfnissen der Tierhalter entgegenkommend, finden sich im Angebot der Hersteller Futtermittel, die Ausgangsprodukte aus der Heimat der Tiere enthalten. Diese Produkte zeigen – neben dem funktionalen Aspekt – auch Analogien zu „Ethnic Food“ aus dem Bereich der humanen Ernährung. Für exotische Tierarten dürfte hier noch weiteres Innovationspotential liegen.

Besondere Verpackungsformen verknüpfen das Unterbringen von Futter mit einer Funktionalität als Spielzeug. So bietet ein Hersteller für seine Käsekugeln einen passenden Spielball an. In diesen werden die Käsekugeln gesteckt. Erst

wenn die Katze mit dem Ball spielt, fallen die Käsekugeln heraus. Diese Verpackungsinnovation ermöglicht dem Hersteller eine besondere Kundenbindung.

Es ist ferner – wie bei der humanen Ernährung - ein Trend zu hochwertigem Futter festzustellen, etwa indem Ausgangsprodukte verwendet werden, die bei Menschen als Delikatessen gelten. Hierzu gehören Lachs, Forelle, Meeresfrüchte, Leberpastete etc.

Auch dem Bedürfnis nach natürlicher Ernährung wird Beachtung geschenkt, etwa indem Kräuterzusätze verwendet werden oder biologisch angebaute Inhaltsstoffe verwendet werden. Convenience-Bedürfnissen tragen neuartige Minutenmahlzeiten Rechnung, die unter Zugabe von Wasser aufquellen und somit eine Mischung zwischen Trocken- und Nassfutter darstellen.

Innovationen sind im Bereich der Heimtiernahrung lukrative Investitionen. Sie spielen sich vor allem im renditestarken Bereich der Snacks bzw. Ergänzungsfutters ab und ermöglichen vielfältige Differenzierungsmöglichkeiten. Sie bieten eine breite Auswahl möglicher Nischen, die besetzt werden können.

#### **- Der Kommunikationskanal Internet bietet weiteres Innovationspotenzial**

Mittlerweile sind viele Hersteller, aber auch Händler mit einem attraktiven Informationsangebot im Internet präsent. Soweit es ihnen gelingt, eine „Internet-Community“, das heißt einen interessierten, immer wiederkehrenden Kundenkreis an sich zu binden, eröffnen sich Möglichkeiten für Kommunikations- und Serviceinnovationen. Hierdurch könnten die Unternehmen andere Arten von Kundenansprache und Werbung etablieren. Leider sind die Internet-Konzepte der meisten Anbieter zwar teilweise inhaltlich attraktiv, nutzen aber die spezifischen Möglichkeiten des Mediums noch unzureichend. Gefördert werden dürfte die Nutzung des Internets durch Pläne der Franchise-Kette Fressnapf, ein spezielles e-Commerce-Angebot für Heimtiernahrung und –zubehör zu etablieren. Insgesamt ist festzustellen, dass die meisten Hersteller bisher nur halbherzige Aktivitäten unternommen haben, das Internet optimal für die Verkaufsförderung und die Kommunikation mit ihren Kunden einzusetzen.

### **5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation**

#### **- Schwierigkeiten bei der Besetzung der Ausbildungsstellen in der Produktion**

Die meisten der befragten Unternehmen klagten darüber, keine geeigneten Bewerber für Ausbildungsplätze im Produktionsbereich zu finden. Die Branche gälte als wenig attraktiv, so dass es kaum möglich sei, interessierte, motivierte und auch qualifizierte Bewerber zu finden. Manche Betriebe hätten zudem Schwierigkeiten damit, alle der geforderten Ausbildungsinhalte anzubieten, weil nicht alle Produktionsverfahren, die für die Ausbildung relevant sind, im Rahmen des Produktionsprozesses eingesetzt würden. Vielen Bewerbern fehle das

technische Verständnis und das Basiswissen, um die Ausbildung erfolgreich zu beenden. Ein Unternehmen bildet überbetrieblich einen Azubi im technischen Bereich aus. Nur zwei der befragten zehn Unternehmen bilden Azubis selbst in der Produktion aus.

Bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen im kaufmännischen Bereich gäbe es hingegen keine Probleme. Die meisten der befragten Betriebe bilden in der Verwaltung aus.

#### **- Hohe körperliche und fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter**

Ebenso klagten die Unternehmen über eine hohe Fluktuation und die Schwierigkeit, motivierte und zugleich qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen. Damit nimmt die Futtermittelindustrie im Vergleich der untersuchten Teilbranchen eine besondere Rolle ein. Das Arbeitsfeld erfordere zugleich eine körperliche Belastbarkeit und technisches Verständnis, woran es den Bewerbern häufig fehle. Ein Unternehmen berichtete in diesem Zusammenhang auch über Probleme mit dem Arbeitsamt, das die Anforderungen in diesem Berufsfeld offenbar auch nur unzureichend einschätzen könnte und ungeeignete Bewerber schicken würde. Teilweise müsste man auf ausländische Bewerber aus Osteuropa zurückgreifen, die aber nur unter großen Schwierigkeiten oder gar keine Arbeitserlaubnis erhielten.

