

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

erstellt im Auftrag von

NEW.S

durch die



Köln, Oktober 2000

0. Management-Summary

Die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft befindet sich – ebenso wie die bundesdeutsche Molkereiwirtschaft - in einem enormen Strukturwandel. Nach Expertenmeinung werden von derzeit 165 deutschen Molkereibetrieben in den nächsten Jahren nur noch ca. 30 übrig bleiben. Die nordrhein-westfälische Milchwirtschaft wird von dieser Entwicklung auch betroffen sein. Schon zwischen 1995 und 1998 erlebte sie einen erheblichen Einbruch, der zu einem Rückgang ihres Marktanteils am Gesamtumsatz der deutschen Milchwirtschaft von 12,3% auf 10,2% führte. Im gleichen Zeitraum ging die Anzahl der Beschäftigten um 35% zurück. Erst 1999 konnte dieser Abwärtstrend vorläufig gestoppt werden.

Zahlreiche nordrhein-westfälische Molkereibetriebe sind nicht ausreichend auf den zukünftigen Wettbewerb vorbereitet, so das Ergebnis der durchgeführten Unternehmensbefragung sowie Dokumentenanalyse. Besondere Schwächen stellten sich in den Bereichen Strategie, Marketing und Finanzierung heraus.

Wesentliches Problem für die nordrhein-westfälischen Molkereien ist die zukünftige strategische Ausrichtung. Nur die wenigsten befragten Unternehmen haben starke überregionale Marken, für die es eine klare strategische Zielrichtung gibt. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen konzentriert sich auf den regionalen Markt NRW. Dabei wird das Heil in Marktnischen gesucht, wenngleich sich die Unternehmen nicht immer konsequent als Nischenanbieter verhalten wird, sondern in der Regel Trendfolgerstrategien einschlagen.

Den meisten kleinen und mittelständischen Molkereien fehlt außerdem die notwendige Finanzkraft und Eigenkapitalbasis, um intensive F&E-Aktivitäten zur Entwicklung von echten Innovationen durchzuführen sowie um neue Marken und Produkte auf dem Markt einzuführen. Kontakte zu wissenschaftlichen Instituten zur gemeinsamen Entwicklung von innovativen Produkten und Verfahren sind eher die Ausnahme. Alle befragten Unternehmen würden aber eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Wissenschaft begrüßen.

Öffentliche Fördermöglichkeiten und –programme, insbesondere landesspezifische, waren den befragten Unternehmen meist nicht bekannt. Gewünscht wurde hier eine Erhöhung der Transparenz, welche Fördermöglichkeiten von den NRW-Molkereien in Anspruch genommen werden können.

Kooperationen zwischen Molkereibetrieben sowie mit nordrhein-westfälischen Betrieben anderer Teilbranchen sind selten. Gerade Kooperationen stellen zukünftig aber eine gute Möglichkeit dar, eigene Schwächen zu erkennen, von Best-practice-Lösungen bei Kooperationspartnern zu lernen oder gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, die für alle Kooperationspartner einen Mehrwert bringen.

Zusätzlich wurde von den befragten Unternehmen eine Reihe von Standortfaktoren Nordrhein-Westfalens kritisiert, insbesondere die Zusammenarbeit mit den Behörden, die Personalqualifikation der Bewerber, das

Image des Berufsbildes „Molkereifachwirt“ sowie das Image Nordrhein-Westfalens als Ernährungsstandort. Außerdem wird eine zentrale Institution gewünscht, die als Sprachrohr der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft zur Politik und umgekehrt fungiert. Des Weiteren wünschen sich die befragten Unternehmen eine größere Transparenz über die öffentlichen Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten des Landes Nordrhein-Westfalen.

Um die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, besteht in verschiedenen Bereichen ein Unterstützungsbedarf:

- Unterstützung bei der Neuorientierung und Stärkung der strategischen Ausrichtung der Molkereibetriebe
- Intensivierung der Kooperationen unter den Unternehmen (lateral, horizontal und vertikal)
- Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Betriebe
- Intensivierung von Innovationen, insbesondere durch die Erhöhung des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen
- Verbesserung des Images Nordrhein-Westfalens als Standort für Molkereiprodukte
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Verbesserung des Images der Berufsbilder in der nordrhein-westfälischen Ernährungswirtschaft

| |
|---------------------------|
| Inhaltsverzeichnis |
|---------------------------|

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Ziele des Branchenreports Molkereiwirtschaft..... | 1 |
| 2. | Abgrenzung der Branche..... | 1 |
| 3. | Methodik..... | 2 |
| 4. | Marktsituation der Molkereiwirtschaft in Nordrhein-Westfalen..... | 3 |
| 4.1 | Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse | 3 |
| 4.2 | Regionale Besonderheiten | 7 |
| 5. | Trends, Themen und Herausforderungen in der Molkereiwirtschaft..... | 8 |
| 5.1 | Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation..... | 8 |
| 5.2 | Konsumenten und Kundenbedürfnisse | 13 |
| 5.3 | Strategie und Marketing | 19 |
| 5.4 | Innovationslinien..... | 25 |
| 5.5 | Beschäftigtenstruktur und Qualifikation | 29 |
| 5.6 | Arbeits- und Betriebsorganisation..... | 30 |
| 5.7 | Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Zulieferer, Handel, weiterverarbeitende Industrie) | 32 |
| 5.8 | Wissens- und Technologietransfer | 34 |
| 5.9 | Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft | 36 |
| 5.10 | Aspekte der Unternehmensfinanzierung..... | 36 |
| 5.11 | Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen..... | 37 |
| 6. | Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner..... | 38 |
| 7. | Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf..... | 43 |

1. Ziele des Branchenreports Molkereiwirtschaft

Ziel des im Januar 2000 gestarteten Sozialpartnerprojektes NEW.S (Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft – Sozialpartnerprojekt) ist es, die Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen für die Herausforderungen der Zukunft nachhaltig zu stärken. Erster Schritt hierzu war die Analyse der Situation, Entwicklungstendenzen und Probleme von 12 Teilbranchen, zu denen auch die Molkereiwirtschaft zählt.

Hierzu wurden von Februar bis August 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 werden die Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse für die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft dargestellt. Die Ergebnisse für die gesamte nordrhein-westfälische Ernährungsbranche sind im „Branchenreport Nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie“ zusammengefasst. Insbesondere teilbranchenübergreifende Probleme und Unterstützungsbedarfe sind darin dargestellt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, in denen die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft 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

Der vorliegende Bericht bezieht sich auf den Markt für Molkereiprodukte ohne Speiseeisprodukte. Gemäß der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes fallen hierunter die Herstellung von flüssiger pasteurisierter, sterilisierter, homogenisierter oder ultrahocherhitzter Frischmilch, von Milchpulver und konzentrierter Milch, von Butter und Joghurt, von Käse und Quark, von Molke sowie von Casein und Milchzucker. In der Branchenabgrenzung sind auch die Produktgruppen Frucht-, Gewürz- und Naturquark, Frucht-, Natur- und Trinkjoghurts, Milchpuddings und Desserts sowie Milchreis und Milchlischgetränke enthalten.

Der statistische Teil (Abschnitt 4.1) basiert auf den Molkereiprodukten der sog. „Weißen Linie“ (Milchbasisprodukte sowie weiterverarbeitete und veredelte Molkereiprodukte) und der sog. „Gelben Linie“ (Hart-, Schnitt- und Weichkäse). Der daran anschließende Branchenreport (ab Abschnitt 4.2) behandelt schwerpunktmäßig die Weiße Linie, da im wesentlichen nordrhein-westfälische Molkereibetriebe dieser Produktgruppe befragt wurden.

3. Methodik

Mit der Analyse der Teilbranche Molkereiwirtschaft wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln, beauftragt. In insgesamt 10 nordrhein-westfälischen Molkereien wurden Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. Zusätzlich wurden 2 Betriebsräte befragt. Die Namen der befragten Unternehmen werden aus Vertraulichkeitsgründen in diesem Bericht nicht genannt.