#### **- Weiterer Rückgang der Beschäftigtenzahlen erwartet**

Die befragten Unternehmen beurteilten den Automatisierungsgrad in der Fertigung als relativ hoch. Viele Unternehmen hätten in letzter Zeit erhebliche Rationalisierungsanstrengungen unternommen. Dennoch sei weiteres Potenzial vorhanden. Die hierfür notwendigen Investitionen erforderten aber sehr hohe Aufwendungen. Insgesamt erwarten die Unternehmen aber weitere Rationalisierungen und damit einen leichten Rückgang der Beschäftigtenzahlen.

Zu den von Rationalisierung betroffenen Bereichen werden auch Verwaltungsaufgaben gehören. Hier rechnen die Unternehmen teilweise mit einer Reduktion des Personaleinsatzes im Außendienst sowie bei der Verwaltung. Es werden vor allem technische Innovationen wie eine Optimierung des EDV-Einsatzes, Integration von Prozessen zwischen verschiedenen Stufen des Wertschöpfungsprozesses (z.B. durch Verfahren wie Efficient Consumer Response oder e-Commerce-Systemen) oder neue Kommunikationstechnologien (wie z.B. die Einführung von Call Centern) beitragen.

Einen zukünftigen Qualifizierungsbedarf sehen die Befragten vor allem in den Bereichen Informationstechnologie, Telekommunikation und bei den technischen Anwendungen.

## 5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation

Insgesamt zeigten sich die befragten Unternehmen überwiegend zufrieden mit ihren Gestaltungsmöglichkeiten für die innerbetrieblichen Abläufe und Arbeitszeiten. Allerdings wünschten sich die Unternehmensleiter etwas mehr Flexibilitäten bei der Wochenarbeitszeit, da die Produktion bzw. die Warenan- und -auslieferung teilweise Stoßzeiten aufwies. Die im bestehenden Tarifvertrag lediglich als Öffnungsklausel vorhandene Möglichkeit führe in einzelnen Betrieben zu Auseinandersetzungen bei der Umsetzung.

### - Gute Erfahrungen mit eingesetzten Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten

Die zehn befragten Unternehmen haben in der Mehrzahl gute Erfahrungen mit den internen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten gemacht. Gleitzeit und Schichtarbeit werden in nahezu allen befragten Unternehmen praktiziert. Für Teilzeitarbeitsplätze zeigten sich alle Unternehmen offen und dieses Modell wird in den meisten Unternehmen auch praktiziert. Altersteilzeit hingegen spielt in keinem der befragten Unternehmen eine Rolle; sie gilt als wenig attraktiv. Sowohl von Betriebsräten als auch von den Geschäftsführungen wurden Arbeitszeitkonten positiv hervorgehoben. Insbesondere dieses System ermögliche eine flexible Reaktion auf die bestehenden Auslastungsschwankungen und beinhalte Regelungen, die sowohl den Interessen der Unternehmen als auch der Beschäftigten entgegenkämen. Dennoch waren Arbeitszeitkonten in der Hälfte der Unternehmen nicht eingeführt.

### - Moderne Möglichkeiten der Arbeitsorganisation nur teilweise genutzt

Im Vergleich mit den übrigen untersuchten Teilbranchen der Ernährungsindustrie zeigte sich, dass in der Futtermittelindustrie moderne Formen und Instrumente der Arbeitsorganisation nur selten eingesetzt werden.

In etwa der Hälfte der Unternehmen wird in der Produktion Gruppenarbeit praktiziert, teilweise aber nur in sehr schwacher Ausprägung. Job-Rotation und Aufgabenerweiterung werden in jeweils etwa der Hälfte der Unternehmen praktiziert, teilweise allerdings eher situationsbedingt als auf Basis grundsätzlicher organisatorischer Überlegungen. Die geringe Anzahl von Mitarbeitern mache teilweise eine bereichsübergreifende Arbeit notwendig.

Drei der Gesprächspartner gaben an, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) als Instrument einzusetzen, wenngleich auch bei diesen größtenteils nur einzelne Elemente vom KVP eingesetzt werden, aber nicht ein geschlossenes Managementsystem. Qualitätszirkel sind bei etwa zwei Dritteln der Unternehmen mit unterschiedlicher Konsequenz eingeführt. Dies bedeutet aber nicht, dass die übrigen Unternehmen nicht daran arbeiteten, sich ständig zu verbessern. Die Beurteilung der Effekte dieser Elemente der Arbeitsorganisation ging vergleichsweise weit auseinander: während ein Teil der Interviewpartner über sehr gute Ergebnisse berichtete, berichteten andere über keine signifikanten Unterschiede.

## **- Breiter Einsatz von Zertifizierungsmaßnahmen**

Die stärkere Beschäftigung mit der Qualität und den internen Prozessen hängt auch mit Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO, den mit der Ausnahme von 2 Betrieben alle durchlaufen haben, ab.

Zwei der befragten Unternehmen haben darüber hinaus auch ein Öko-Audit durchlaufen, aber nur eins ist entsprechend zertifiziert.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung sind überwiegend sehr positiv. Es wurde unter anderem 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 auf den enorm hohen Aufwand, der mit der Zertifizierung verbunden sei. Außerdem bestünde die Gefahr, dass die Mitarbeiter die QM-Systeme nicht umsetzten und die Verbesserungen nur auf dem Papier stünden. Auslösend für die Zertifizierung waren häufig externe Gründe, z.B. Forderungen der Handelspartner oder Imagegesichtspunkte, im Nachhinein haben aber viele Unternehmen zusätzliche positive Effekte für sich verbuchen können.

## **5.7 Beziehungen zu den Zulieferern**

Die befragten Betriebe berichteten durchweg von einem engen und sehr guten Verhältnis zu den Rohstofflieferanten. Hierbei wird ein Teil der Rohstoffe (insb. Soja) am Weltmarkt gekauft. Diese enge Zusammenarbeit sei umso wichtiger, da die Branche von verschiedenen Skandalen betroffen war. Zu einem großen Teil sind die Lieferanten von Rohstoffen (bzw. ihre landwirtschaftlichen Vorlieferanten) nicht zertifiziert, so dass eine Kontrolle der Lieferanten, eine intensive Kommunikation sowie ein gewachsenes Vertrauensverhältnis eine wesentliche Grundlage für die Sicherstellung der erforderlichen Qualität darstellen. Einige der befragten Unternehmen des Mischfuttersegments beziehen die Rohstoffe zu einem großen Teil regional von den Abnehmern ihres Fertigfutters, so dass hier eine enge Verflechtung gegeben ist.

Im Gegensatz zu den Rohstofflieferanten sind nach Angaben der Interviewpartner so gut wie alle Hilfs- und Zusatzstofflieferanten zertifiziert. Mit diesen bestünde ebenfalls eine enge Zusammenarbeit, die auch teilweise eine gemeinsame Entwicklung beinhalte. Von den Zusatzstofflieferanten gingen wertvolle Innovationsimpulse aus. Es sei allerdings schwierig, Exklusivitäten zu erhalten. Sofern ein Unternehmen eine Exklusivität auf einen Inhaltsstoff haben möchte, müsse es die Entwicklung weitgehend selbst betreiben oder gezielte Forschungsaufträge vergeben und finanzieren.

Auch die Zusammenarbeit mit den Maschinenlieferanten wurde sehr positiv beurteilt. Dennoch betreiben nur die wenigsten Unternehmen eine gemeinsame Entwicklung mit den Maschinenlieferanten.

## **5.8 Wissens- und Technologietransfer**

Die befragten Unternehmen arbeiten nach eigenen Auskünften zu einem großen Teil bereits mit verschiedenen Forschungsinstituten oder Universitäten zusammen. Diese Zusammenarbeit beruhe aber zumeist auf bestehenden Kontakten. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen wünschte sich eine intensivere Kooperation, die zu einem großen Teil an einem fehlenden Überblick über die vorhandenen Potenziale sowie an den wenig ausgeprägten Kontakten scheitere. Zugleich zeigten sich die Unternehmen auch unsicher, welche Potenziale an den Universitäten bestünden.

Im Zuge der Aktivitäten innerhalb des Gesamtprojektes im Auftrag von NEW.S wurde auch die nordrhein-westfälische Forschungslandschaft mit einem Bezug zur Ernährungswirtschaft analysiert. 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. Weitere Ansatzpunkte zur Kooperation bestehen unter anderem in den Bereichen Konservierung oder auch in der zielgerichteten Züchtung von Getreidesorten mit speziellen Eigenschaften ohne den Einsatz einer gentechnischen Veränderung.

Die geführten Interviews haben gezeigt, dass auch viele Forschungsinstitutionen bei Industriekooperationen auf bereits bestehende Kontakte zurückgreifen. Daher scheint es für die generelle Kooperationsanbahnung an Ansprechpartnern zu mangeln.

## **5.9 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft**

Neben den unter 5.8 beschriebenen – zu einem großen Teil bereits praktizierten - Kooperationen wurden die Unternehmen auch nach anderen Arten von Kooperationen befragt.