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen wurde zuvor vom Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie NRW sowie der NGG, Landesbezirk NRW getroffen. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um einen Querschnitt der NRW-Molkereien im Produktbereich der „Weißen Linie“. Von der Unternehmensgröße her wurden 2 große, 5 mittelgroße sowie 3 kleine Molkereien befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um Molkereien mit einem breiten Produktsortiment als auch um Anbieter, die sich auf Spezialitäten konzentriert haben. Unter den befragten Unternehmen fanden sich sowohl Markenhersteller als auch Handelsmarkenhersteller.

Hinsichtlich der Eigentümerstruktur waren 4 der 10 Unternehmen eingetragene Genossenschaften, 4 in privater Hand und 2 Tochterunternehmen großer Molkereikonzerne.

Molkereien aus dem Produktbereich der „Gelben Linie“ waren unterrepräsentiert, da diese Unternehmen in NRW in nur sehr geringem Maße vertreten sind.

In den Interviews wurde sich an einem Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen orientiert, der alle Themen unternehmerischer Tätigkeit beinhaltet. 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 NRW gelegt.

Die Interviewpartner zeigten sich während der Interviews überwiegend sehr motiviert. Die Gespräche – über deren Inhalte den Gesprächspartnern Anonymität zugesichert wurde – verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann – insbesondere bei Gesprächen, die mit den Geschäftsleitungen und den Betriebsräten zusammen 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.

Die Interviewergebnisse sowie die Dokumenten- und statistische Analyse bilden somit die Grundlage für die Inhalte des nachfolgenden Teilbranchenberichtes.

Da einige der vom Arbeitgeberverband und der NGG vorgeschlagenen Unternehmen an einer Befragung nicht interessiert waren, haben die newbusiness consultants weitere Unternehmen angesprochen. Von diesen wurden 3 in die Befragung mit einbezogen, um zu einem möglichst hohen Stichprobenumfang zu gelangen.

4. Marktsituation der Molkereiwirtschaft in Nordrhein-Westfalen

4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse

Innerhalb der sekundärstatistischen Analyse wurde der Schwerpunkt auf die Entwicklungen des nordrhein-westfälischen Anteils am Gesamtumsatz der deutschen Molkereiwirtschaft, der Beschäftigtenzahlen sowie des Umsatzes gelegt. Diese Entwicklungen sollen in Ergänzung der Situationsbeschreibung der Interviewpartner die Struktur der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft und ihre Position in der bundesdeutschen Molkereiwirtschaft 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 Molkereiwirtschaft bzw. nach besonders interessanten Umsatz- oder Beschäftigungsentwicklungen ausgewählt.

Alle in diesem Abschnitt 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 Ergebnisse beziehen sich auf Unternehmen mit 20 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 Molkereiwirtschaft 31,44 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft erreichte 3,20 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 1999 insgesamt 27 Betriebe mit 31 fachlichen Betriebsteilen sowie 2.943 Beschäftigten aus.

Die nordrhein-westfälische Milchwirtschaft hat zwischen 1995 und 1999 im Bundesvergleich erheblich an Marktanteilen verloren. Ihr Anteil am

Gesamtumsatz der deutschen Molkereiwirtschaft sank von 12,3% in 1995 auf 10,2% in 1999 (Abb. 1).

Zeitgleich stieg der Marktanteil der bayerischen Molkereiwirtschaft von 34,8% (1995) auf 36,6% (1999). Bayern hat damit den höchsten Marktanteil an der deutschen Molkereiwirtschaft, gefolgt von Niedersachsen, die 1999 einen Marktanteil von 17,3 % inne hatten.

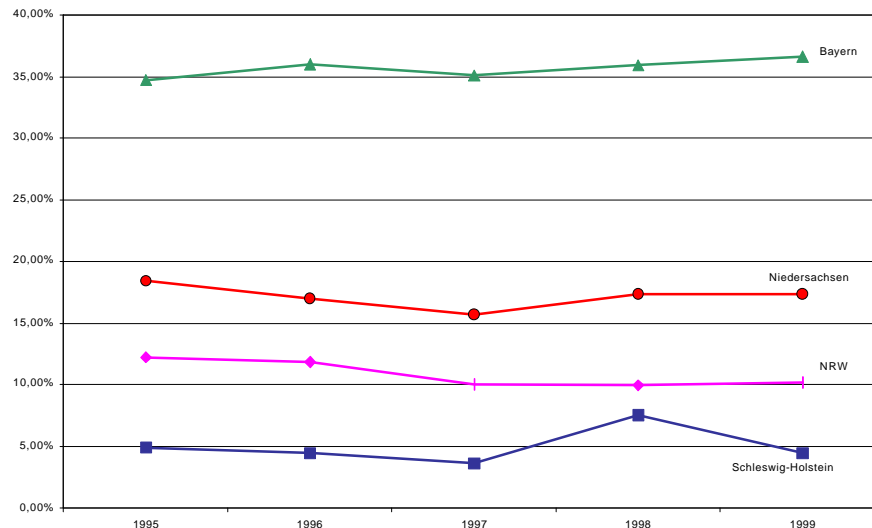


Abb. 1: Entwicklung der Marktanteile der Molkereiwirtschaft in NRW, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern am Gesamtumsatz der Molkereiwirtschaft in der BRD in%

Der Gesamtmarkt für die deutsche Molkereiwirtschaft war zwischen 1995 und 1999 von den Umsatzzahlen her leicht rückläufig. Er sank von 31,65 Mrd. DM 1995 auf 31,44 Mrd. DM in 1999. Im gleichen Zeitraum ging der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft von 1995 bis 1999 um 17,7% von 3,89 Mrd. DM auf 3,20 Mrd. DM zurück. Deutliche Steigerungen gab es dagegen in Bayern, wo der Umsatz um 3,4% von 11,0 Mrd. DM 1995 auf 11,5 Mrd. DM in 1999 anstieg.

Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen für die Bundesrepublik sowie für ausgewählte Bundesländer in der Indexdarstellung in Abbildung 2 aufgezeigt.

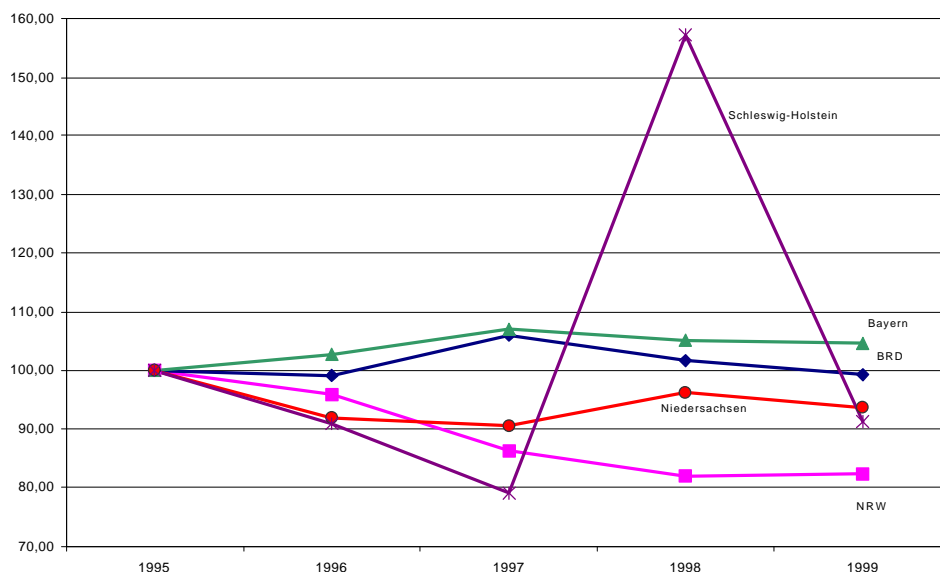


Abb. 2: Indexentwicklung des Umsatzes in der deutschen Molkereiwirtschaft (1995=100)

Dabei wird besonders deutlich, wie stark die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft im Vergleich zur gesamtdeutschen und auch bayerischen Entwicklung verloren hat.