Ein großer Teil der Unternehmen gab an, mit dem Fachverband zu kooperieren. Ein weiterer häufig genannter Kooperationspartner war die Landwirtschaftskammer, bei der öfter Fütterungsversuche stattfänden. Daneben berichteten einzelne Unternehmen über informelle Kooperationen.

Über bestehende Kooperationen mit Wettbewerbern berichteten einzelne Unternehmen, wenngleich diese bisher eher eine Ausnahme darstellten. Eines der Unternehmen betreibt im Rahmen einer strategischen Allianz teilweise gemeinsame Entwicklungen mit einem Mitwettbewerber. Ein anderes Beispiel

betrifft die gemeinsame Vermarktung von Produkten im Ausland. Ferner bestehen Kooperationen im Entsorgungsbereich.

Trotz der bisher nur in Ansätzen bestehenden Kooperationen sahen die meisten Gesprächspartner die Intensivierung von Kooperationen als sinnvoll an. Diese scheiterte aber an der starken Konkurrenzsituation. Ein Teil der befragten Unternehmen hielt daher Fusionen für wahrscheinlicher als lose Kooperationen.

Auch in der Futtermittelindustrie ist eine breite Palette von Kooperationsansätzen denkbar. Aufgrund der extrem breiten Produktportfolios in der Futtermittelbranche ist zu vermuten, dass eine Spezialisierung bei der Produktion und teilweise bei der Vermarktung für kooperierende Unternehmen erhebliche Kostenvorteile mit sich bringen kann. Durch die regional geprägte Marktstruktur im Bereich der Mischfutterherstellung bieten sich auch überregionale Kooperationen, zum Beispiel durch die gemeinsame Vermarktung einer Dachmarke, die vor Ort durch die Betriebe hergestellt, aber zentral vermarktet wird, an.

Laterale Kooperationen mit anderen Teilbranchen der Lebensmittelindustrie sind schwierig zu bewerkstelligen. Ein Ansatz ergibt sich – und wird auch praktiziert – bei der Verwertung von Resten oder Abfallstoffen aus der Produktion von Lebensmitteln. Weitere Ansatzpunkte einer lateralen Kooperation auf regionaler Ebene ergeben sich (vor allem im Segment Heimtiernahrung) aber auch in Bereichen wie Verwaltung, Logistik, EDV oder teilweise auch Einkauf. Teilweise sind auch gemeinsame Entwicklungen möglich, z.B. im Bereich von Zusatzstoffen (Konservierung, Functional Food), Verfahren (Chilled Food) oder Verpackungen.

## **5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung**

Bei der Finanzierung der befragten Unternehmen sind die Kategorien Innenfinanzierung aus erwirtschafteten Gewinnen sowie Kredite von Banken und Sparkassen die vorherrschenden Finanzierungsformen.

Die Beziehung zu den Kreditgebern wurde insgesamt kritisch beurteilt. Die Banken würden eine nur sehr geringe Risikoneigung aufweisen. Dies gälte insbesondere in schwierigen Zeiten. Insgesamt wurde das Verhältnis zu den Banken als sehr stark personalisiert gekennzeichnet; entscheidend sei die Zusammenarbeit mit dem Ansprechpartner. Aus den Gesprächen mit den Interviewpartnern der Futtermittelindustrie wurde nicht deutlich, inwieweit eher mit den regional tätigen Volksbanken bzw. Sparkassen oder mit den überregionalen Banken eine bessere Zusammenarbeit besteht.

Die Möglichkeiten der Venture-Capital-Finanzierung war einigen der befragten Unternehmen nicht bekannt. Die Interviewpartner hielten ihre Branche für diese Finanzierungsform überwiegend nicht geeignet.

Eine mögliche Finanzierung durch Kapitalerhöhungen unter Einbindung externer Kapitalgeber oder ein Börsengang waren bei den befragten Unternehmen als

Finanzierungsform nicht anzutreffen. Die befragten Unternehmen sahen diese Finanzierungsform als irrelevant an.

Andere Finanzierungsformen spielen eine untergeordnete Rolle. Die meisten der befragten Unternehmen befinden sich in Familienhand und planen keinen Börsengang. Öffentliche Förderungen (nämlich das Technologieprogramm Wirtschaft) nahm in den letzten Jahren nur eines der befragten Unternehmen in Anspruch. Mehrere Unternehmen äußerten die Ansicht, dass es in Nordrhein-Westfalen keine Förderprogramme oder Zuschüsse gäbe. Allerdings zeigte sich in den Gesprächen auch, dass die meisten Unternehmen einen unzureichenden Informationsstand über bestehende Fördermöglichkeiten haben und an Informationen über Programme, die für sie in Frage kommen, sehr interessiert sind.

### **5.11 Chancen und Risiken im Überblick**

Nach den Entwicklungschancen und –hemmnissen der Unternehmen befragt, zeigte sich bei den Nutztierfutter- bzw. Heimtierernährungsherstellern ein vergleichsweise unterschiedliches Bild.

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung nannten Hersteller von Futtermitteln für Nutztiere:

- schnelle und flexible Betriebsführung
- Flexibilisierung der Technologie
- die Eroberung und Sicherung von Nischen
- bessere Marktposition nach erfolgter Marktberreinigung
- Innovationen
- neue strategische Ausrichtung

Als wesentliche Hemmnisse nannten die Nutztierfutterhersteller:

- bestehende Überkapazitäten der Hersteller
- Margenverfall
- die gesetzliche Entwicklung auf der EU-Ebene
- Rückgang der Agrarsubventionen
- Landwirtschaftspolitik der Landesregierung

- Rückgang der Tierzahlen
- Schwierigkeiten, gute und engagierte Mitarbeiter zu finden
- hoher Verwaltungsaufwand für den Umgang mit Behörden
- Probleme mit dem konkreten (Mikro-)Standort

Die Hersteller von Heimtiernahrung sahen vor allem folgende Chancen für die Entwicklung ihres Unternehmens:

- innovative neue Produkte, die dem steigenden Gesundheitsbewusstsein Rechnung tragen
- qualitativ hochwertiges Angebot
- eine stärkere internationale Expansion
- flexibles Verhalten am Markt

Als wesentliche Hemmnisse nannten die Gesprächspartner aus dem Segment Heimtiernahrung:

- die zunehmende Fachhandelskonzentration
- die steigende Bedeutung der Handelsmarken
- immer langwierigere behördliche Genehmigungsverfahren
- Probleme mit dem (Mikro-)Standort, z.B. fehlender Platz für die Expansion, Nachbarschaftsstreitigkeiten

## **6 Standort Nordrhein-Westfalen – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner**

Nordrhein-Westfalen wird als Standort für die Futtermittelindustrie von den Gesprächspartnern hinsichtlich der einzelnen Aspekte einer Standortentscheidung sehr differenziert betrachtet.

### **- Nähe zu den landwirtschaftlichen Abnehmern positiver Standortfaktor**

Die Betriebe des Segments Nutztierfutter bewerteten die vergleichsweise hohe Tierdichte in Nordrhein-Westfalen als positiven Standortfaktor. Besonders wichtig sei dies bei Massenware, bei der die Logistikkosten die niedrigen Spannen schnell überschreiten können. Neben Nordrhein-Westfalen spielen Süd-Niedersachsen, Holland und Belgien eine Rolle als attraktiver Absatzmarkt, wengleich insbesondere der Absatz nach Holland vielen Unternehmen Schwierigkeiten bereitet, da dort eine viel stärkere Verflechtung zwischen Futtermittelherstellern, ihren Rohstofflieferanten und den Veredlern bestehe. Die geographische Nähe zu den Benelux-Ländern bedeute aber auch eine zusätzliche regionale Konkurrenz aus diesen leistungsstarken Ländern.

Die Hersteller von Spezialprodukten für die Nutztierhaltung sind überregional und teilweise sogar international ausgerichtet. Da in diesem Segment die Logistikkosten eine untergeordnete Bedeutung haben, spiele auch die Nähe zu den Abnehmern nur eine geringere Rolle.

Ähnliches gilt für die Hersteller von Heimtierernahrung, die zumeist ebenfalls bundesweit tätig sind. Aufgrund der vorherrschenden Vertriebskanäle mit weitgehend zentraler Listung spiele die Nähe zu den Konsumenten oder zu den Vertriebszentren des Handels keine wesentliche Rolle.

#### **- Gute Möglichkeiten der Rohstoffbeschaffung**

Die Beurteilung dieser Dimension des Standortes durch die Gesprächspartner war sehr abhängig von den verwendeten Rohstoffen. Insgesamt wurde der Standort im Hinblick auf die Beschaffung von Rohstoffen aber positiv beurteilt.

Unternehmen, die zumindest teilweise Neben- oder Abfallprodukte im Rahmen ihrer Produktion verwenden, können in Nordrhein-Westfalen einen einfachen Zugang zu Rohstoffen finden. Bei pflanzlichen Rohstoffen kann ein großer Teil regional eingekauft werden. Für die Beschaffung von Rohstoffen vom Weltmarkt ist der Standort aufgrund seiner weit entwickelten Infrastruktur an Häfen und Wasserwegen vorteilhaft, wengleich diese Vorteile nicht mehr so schwer wögen, wie noch vor einigen Jahren.

#### **- Personalqualifikation und –kosten neutral bewertet**

Zu der Beschaffung von qualifiziertem Personal vergleiche auch Abschnitt 5.5. Insgesamt ordneten die Gesprächspartner diesen Punkt weder als besonderen Vorteil noch als Nachteil des Standortes ein.