Gründe für den Umsatzeinbruch in Nordrhein-Westfalens können u.a. sein:

- der allgemeine Preisverfall für Milchprodukte im Handel
- die Schließung von mehreren Produktionsstandorten
- ein Rückgang in der Milchanlieferung an nordrhein-westfälische Molkereien um 5,7% von 2.588 Tsd. t. auf 2.440 Tsd. t. zwischen 1995 und 1998
- ein Rückgang in der Herstellung und dem Absatz von Konsummilch der nordrhein-westfälischen Molkereien um 17,8% von 1.066 Tsd. t. auf 875 Tsd. t. zwischen 1995 und 1998. Die bayerischen Molkereien verzeichneten im selben Zeitraum ein Absatzplus um 8,3% von 459 Tsd. t. auf 498 Tsd. t. (Quelle: Milchindustrieverband e.V.).
- ein Rückgang in der Herstellung und dem Absatz von H-Milch der nordrhein-westfälische Molkereien um 24,6% von 535 Tsd. t. auf 403 Tsd. t. zwischen 1995 und 1998. Die bayerischen Molkereien verzeichneten im selben Zeitraum ein Absatzplus um 3,8% von 439 Tsd. t. auf 455 Tsd. t. (Quelle: Milchindustrieverband e.V.).
- eine nur moderate Steigerung der nordrhein-westfälischen Molkereien in der Herstellung und dem Absatz von Sauermilch, Joghurt sowie Milchmodgetränken um 5,4% von 441 Tsd. t. auf 465 Tsd. t. zwischen 1995 und 1998. Die bayerischen Molkereien verzeichneten im selben

Zeitraum ein Absatzplus um 11,6% von 905 Tsd. t. auf 1.010 Tsd. t. (Quelle: Milchindustrieverband e.V.).

Zwischen 1998 und 1999 stabilisierte sich die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft aber wieder und hatte eine leichte Umsatzsteigerung von 18,4 Mio. DM, während sich im gleichen Jahr der Bundesumsatz um 765 Mio. DM reduzierte. Dies könnte ein Indikator für eine Trendwende in der Molkereiwirtschaft in Nordrhein-Westfalen sein.

Die Zahl der Beschäftigten in der Molkereiwirtschaft ist bundesweit und in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 1999 gesunken.

Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen kann dabei als dramatisch bezeichnet werden. Die Beschäftigtenzahl sank um 35,4% von 4.559 auf 2.943. Die Beschäftigtenzahlen im Bund sowie in Bayern fielen im Vergleich nur um 13,2% bzw. 6,45%.

Insgesamt weist die bundesdeutsche Statistik einen Rückgang von 5.196 Beschäftigten in der Molkereiwirtschaft zwischen 1995 und 1999 aus. Hiervon stammen alleine 1.616 Beschäftigte (31,1%) aus Nordrhein-Westfalen, obwohl Nordrhein-Westfalen 1995 nur einen Marktanteil von 12,03% hatte.

Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen in der Indexdarstellung in Abbildung 3 aufgezeigt.

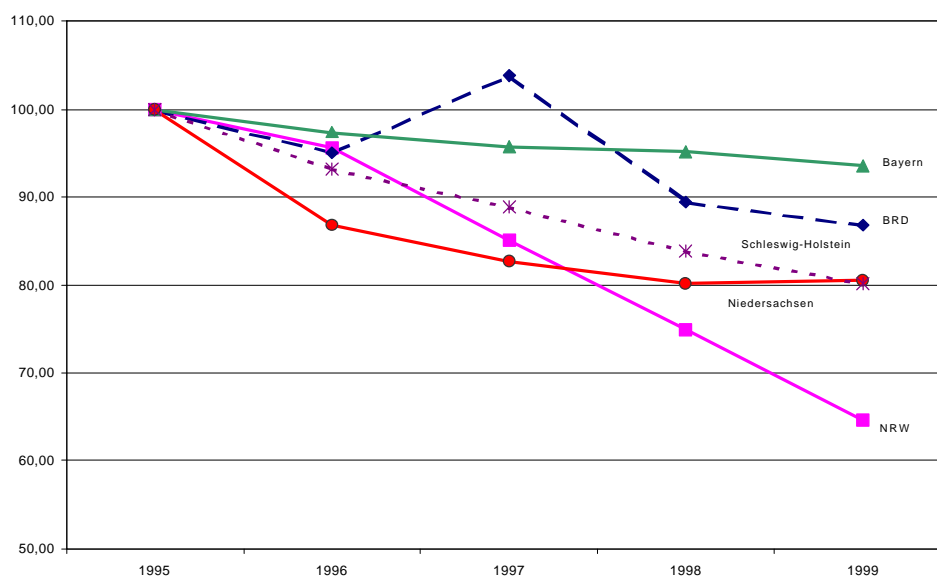


Abb. 3: Indexentwicklung der Beschäftigtenzahl in der deutschen Molkereiwirtschaft (1995=100)

Gründe für den Beschäftigteneinbruch Nordrhein-Westfalens können u.a. sein:

- Aufgabe von Produktionsstätten aufgrund der Konzentration von Standorten bei Tuffi-Campina (ca. 500)

- Rationalisierung in den Betrieben (ca. 800 Mitarbeiter)
- Ausgliederung von Frischdiensten in eigenständige Frischdienstzentralen, so dass die Mitarbeiter aus der Statistik fallen (ca. 400 Mitarbeiter)

Die absoluten Zahlen für die Anzahl Betriebe, Beschäftigte sowie den Umsatz für die nordrhein-westfälische Milchwirtschaft für die Jahre 1995-1999 zeigt die nachfolgende Tabelle 1:

| Jahr | Anzahl Betriebe | Anzahl Beschäftigte in fachlichen Betriebsteilen | Umsatz der fachlichen Betriebsteile in TDM |
|------|-----------------|--|--|
| 1995 | 30 | 4.559 | 3.889.594 |
| 1996 | 29 | 4.354 | 3.733.409 |
| 1997 | 30 | 3.877 | 3.353.997 |
| 1998 | 29 | 3.418 | 3.185.023 |
| 1999 | 27 | 2.943 | 3.203.399 |

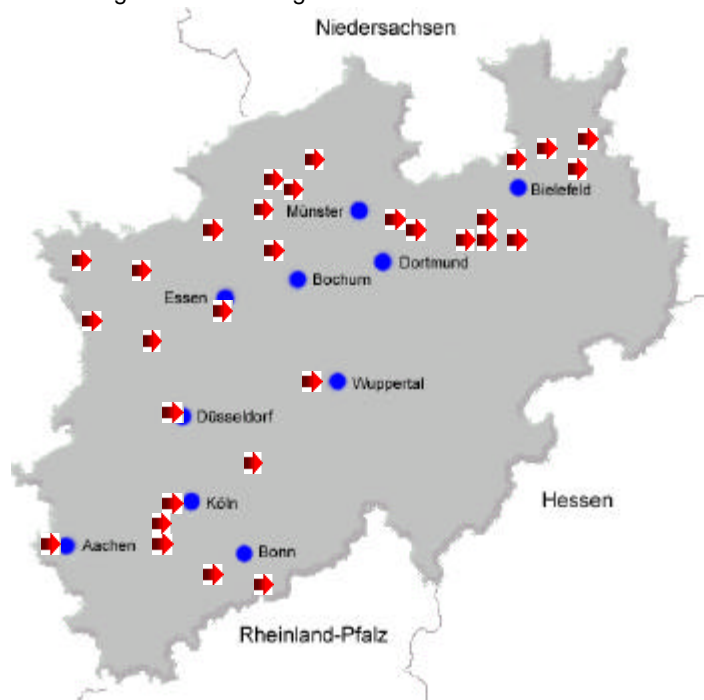
Tabelle 1: Entwicklung der Anzahl Betriebe, Beschäftigte und des Umsatzes von 1995 bis 1999

4.2 Regionale Besonderheiten

Die Abbildung 4 zeigt die regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Molkereibetriebe. Als Datenbasis dienten die Unternehmensstatistiken der Industrie- und Handelskammern für das Jahr 2000.

Die Molkereibetriebe sind relativ gleichmäßig auf Nordrhein-Westfalen verteilt. Im Rheinland und am Niederrhein liegen insgesamt 13 Betriebe, im Münsterland sowie in Ostwestfalen 15 Betriebe. Auffällig ist, dass im Bergischen Land sowie im nordrhein-westfälischen Teil der Eifel keine Molkereibetriebe zu finden sind.

Abb. 4: Regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Molkereibetriebe



5. Trends, Themen und Herausforderungen in der Molkereiwirtschaft

5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Milchwirtschaft nimmt in Nordrhein-Westfalen innerhalb der Ernährungswirtschaft mit 7,43% den fünften Platz ein. Bundesweit hat sie dagegen eine höhere Bedeutung, dort liegt sie mit 15,5% (ohne Speiseeis) hinter der Fleischwirtschaft auf dem zweiten Platz.

- Positive Entwicklung der Nachfrage nach Molkereiprodukten

Die Molkereibranche weist in der Produktgruppe „Weiße Linie“ in Deutschland im ersten Halbjahr 2000 eine Absatzsteigerung von 4,5% auf. Gleichzeitig stieg der Umsatz nur um 2,7%, was auf die weiter anhaltenden Preiskämpfe des Handels zurückzuführen ist. Er lag im ersten Halbjahr bei 3,1 Mrd. DM (ohne Aldi/Quelle: Nielsen).

Eine hohe Steigerungsrate verzeichneten dabei die Handelsmarken, die gegenüber dem ersten Halbjahr 1999 ihren Absatz um 17% steigern konnten. Sie liegen nun bei rd. 20% mengenmäßigem Marktanteil.

- Positive Exportentwicklung

Positiv entwickelt hat sich auch der Export der bundesdeutschen Milchverarbeiter. Er stieg in den letzten Jahren kontinuierlich an und lag 1999 bei

6,2 Mrd. DM (1997: 5,7 Mrd.), was 18,6% des Gesamtumsatzes entspricht. Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen zeigt ein ähnliches Bild. Der Exportanteil lag 1999 mit 17% jedoch leicht unter dem bundesdeutschen Durchschnitt. Im Vergleich zu anderen Bundesländern zeigt sich, dass die nordrhein-westfälischen Milchverarbeiter eine geringere Exportorientierung haben. So liegen beispielsweise die Länder Bayern und Schleswig-Holstein bei 25,8% und 20,7%.

- Fragmentierte Wettbewerbssituation

Kennzeichnend für den deutschen Molkereimarkt ist vor allem die enorm hohe Fragmentierung. Es gibt eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Anbietern, von denen aber nur die wenigsten die Innovations- und Finanzkraft haben, überregional starke Marken auf dem Markt zu etablieren. Gleichzeitig fehlen ihnen die Produktionskapazitäten, Handelsmarken zu produzieren. Eine Strategie der Kostenführerschaft scheidet für sie deshalb aus. Für den nationalen und europäischen Wettbewerb sind sie ebenfalls zu klein. So bleibt den vielen Molkereien nur die Möglichkeit, eine regionale Marke in der regionalen Nische zu etablieren, die preislich in der Regel höher angesiedelt ist als die Handelsmarken. Geworben wird dann mit dem sog. Nischenfaktor „Regionalität“, der für den Kunden entscheidender Kauffaktor sein soll. Aufgrund des sich fortsetzenden Preisverfalls der Produkte im Handel, der dann an die Produzenten weitergegeben wird, bleibt es für die kleinen regionalen Anbieter unsicher, ob sie die reduzierten Erlöse durch Kosteneinsparungen und Rationalisierungen im eigenen Unternehmen auffangen können.

Die Molkereiwirtschaft steht vor tiefgreifenden Konzentrationsprozessen, die sich in den nächsten Jahren noch deutlich verschärfen werden. Experten zufolge wird es in 10 Jahren nur noch rund 30 selbstständige Molkereien in Deutschland geben. Dies lässt auf eine Vielzahl von Fusionen, Unternehmensübernahmen sowie Betriebsschließungen in den nächsten Jahren schließen.

- Konzentrationsprozesse auf den europäischen Märkten

Ein Blick ins Ausland zeigt zum einen, wie sich der Konzentrationsprozess in Deutschland weiter fortsetzen könnte und zum anderen, wie sich die Europäisierung der Milchwirtschaft auch auf Deutschland auswirken kann.

In Dänemark existierte 1999 mit MD Foods nur noch ein Molkereibetrieb. Nach der Fusion von MD Foods und dem schwedischen Molkereikonzern Arla zu Arla Foods entstand Anfang 2000 der größte Molkereikonzern Europas mit einem Umsatz von rd. 9,6 Mrd. DM. Arla Foods ist auch in Deutschland sehr aktiv und erzielte dort im letzten Jahr noch als MD Foods einen Umsatz von 600 Mio. DM.

In den Niederlanden gibt es mit der Friesland Coberco Dairy Foods und der Campina Melkunie zwei Milchverarbeitungskonzerne unter den Top-Ten in Europa, die zusammen über einen Jahresumsatz von rd. 14,5 Mrd. DM (1998) verfügen. (Quelle: Deutsche Milchwirtschaft).

Auch Frankreich erlebte einen starken Konzentrationsprozess in der milchverarbeitenden Industrie. Dort beherrschen die vier Unternehmen Danone

(ca. 9 Mrd. DM Umsatz), Lactalis (7,4 Mrd. DM Umsatz), Bongrain/CLE (6,9 Mrd. DM Umsatz) und Sodial (5,6 Mrd. DM Umsatz) den Markt. (Quelle: Deutsche Milchwirtschaft).

- Expansive Marktstrategien ausländischer Konzerne im deutschen Markt

Die ausländischen Molkereikonzerne verfolgen hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung das Ziel, sich im Export stärker zu engagieren, wie das Beispiel Arla Foods zeigt. Auch die holländische Campina-Melkunie engagiert sich stark auf dem attraktiven deutschen Markt und macht mit der Campina AG, Heilbronn, den Tuffi-Campina-Milchwerken, Köln sowie der Ende 1999 mit Tuffi-Campina fusionierten Emzett-Gruppe, Berlin, einen Jahresumsatz von rd. 3,7 Mrd. DM.

Die Strategien für den Markteintritt in Deutschland waren bei beiden Konzernen unterschiedlich, es sind aber zwei typische Beispiele, wie multinationale Konzerne in den deutschen Markt einsteigen können. MD Foods hatte 1991 eine eigene Vertriebstochter in Nordrhein-Westfalen gegründet und steuert von dort aus den Vertrieb und das Marketing für den deutschen Markt. Eine eigene Produktion in Deutschland gibt es nicht. Alle Produkte werden in Dänemark produziert und dann nach Deutschland importiert.

Die Campina Melkunie ist einen anderen Weg gegangen. Sie hat deutsche Molkereibetriebe aufgekauft, wie z.B. die Tuffi Milchwerke Köln/Wuppertal 1997 sowie die Emzett-Gruppe 1999, die rechtlich eigenständig bleiben und den regionalen bzw. deutschen Markt bearbeiten. Für die Zukunft ist somit mit einem weiteren Eindringen ausländischer Milchverarbeitungskonzerne zu rechnen, entweder in Form von direkten Exporten oder durch Übernahmen inländischer Molkereien.