Aus Sicht der Gesprächspartner sind die Personalkosten in Nordrhein-Westfalen etwas höher als in anderen Bundesländern. Inwieweit diese Einschätzung zutreffend ist, konnte im Rahmen der Untersuchung nicht überprüft werden. Aufgrund des relativ geringen Anteils der Personalkosten an den Gesamtkosten spiele dieser mögliche Nachteil aber keine entscheidende Rolle, wengleich mit

dem Margenverfall auch diesem Aspekt eine immer höhere Bedeutung zukomme. Viel entscheidender sei der flexible Einsatz von Mitarbeitern.

#### **- Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort als unwesentlicher Standortfaktor eingeschätzt**

Für die Hersteller von Futter für Nutztiere spielt das Image des Standortes bisher keine wesentliche Rolle, zumal ein großer Teil der Rohstoffe (v.a. Soja und Mais) auf dem Weltmarkt beschafft werden.

Aufgrund der Skandale der letzten Jahre in der Futtermittel- und Fleischindustrie könnte sich in Zukunft aber eine abgeschlossene Wertschöpfungskette zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern der Rohstoffe, Futtermittelherstellern, Veredlungsbetrieben und der Fleischwarenindustrie als Vorteil bei der Vermarktung erweisen. Bisher sind aber noch keine Ansatzpunkte für ein solch komplexes Kooperationsmodell in Nordrhein-Westfalen erkennbar. Voraussetzung für eine solch aufwändige Kooperation wäre ferner die Sicherstellung, dass die Verbraucher den Mehraufwand durch einen höheren Preis honorieren.

Bei der Fertignahrung für Heimtiere spielt das Image des Ernährungsstandortes bisher ebenfalls keine Rolle.

#### **- Nur lokale Identifikation der Ernährungsindustrie mit Nordrhein-Westfalen und der Region**

Eine landesweite Verbundenheit mit Nordrhein-Westfalen als Region ist bisher nicht vorhanden. Als positive Gegenbeispiele können beispielsweise Bayern oder Schleswig-Holstein gelten.

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 Unternehmergeneration, die zum Teil eine internationale Ausbildung genossen hat, bzw. die angestellten Unternehmensführer denken im Gegensatz zur Gründergeneration in internationalen und globalen Dimensionen. Bei ihren Investitionsentscheidungen stehen rationale Überlegungen stärker im Vordergrund als bei der zu einem großen Teil dem Betrieb auch emotional stark verbundenen älteren Generation.

Die meisten der befragten Unternehmen haben bisher nur in Nordrhein-Westfalen Betriebsstätten unterhalten, so dass sie sich bisher nicht dezidiert mit der Beurteilung verschiedener Standorte auseinandergesetzt haben. Bei einigen der befragten Unternehmen stehen aber mittelfristig Standortänderungen an, da sie entweder Nachbarschaftsstreitigkeiten haben oder sich aufgrund beengter Räumlichkeiten nicht optimal entwickeln können. Sobald eine Standortveränderung konkret geplant wird, werden auch der Mikrostandort oder der Standort Nordrhein-Westfalen auf dem Prüfstand stehen.

### **- Negative Beurteilung des Verhältnisses zur Politik und Gesetzgebung**

Die Beziehung zur Politik wird von den befragten Unternehmen insgesamt tendenziell negativ bewertet.

Aus Sicht der Ansprechpartner verfolgt die Landesregierung eine Landwirtschaftspolitik, die die Futtermittelindustrie auf verschiedene Weise benachteiligt. Hierzu gehöre die Propagierung von kleineren landwirtschaftlichen Mischbetrieben, in denen der Verbrauch an extern bezogenem Mischfutter tendenziell rückläufig wäre. Gegenüber dem Trend zu größeren spezialisierten Betriebseinheiten der Tierhaltung würde die Landwirtschaftspolitik eher kleinere Betriebe fördern, die aber hinsichtlich ihrer Produktionskosten im europäischen Maßstab mutmaßlich nicht wettbewerbsfähig seien, so dass mit einer reduzierten Bedeutung des Landwirtschaftsstandortes Nordrhein-Westfalen auch die Futtermittelindustrie zu den Verlierern gehören würde. Dies würde aber nicht zu einem Schutz der Verbraucher führen, da die in der stark regulierten Futtermittelindustrie erreichten Standards deutlich höher wären als das, was in Kleinbetrieben möglich wäre. Dies erwecke nicht den Eindruck, dass die Politik hinter der Futtermittelindustrie stehe.

Während es in der für die Futtermittelindustrie relevanten Gesetzgebung keine wesentlichen Unterschiede gibt, bewerten die Gesprächspartner die Umsetzung der Gesetze in den einzelnen Ländern äußerst unterschiedlich. Insbesondere in Deutschland würden die EU-Gesetze und -Verordnungen besonders streng und genau umgesetzt. Verschärfend käme hinzu, dass die bestehenden Grenzwerte in der Futtermittelindustrie teilweise unrealistisch niedrig lägen.