Ein weiteres Beispiel ist die japanische Yakult Honsha, die 1996 in den deutschen Markt eindringen und zunächst nur in Nordrhein-Westfalen ihr probiotisches Markenprodukt Yakult vertrieben hat. Erst nachdem dort 1998 Fuß gefasst werden konnte, wurde das Absatzgebiet Nordrhein-Westfalen verlassen und sich nach Hessen, Rheinland-Pfalz und ins Saarland ausgedehnt.

Bezeichnend für die ausländischen Molkereikonzerne ist vor allem, dass sie über eine ausreichende Größe und Kapitalkraft verfügen, um den eingeschlagenen Wachstumskurs auch zukünftig fortsetzen zu können.

- Unbedeutende Rolle der NRW-Molkereien im internationalen Wettbewerb

Im europäischen Vergleich spielen die deutschen Molkereien keine führende Rolle. Unter den Top-10-Molkereien in Europa findet sich erst an zehnter Stelle mit der Nordmilch e.G. der erste deutsche Milchverarbeiter mit einem Jahresumsatz 4,7 Mrd. DM. Unter den deutschen Top-10-Milchverarbeitern findet sich nur ein nordrhein-westfälischer Molkereibetrieb, die Humana Milchunion mit einem Umsatz von 2,9 Mrd. DM in 1999. Die Mehrzahl der verbleibenden nordrhein-westfälischen Molkereien ist mittelständisch ausgeprägt. Der durchschnittliche Umsatz je Betrieb lag in Nordrhein-Westfalen 1999 bei 127,5 Mio. DM, während er im Bundesdurchschnitt 1998 bei 129,9 Mio. DM lag. In

Schleswig-Holstein lag er bei 89,3 Mio. DM, in Thüringen bei 112,3 Mio. DM sowie in Bayern bei 130,3 Mio. DM.

- Zunehmende Marktmacht des LEH

Ein wesentlicher Faktor im Strukturwandel der Molkereiwirtschaft ist die fortschreitende Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels. Durch den sich dort vollziehenden Konzentrationsprozess wird die Verhandlungsmacht des Handels gegenüber der Molkereiwirtschaft immer größer. Die Anzahl der Handelspartner wird immer geringer. Diese sind wiederum bestrebt, die Anzahl ihrer Lieferanten zu verkleinern. Außerdem wird der Anteil der Handelsmarken vom Handel stetig ausgebaut. Von beiden Entwicklungen sind wiederum die kleinen und mittelständischen Molkereien besonders betroffen. Diese werden ausgelistet oder kommen als Handelsmarkenhersteller wegen zu geringer Produktionskapazitäten nicht in Frage.

Mit der Internationalisierung wird der Handel das Ziel verfolgen, in vielen Warengruppen mit Herstellern zusammenzuarbeiten, die alle europäischen Zielmärkte beliefern können, so auch in der Molkereibranche. Dies ist einerseits ein Vorteil, da die Hersteller von der Internationalisierung des Handels profitieren und so ihre Exportaktivitäten deutlich erhöhen können. Auf der anderen Seite drohen auch zwei große Gefahren. So profitieren zukünftig nur die Molkereibetriebe, die über ausreichende Produktionskapazitäten verfügen. Viele mittelständische Molkereibetriebe, insbesondere in Nordrhein-Westfalen, verfügen nicht über diese Kapazitäten. Ihnen droht die Auslistung, da sie den Forderungen des Handels nicht nachkommen können.

- Gefahr der Auslistung für C- und D-Marken

Im Zuge der Europäisierung der Handelskonzerne wird es zu einer Sortimentsbereinigung im Handel kommen. An einer Listung der nationalen bzw. internationalen sog. A- und B-Marken wird der Handel nicht vorbei kommen, da sie vom Verbraucher zwingend gewünscht werden. Große Probleme werden dagegen die C- und D-Marken bekommen, die i.d.R. auch national nicht beworben werden. Sie stehen in direkter Konkurrenz zu den eigenen Handelsmarken der Handelskonzerne, die in den letzten Jahren europaweit an Bedeutung gewonnen haben.

- Weiterer Preisverfall droht

Mit dem zunehmenden Konzentrationsprozess und dem harten Verdrängungswettbewerb im Handel, der ausschließlich über den Preis ausgetragen wird, geht auch ein starker Preisverfall einher. Die Handelskonzerne versuchen hier, den Preisverfall auf die Milchverarbeitungsbetriebe abzuwälzen. Dies gilt mittlerweile auch für probiotische Produkte, die von den Discountern aufgenommen wurden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die bundesdeutsche Molkereiwirtschaft aufgrund des stärker werdenden Konzentrationsprozesses, des Eindringens ausländischer Molkereikonzerne in den deutschen Markt, der wachsenden

Markmacht der Handelskonzerne sowie des damit einhergehenden Preisverfalls zunehmend unter Druck steht.

Die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft aber scheint im Vergleich der Bundesländer stärker von dieser Entwicklung betroffen zu sein, wie der in Abschnitt 4.1 dargestellte Einbruch zwischen 1995 und 1998 in den Beschäftigtenzahlen sowie im Umsatz zeigt.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Besorgnis über die Entwicklungen in der Branche

Die befragten Unternehmen zeigten sich besorgt über die derzeitige Situation der Molkereibranche. Der von den Handelskonzernen seit rund 2 Jahren geführte Verdrängungswettbewerb, der nahezu ausschließlich über den Preis ausgetragen wird, mache sich bei den Molkereien in sinkenden Margen stark bemerkbar.

Auch der Konzentrationstrend in Bezug auf weitere Fusionen, Betriebsschließungen und -übernahmen wird von den 10 befragten Unternehmen so gesehen. Dem in der Molkereibranche sich vollziehenden – oben beschriebenen - Strukturwandel stehen die nordrhein-westfälischen Molkereien insgesamt eher passiv und reaktiv gegenüber. Keines der 8 interviewten Unternehmen, die nicht in einen Konzern eingebunden sind, gab aber an, in den nächsten Jahren selber vor einer Fusion oder einer Übernahme durch eine anderes Unternehmen zu stehen.

- Unterschiedliche Einschätzungen der weiteren Entwicklung des eigenen Betriebes

Auf die Frage, wie sich die Nachfrage der Konsumenten nach den eigenen Produkten entwickelt hat, verwiesen 5 der 10 befragten Unternehmen auf eine sehr positive Entwicklung, die sich auch in den nächsten Jahren weiter fortsetzen werde. Diese Unternehmen haben sich entweder auf Milchproduktspezialitäten konzentriert und in diesen Segmenten eine hohe Kernkompetenz aufgebaut. Oder sie haben lukrative Nischen besetzt, in denen sie sich auf spezifische Zielgruppen oder Produktsegmente konzentrieren. Sie prognostizieren auch für die Zukunft eine positive Nachfrageentwicklung nach den eigenen Produkten.

Anders sieht dies bei den Unternehmen aus, die weder über eine starke überregionale Marke noch eine klare Spezialisierung verfügen. Sie befinden sich teilweise in der sog. „stuck-in-the-middle-Position“, d.h. sie sind zu groß für die Nische und zu klein, um auf dem Massenmarkt mit den großen Anbietern mithalten zu können.

- Strategie- und Marketingschwächen der NRW-Betriebe

Fast alle Gesprächspartner gaben an, von der oben beschriebenen negativen Entwicklung der nordrhein-westfälischen Milchwirtschaft im Bundesvergleich noch nichts gehört zu haben. Bei der Suche nach Gründen stellten die Gesprächspartner aber die These auf, dass die nordrhein-westfälischen Molkereien es in den letzten Jahrzehnten verpasst haben, starke überregionale Marken aufzubauen sowie sich in Strategie und Marketing zu professionalisieren. Nordrhein-Westfalen ist mit 18 Millionen Konsumenten der größte Markt innerhalb Deutschlands, die NRW-Molkereien hatten die Konsumenten vor der eigenen Tür. Dies ist in anderen Bundesländern mit einer geringeren Bevölkerungsanzahl nicht so. So seien die großen Molkereien in Süddeutschland schon seit vielen Jahren gezwungen, ihre Produkte außerhalb des eigenen Bundeslandes zu vertreiben. Sie hätten sich deshalb deutlich früher als die NRW-Milchverarbeiter in Strategie- und Marketingfragen engagiert und professionalisiert. Es sei daher auch nicht verwunderlich, dass die Anbieter der großen nationalen Marken, allen voran Müller, Zott, Ehrmann und Weihenstephan überwiegend aus dem süddeutschen Raum kommen. Nach Ansicht der Gesprächspartner hinken die nordrhein-westfälischen Molkereien im Marketing bis zu 10 Jahre hinter den Molkereien mit führenden nationalen Marken zurück.

5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Der durchschnittliche Milchverzehr pro Kopf lag in Deutschland 1999 bei 65,0 kg (Konsummilch). Er ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken. Andere Milchprodukte (Joghurt, Sauermilch- und Milchlischgetränke) wiesen einen Pro-Kopf-Verbrauch 1999 von 25,5 kg (laut ZMP). Der durchschnittliche Milchprodukteverzehr pro Kopf lag 1995 bei 21,9 kg und stieg somit in den letzten 5 Jahren um 3,6 kg. Bereits seit mehreren Jahren ist ein Anstieg der Marktanteile von verarbeiteten Milchlischerzeugnissen und Milchlischgetränken zu verzeichnen, der einhergeht mit einem Rückgang bei den klassischen Produkten der weißen Linie, wie Milch, Butter und Quark.

Die deutschen Konsumenten konnten 1998 nach einer Studie der Lebensmittelzeitung und Madakom (Innovationsreport 1999) zwischen rd. 13.400 Artikeln auswählen, die der Molkereibranche zugerechnet werden können. Die größer werdende Produktvielfalt trifft auf der Konsumentenseite auf immer differenzierter werdende Konsumentenbedürfnisse.

Bei der Verteilung der Nachfrage nach Molkereiprodukten, gemessen am Umsatz, ergibt sich die in der Abbildung 5 dargestellte Struktur für die Produktgruppe „Weiße Linie“:

Umsätze LEH 1997: 6,1 Mrd. DM (inkl. Aldi: 7,0 Mrd. DM)

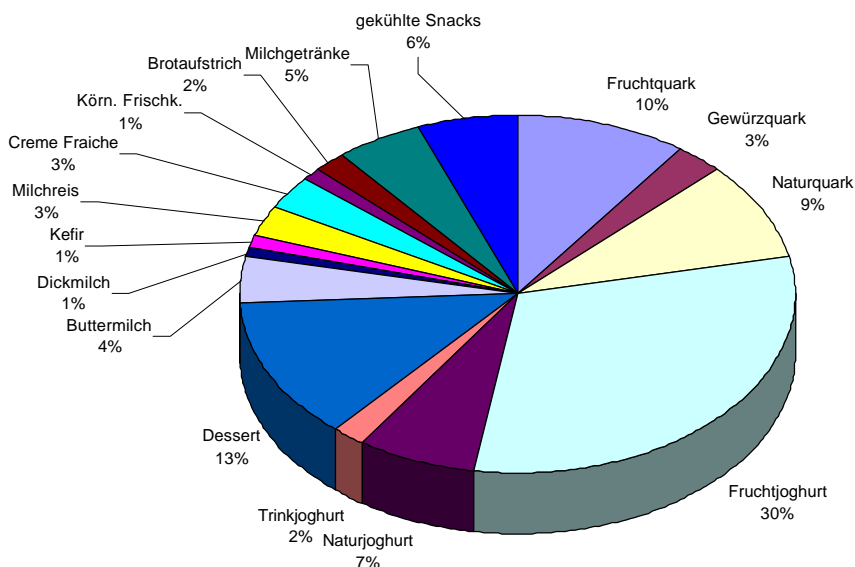


Abb. 5: Umsatzverteilung der Produktgruppe „Weiße Linie“ (Quelle Nielsen)

Umsatzträchtigste Segmente waren dabei die Fruchtojoghurts (30% Umsatzanteil), Desserts (13%) Fruchtquarks (10%) sowie die Naturquarks (9%).

Die Fachpresse wird derzeit dominiert von dem sich weiter fortsetzenden Preisverfall. Auch veredelte Molkereiprodukte, bei denen der Preis bis vor wenigen Jahren noch eine geringere Bedeutung für den Konsumentenscheid hatte, sind hiervon betroffen. In diesem Segment gab es für die Anbieter mehr Möglichkeiten, ihre Produkte im Wettbewerb zu differenzieren, sei es über die Produktinhaltsstoffe oder das Verpackungsdesign. Zahlreiche höherpreisige Innovationen sind so in den letzten Jahren mit großem Erfolg auf dem Markt eingeführt worden. Die Preise konnten aber in den wenigsten Fällen dauerhaft hoch gehalten werden, da zahlreiche Nachahmer, sog. Trendfolger, mit ähnlichen Produkten nachzogen, was den Preis nach kurzer Zeit wieder nach unten drückte. Insbesondere die Handelsmarkenhersteller reagieren auf Innovationen mittlerweile sehr schnell mit entsprechenden Trendfolgerprodukten. Auch der Markt für probiotische Molkereiprodukte ist mittlerweile preislich abgesackt, nachdem die Discounter mit eigenen probiotischen Handelsmarken in den Markt eingestiegen sind.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Weitgehende Sättigung des deutschen Marktes

Befragt nach der Einschätzung der zukünftigen Nachfrageentwicklung nach Molkereiprodukten, sehen die Gesprächspartner für den deutschen Markt eine weitgehende Sättigung des Marktes. Einen Zuwachs werde es bei Dessertspezialitäten, Milchmischprodukten sowie bei probiotischen Milchprodukten geben. Dieser Nachfragezuwachs werde aber zu Lasten der klassischen Milchprodukte gehen. Zwischen den Bundesländern gibt es in der Nachfrage nach Auffassung der Gesprächspartner keine wesentlichen Unterschiede. Betont wurde hier lediglich die in den neuen Bundesländern vorherrschende „Ostalgie“, die verstärkte Nachfrage nach ostdeutschen bzw. regionalen Produkten, die dort deutlich stärker sei, als in den alten Bundesländern.

Süddeutschland wird als Absatzmarkt von 4 der Gesprächspartner deutlich schwieriger eingeschätzt als der norddeutsche Markt. Grund sei die im Süden stärkere regionale Verbundenheit der Konsumenten mit den regionalen Produkten als in Nordrhein-Westfalen, wodurch die Marktstellung der dortigen Anbieter besonders stark sei.

- Geringe internationale Ausrichtung der befragten Molkereien

Die Mehrzahl der Gesprächspartner konnte keine Einschätzung über die Nachfrageentwicklung in den Auslandsmärkten treffen, da diese Märkte von ihnen nicht oder nur in geringem Maße bearbeitet oder beobachtet werden. Der russische Markt wird erst wieder in ca. 3-5 Jahren als attraktiv angesehen. Eine steigende Nachfrage wird bei den zukünftigen neuen EU-Staaten in Ost-Europa gesehen, insbesondere für Spezialitäten und Produkte mit einem hohen Convenience-Grad.

Ein Nachfragewachstum wird international bei Bio-Molkereiprodukten gesehen. Hier wird es nach Ansicht mehrerer Gesprächspartner insbesondere in mehreren westeuropäischen Ländern, wie beispielsweise England, Frankreich, Belgien und den Niederlanden zu einem verstärkten Wachstum kommen.

- Qualität der Inhaltsstoffe, Geschmack und Preis als wichtigste Kaufkriterien

Wesentliche Kriterien bei der Konsumentenscheidung sind nach Auffassung aller Gesprächspartner die Qualität der Inhaltsstoffe sowie der Geschmack. Auch die Schadstofffreiheit der Produkte wurde von allen Gesprächspartnern als bedeutend für die Kaufentscheidung hervorgehoben. Aufgrund der Skandale in der eigenen sowie in anderen Branchen sei der Konsument in Punkto Schadstofffreiheit hoch sensibilisiert.