Auch innerhalb Deutschlands gebe es Unterschiede in der Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen. Insgesamt äußerten die Gesprächspartner die Einschätzung, Nordrhein-Westfalen würde zu den besonders strengen Ländern gehören. Obwohl dies einen Wettbewerbsnachteil darstelle, bemängelten die Unternehmen weniger die inhaltlichen Kriterien der Behörden, sondern vor allem die Art und Weise des Umgangs mit bestehenden Problemen.

Insbesondere Behörden im Zuständigkeitsbereich des ehemaligen Ministeriums für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft (heute Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) seien teilweise eher an Problemsuche als Problemlösung interessiert. Mehrere Gesprächspartner berichteten über Vorkommnisse, bei denen sich die Behörden der Suche nach

pragmatischen Lösungen verweigert und dafür keine aus Sicht der Unternehmen nachvollziehbaren Gründe genannt hätten. Dieses Verhalten deuteten mehrere Interviewpartner dahingehend, dass die zuständigen Mitarbeiter klare, aus ihrer Sicht nicht fachlich, sondern politisch motivierte Vorgaben vom Ministerium bekommen und daher besonders wenig Beurteilungsfreiräume hätten. So würden beispielsweise die bestehenden Grenzwerte, die sich auf das Endprodukt bezögen und an sich schon sehr gering wären, teilweise schon auf die Beimischbarkeit von Rohstoffen angesetzt. Auf diese Weise konnte ein Unternehmen beispielsweise geringfügig belastete Rohstoffe auch nicht in einer geringen Konzentration dem Fertigfutter beimischen, obwohl damit im Endprodukt sämtliche Grenzwerte deutlich unterschritten worden wären.

Von mehreren Gesprächspartnern wurde das Verhalten des MURL im Zusammenhang mit verschiedenen Skandalen in den vergangenen Jahren, die einen Bezug zur Futtermittelindustrie aufwiesen, besonders negativ beurteilt. Hier seien vorschnell Behauptungen in die Welt gesetzt worden, die sich im Nachhinein als sachlich unbegründet erwiesen hätten und den Unternehmen sowohl einen materiellen Schaden durch die Nichtauslieferung ihrer Produkte als auch einen Imageschaden zugefügt hätten. Dieses Verhalten wurde von den Unternehmen als „Aktionismus“ erlebt. So hätte das Ministerium im Zusammenhang mit dem Dioxinskandal – im Gegensatz zu allen anderen Ministerien in Deutschland – eine Liste der Unternehmen bundesweit verbreitet, die von dem Skandal betroffen waren. Dabei wäre diese Information – bei allem Verständnis für den Verbraucherschutz – sachlich irreführend gewesen, da auf ihr sämtliche Produkte der Firmen aufgeführt gewesen wären, obwohl nur ein geringer Teil der Produkte tatsächlich den belasteten Rohstoff enthalten hätte.

Als besonders schwerwiegend empfanden die Unternehmen die Tatsache, dass sie im Vorfeld von Presseerklärungen des Ministeriums nicht angesprochen worden seien und kein Dialog entstanden wäre. Andere Bundesländer hätten besonnener reagiert, wodurch eine differenziertere Bearbeitung des Problems möglich gewesen wäre. Dort hätte sich die Politik zusammen mit den Unternehmen um eine Aufklärung gekümmert und damit diese besser unterstützt. Mehrere Unternehmen äußerten die Ansicht, dass sie sich von der Politik nicht unterstützt fühlen.

#### **- Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes weitestgehend unbekannt**

Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes sind der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht oder kaum bekannt. Mehrere Gesprächspartner äußerten die Vermutung, dass es nur im Osten Deutschlands Förderungen für Unternehmen gäbe. Die meisten Unternehmen zeigten ein großes Interesse, mehr über die bestehenden Förderprogramme zu erfahren.

#### **- Wenig Kontakt zu Ministerien, negative Erfahrungen mit Behörden**

Zu den nordrhein-westfälischen Landesministerien haben die befragten Unternehmen nur wenig Berührungspunkte. Aus diesem Grunde konnte die Mehrzahl der Gesprächspartner keine Bewertung über eine Zusammenarbeit machen.

Große Kritik gab es jedoch an der Zusammenarbeit mit den Behörden. Hier gibt es nach Ansicht der Gesprächspartner zahlreiche Probleme, die gelöst werden müssen.

Viele Unternehmen erleben den Umgang mit Behörden als Schikane. Dies gilt in besonderem Maße für Neu- oder Umbauvorhaben, so dass Unternehmen mit Standorten auch außerhalb von Nordrhein-Westfalen ihre Investitionen primär an den anderen Standorten vornehmen.