Der Preis spiele ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Konsumentenscheidung und wird dies nach Ansicht der Gesprächspartner auch weiterhin tun. Da die klassischen Molkereiprodukte wie Butter, Milch und Quark häufig als Aktionswaren angeboten werden, stehe bei den Konsumenten der Preis in besonderem Maße im Vordergrund beim Kaufentscheid. Verstärkt werde dies zusätzlich durch die starke Homogenität der Produkte. Die Mehrzahl der Konsumenten erkenne keine signifikanten Unterschiede in der Qualität zwischen

den einzelnen klassischen Molkereiprodukten. Die Molkereien hätten hier auch wenig Möglichkeiten der Produktdifferenzierung. Hinzu kommt, dass mittlerweile die Discounter mit ihren Handelsmarken den Markt beherrschten, da sie über Größenvorteile verfügen und den Preis aufgrund ihrer Kostenführerschaft niedrig halten könnten.

- Offenheit der Konsumenten für Innovationen

Bei den Konsumenten sei eine hohe Offenheit für Innovationen festzustellen. Die Schwelle, z.B. eine neue Dessertkreation oder ein neues Milchlischgetränk auszuprobieren, sei bei den Konsumenten nicht so hoch, wie bei Produkten in Non-Food-Branchen. So lange die oben genannten wichtigsten Kriterien für den Kaufentscheid, Qualität, Geschmack und Schadstofffreiheit, gewährleistet werden können, teste der Konsument ein neues Produkt auch auf einem preislich eher höheren Niveau.

- Geringe Markentreue der Konsumenten

Die Offenheit für Innovationen gehe einher mit einer vergleichsweise geringen Markentreue, die sich aus Sicht der befragten Unternehmen zukünftig nicht erhöhen wird. Hierfür wurden mehrere Gründe genannt: Zum einen werden veredelte Molkereiprodukte häufig als Aktionsware angeboten, zum anderen stellt sich bei den Konsumenten nach mehrmaligem Kauf desselben Produktes eine Sättigung ein und zum dritten ist die Vielfalt an Molkereiprodukten im Handelsregal so groß, dass der Kunde schneller die Marke bzw. das Produkt wechselt, als in anderen Produktklassen.

- Umweltaspekt, Haltbarkeit, Frische und Service von nachgeordneter Relevanz

Deutlich abgeflaut sei auch der Umweltaspekt als Kriterium beim Kaufentscheid von Molkereiprodukten, insbesondere für Produkte in Glasbehältern und -verpackungen. Aus Sicht der Gesprächspartner wird sich dieser rückläufige Trend weiter fortsetzen.

Haltbarkeit und Frische sind nach Ansicht der befragten Unternehmen ebenfalls nicht mehr so wichtig beim Konsumentenscheid wie noch vor Jahren. Dank verbesserter Logistik zwischen Hersteller und Handel gelangen die meisten Produkte sehr schnell nach der Produktion in die Kühlregale des Handels und haben dort noch eine für den Verbraucher ausreichend lange Restlaufzeit.

Eine geringe Rolle für den Konsumentenscheid spielen aus Sicht der befragten Unternehmen ein zusätzlicher Service für den Endverbraucher, den auch keiner der befragten Milchverarbeiter anbietet.

- Faktor Regionalität als wichtiges Kriterium für Konsumentenscheidung

Vier der befragten Unternehmen hoben den Faktor „Regionalität“ für den Konsumentenscheid der Konsumenten hervor. Aus ihrer Sicht sei es Konsumenten sehr wichtig, Produkte aus der eigenen oder einer nahegelegenen Region zu

kaufen. Die nordrhein-westfälischen Konsumenten kennen die eigene Region und fühlen sich dieser auch verbunden. Soweit diese Region auch noch ein „gesundes“ Image hat, wie in Nordrhein-Westfalen die Eifel, das Bergische Land, der Niederrhein, das Münsterland oder Ostwestfalen, wirkt der Faktor Regionalität noch stärker. Die Gesprächspartner wiesen aber auch darauf hin, dass Nordrhein-Westfalen selber kein gutes Image für Ernährungsprodukte habe, da es in anderen Bundesländern immer noch mit Stahl- und Kohleindustrie verbunden wird. Hier hätten Länder wie Bayern, Baden-Württemberg oder Schleswig-Holstein ein deutlich besseres Image als Herkunftsregion für Ernährungsprodukte, insbesondere für Molkereiprodukte.

Befragt nach der Wichtigkeit und Nachhaltigkeit von Trends antworteten die Gesprächspartner teilweise sehr unterschiedlich.

- Erfolgsaussichten für Functional Food werden hoch eingeschätzt

Einheitlich positiv wird der Markt für Molkereiprodukte mit gesundheitsfördernder Wirkung, sog. Functional Food, bewertet. Er habe nach Ansicht der Gesprächspartner eine große Zukunft vor sich. Probiotische Produkte seien erst der Anfang eines immer stärker werdenden Trends zu Functional Food. Der Blick ins Ausland lasse schon eine Vielzahl an neuen Produkten erkennen. Problematisch sind in Deutschland derzeit noch die gesetzlichen Bestimmungen, die eine Bewerbung von gesundheitsfördernden Produkten nur in einer sehr allgemeinen Form erlauben. Die Gesprächspartner nannten vor allem die USA, Frankreich, die Schweiz und Großbritannien als Länder, in denen der Trend „Functional Food“ deutlich weiter vorangeschritten ist.

Unter Functional Food sind solche Lebensmittel zu verstehen, die neben der Ernährung noch einen weiteren Zweck erfüllen, in der Regel eine gesundheitsfördernde Wirkung. Die bekannteste Produktneueinführung in diesem Segment war vor 5 Jahren LC 1 von Nestle. Probiotische Produkte enthalten lebende Mikroorganismen, die den menschlichen Organismus positiv beeinflussen sollen. Die für probiotische Joghurts gezüchteten Milchsäurebakterien überleben den Weg durch die Magensäure und siedeln sich im Darm an. Hierdurch wird die Darmflora gestärkt und das allgemeine Wohlbefinden gefördert (siehe auch Abschnitt 5.4).

- Unterschiedliche Bewertung von Novel-Food-Trends

Auf divergierende Ansichten traf das Thema Novel Food bzw. Gen Food. Obwohl sich nahezu alle Gesprächspartner gegen den Einsatz bzw. die Herstellung von genveränderten Produkten aussprachen, glauben 5 der 10 befragten Unternehmen, dass sich Gen Food langfristig auf dem Markt etablieren werde. Derzeit sei die Lobby der Gegner aber noch zu stark, wobei mehrmals auf die Aktionen von Greenpeace hingewiesen wurde. Die andere Hälfte der Befragten schloss einen Markterfolg von Gen Food für den Molkereibereich auch langfristig völlig aus.

- Bio-Produkte-Segment wird langfristiges Nischendasein prognostiziert

Der Bio-Markt wird von der Mehrzahl der Gesprächspartner als wenig interessant erachtet. Insgesamt sei ein Trend zu Bio-Molkereiprodukten erkennbar, jedoch seien die Preise hierfür noch zu hoch, weswegen sich der Trend in den nächsten Jahren nicht in Richtung Massennachfrage ausweiten wird. Alle Gesprächspartner stufen Bio-Molkereiprodukte deshalb als stabile Nische ein, die sich dauerhaft auf einem Niveau zwischen 3% und 7% Marktanteil einpendeln dürfte. Nach einer Studie der WTO wird der Bio-Marktanteil in der gesamten deutschen Ernährungsbranche auf aktuell 2,7% geschätzt.