Aus Sicht der Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit mit den Behörden in Abhängigkeit von der relativen Bedeutung der Unternehmen für die Kommunen unterschiedlich gut. Insbesondere kleine Unternehmen oder Unternehmen in Großstädten hätten Probleme, Gehör für ihre Probleme zu verschaffen. Auch hierin zeige sich eine Benachteiligung des Mittelstandes.

Von den Ansprechpartnern wurden vor allem eine Deregulierung in den gesetzlichen Vorschriften und Auflagen sowie eine höhere Kooperations- und Serviceorientierung der Behörden gewünscht.

#### **- Gebühren und Abgaben als unwesentlicher Wettbewerbsfaktor eingestuft**

Zu diesem Bereich äußerten sich die Betriebe nur vereinzelt. Insgesamt vermuteten die Ansprechpartner, dass die Gebühren für die Entsorgung von Müll und Abwasser in Nordrhein-Westfalen teurer sei als in anderen europäischen Ländern. Zudem gäbe es erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kommunen.

#### **- Gutes Verhältnis zu Verbänden und Gewerkschaften**

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von den befragten Unternehmen insgesamt positiv beurteilt. Die Fachverbände leisteten eine sehr wertvolle inhaltliche Unterstützung.

Den Umgang mit der Gewerkschaft Nahrung- Genuss- Gaststätten (NGG) bewerteten die Unternehmensleiter als überwiegend positiv und konstruktiv. Sie würden sich aber insbesondere mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeiten wünschen. Durch eine klare tarifliche Regelung der Arbeitszeitkonten könnte man sich viel Ärger und Aufwand vor Ort sparen.

Einige Betriebsräte merkten an, dass sie – trotz einer insgesamt positiven Zusammenarbeit - mehr inhaltliche Unterstützung seitens der NGG wünschen

würden. Insgesamt sollte der Informationsfluss verbessert werden. Insbesondere sollte ein Gedankenaustausch mit der NGG auch außerhalb von Festlichkeiten stattfinden.

### **- Uneinheitliche Beurteilung von Infrastruktur und Verkehr**

Die Verkehrssituation sowie die grundsätzliche Verkehrsinfrastruktur wurde von den Interviewpartnern unterschiedlich beurteilt. Trotz einer weit differenzierten Verkehrsinfrastruktur stünden die Fahrzeuge sehr häufig im Stau. Insgesamt solle der Straßenbau intensiviert und Sperrungen für LKWs reduziert werden.

### **Fazit: Standort Nordrhein-Westfalen nur mäßig attraktiv**

Die Frage, ob sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen wieder in Nordrhein-Westfalen investieren würden, wurde von keinem der befragten Unternehmen uneingeschränkt mit „Ja“ beantwortet. Zwei äußerten, dass sie keine Vergleichsmöglichkeit hätten. Zwei Unternehmen merkten an, dass sie vermutlich überhaupt nicht in dieser Branche investieren würden. Zwei Unternehmen würden es bevorzugen, lieber in Holland zu investieren. Ein Unternehmen ist aufgrund seiner Geschäftsstrategie vom Standort abhängig, so dass es keine Alternative hätte. Bei zwei Unternehmen sei die persönliche Verbundenheit mit dem (Mikro-)Standort entscheidend für die Investitionsentscheidung.

Dennoch haben alle Unternehmen in den vergangenen Jahren zum Teil erhebliche Investitionen getätigt. Kein Unternehmen plant die Aufgabe seines Standortes.

## **7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf**

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Futtermittelindustrie nur unter Einschränkungen als gewappnet für den sich wohl auch zukünftig verschärfenden Wettbewerb gelten kann. Ein beträchtlicher Teil der Unternehmen weist hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung, ihrer Finanzausstattung und ihrer Innovationsfähigkeit Defizite auf, die ihre kurz- bis mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit stark einschränken.

Nach einer Studie der Rabobank (The world food markets, 1999) werden in den nächsten 10 Jahren von den zur Zeit etwa 5.200 Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie nur ein Drittel übrig bleiben. Der Konzentrationsprozess ist bei den Produzenten der Heimtiernahrung schon sehr weit fortgeschritten. Bei den Herstellern von Futtermitteln für Nutztiere hingegen ist für die nächsten Jahre eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs und eine erhebliche

Marktbereinigung zu erwarten. Ein großer Teil von ihnen wird seine Unabhängigkeit verlieren oder aus dem Markt ausscheiden. Die übrigen Unternehmen werden entweder eine aktiv gestaltende Rolle übernehmen müssen oder sich auf klar definierte Nischen beschränken.

Um die nordrhein-westfälische Futtermittelindustrie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, bedarf sie daher in verschiedenen Bereichen einer Unterstützung. In folgenden Bereichen besteht Handlungsbedarf:

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