-Hybrides Kaufverhalten wird sich fortsetzen

Weiterhin fortsetzen wird sich nach Ansicht der Gesprächspartner sowohl der Trend zu hochwertigen Premiumprodukten als auch der Trend zu preisgünstigen Produkten. Dies korrespondiert mit dem anhaltenden Trend zum hybriden Kaufverhalten (Der Konsument kauft sowohl bei Hard-Discountern als auch im Feinkostgeschäft ein.), der aus Sicht der Gesprächspartner auch langfristig anhalten wird.

- Hohe Bedeutung des Convenience-Trends

Zunehmen wird nach Ansicht der Befragten auch der Trend zu Convenience Produkten. Mehrere Faktoren sprechen hierfür. Zum einen nimmt die Anzahl der Single-Haushalte in Deutschland noch immer stetig zu. Einher gehen hiermit veränderte Koch- und Verzehrsgewohnheiten. Die Deutschen verwenden immer weniger Zeit für die Zubereitung von Mahlzeiten. Zusätzlich steigt der Außer-Haus-Verzehr seit Jahren stark an und lag 1998 bei 40% des für Ernährung ausgegebenen Geldes. Statt selbst zubereiteten Desserts werden gekaufte Desserts verzehrt, wobei hier nach Ansicht der befragten Unternehmen der Trend zu hochpreisigen Premiumdesserts geht. Statt sich mittags eine Mahlzeit zuzubereiten, wird ein Milchreis oder ein Joghurt verzehrt.

Der Trend zu Molkereiprodukten als Zwischenmahlzeit oder auch als Ersatz für eine Hauptmahlzeit wurde von 2 Gesprächspartnern auch besonders hervorgehoben. Dies biete Potenziale für Produktinnovationen.

Ethische Aspekte spielen nach Auffassung der Gesprächspartner für den Konsumentenscheid keine wesentliche Rolle. Auch für ethnische Produkte sahen die Befragten keinen Trend. Lediglich 2 der 10 befragten Unternehmen produzierten spezielle Produkte für ethnische Gruppen, z.B. Ayran für den türkischen Großhandel sowie koschere Molkereiprodukte.

- Geringe Bedeutung von e-Commerce zum Endverbraucher

E-Commerce wird zukünftig aus Sicht der Ansprechpartner keine Rolle in der Beziehung zum Endverbraucher von Molkereiprodukten spielen. Eine zunehmende Bedeutung von e-Commerce wird von den Befragten jedoch für die Beziehung zwischen Endverbraucher und Handel gesehen. Hier glaubt die Mehrzahl der Befragten, dass sich e-Commerce in Verbindung mit einem Heimlieferservice oder einem 24-Stunden-Abholservice bereits mittelfristig

durchsetzen wird. Ihr eigenes Unternehmen werde aber davon weder profitieren noch irgendwelche Auswirkungen davon verspüren.

- Wachsende Bedeutung von zielgruppenspezifischen Verpackungen

Ebenfalls fortsetzen werde sich der Trend zu zielgruppenspezifischen Verpackungen. Aufgrund verbesserter Produktionstechniken im Verpackungsbereich lassen sich unterschiedlichste Verpackungsgrößen und -designs auch in kleineren Losgrößen wirtschaftlich herstellen. Der Verbraucher hat so die Möglichkeit, die Verpackungsgröße zu wählen, die seinem Konsumverhalten am ehesten entspricht. Von den Gesprächspartnern wurden verschiedene aktuelle Verpackungsgrößentrends genannt, wie kleine Single-Packungen, Multipacks mit unterschiedlichen Geschmacksrichtungen oder Familiengroßpackungen.

5.3 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

- Schwächen in Strategie und Marketing bei zahlreichen NRW-Molkereien

Bei zahlreichen nordrhein-westfälischen Milchverarbeitern sind Schwächen in ihrer strategischen Ausrichtung sowie im Marketing festzustellen. Nur wenige Unternehmen haben national starke Marken und verfügen über ein professionelles Marketing. Hierzu fehlt ihnen in den meisten Fällen die notwendige Unternehmensgröße, insbesondere hinsichtlich Finanzkraft und Produktionskapazitäten. Die Mehrzahl der Unternehmen hat sich auf Trendfolgerstrategien oder Nischenstrategien konzentriert oder positioniert sich selber als regionaler Anbieter. Diese Strategien werden häufig aber nicht konsequent umgesetzt. In der Regel werden die Instrumente der großen Anbieter mit nationalen Marken kopiert, diese greifen aber nicht in gleicher Weise bei Nischenstrategien oder Regional-Strategien. Diese Molkereien werden es in den nächsten Jahren schwer haben, im Wettbewerb zu bestehen. Sie müssen ihre bisherige Geschäftspolitik überdenken und ggfs. neu ausrichten.

- Konzentration auf Kernkompetenzen sowie auf Nischen als Erfolgsfaktoren

Es gibt aber durchaus Beispiele für erfolgreiche Milchverarbeiter in Nordrhein-Westfalen, die sich im immer härter werdenden Wettbewerb erfolgreich durchsetzen und ihre Absatz- und Umsatzzahlen noch ausbauen können. Sie haben i.d.R. die Produktion von klassischen Produkten der weißen Linie, wie Milch, Butter und Quark ganz aufgegeben und sich auf veredelte Milchprodukte und Spezialitäten konzentriert. Oder sie haben sich auf bestimmte Segmente konzentriert, in denen sie klare Kernkompetenzen aufgebaut haben, z.B. in Bezug auf eine bestimmte Zielgruppe, auf das Produkt selber oder auf eine spezifische Produktionstechnologie.

Gleiches gilt für Molkereien, die sich in einer Nische festgesetzt haben. Überwiegend handelt es sich dabei um Produktnischen, die für die Anbieter des Massenmarktes nicht attraktiv genug sind, oder um Nischenprodukte, die mit einem ganz speziellen Produktionsverfahren, z.B. der Sprüh- oder der Gefriertrocknung, hergestellt werden. Diese Unternehmen sind nicht nur national erfolgreich, sondern haben ihre Aktivitäten auch gezielt auf den internationalen Markt erweitert. Jede Ländernische ist einzeln für sich häufig nicht groß genug und damit attraktiv für eine Bearbeitung. In der Summe der Ländernischen ergeben sich aber teilweise sehr attraktive Marktvolumina, die eine Bearbeitung erfolgversprechend erscheinen lassen.

Andere erfolgreiche Anbieter haben konsequent in den letzten Jahren auf Wachstum gesetzt, z.B. als Hersteller von Handelsmarken, indem sie ihre Produktionskapazitäten weiter ausgebaut haben. Sie verfolgen strategisch eine Kostenführerschaft, die sie über Kostendegressionseffekte bei steigender produzierter Stückzahl durchsetzen können.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten NRW-Unternehmen haben ihren strategischen Fokus in der Mehrzahl entweder auf den regionalen oder den nationalen Markt gesetzt.

- Hohe Konzentration der kleinen Molkereien auf den regionalen Markt

Gerade die kleineren Molkereien bearbeiten ausschließlich den regionalen Markt und positionieren sich strategisch als regionale Anbieter. Als Grund für diese regionale Ausrichtung gaben sie zum einen mangelnde Produktionskapazitäten an. Zum anderen nannten sie mangelnde finanzielle Möglichkeiten sowie fehlendes Marketing-Know-how zum Aufbau einer nationalen Marke bzw. zur Internationalisierung ihrer Aktivitäten. Sie sehen sich klar in der Rolle des regionalen Anbieters, weswegen der Faktor Regionalität in der Ansprache der Zielgruppen besonders hervorgehoben wird. Die Regionalität sei bei einer Vielzahl von Konsumenten ein kaufentscheidender Faktor. Hierdurch könnten die Betriebe beim Handel teilweise bessere Verkaufspreise durchsetzen. Damit stehen sie natürlich in direkter Konkurrenz zu anderen regionalen Anbietern, die

sich in gleicher Weise strategisch ausgerichtet haben. Hierbei fiel auf, dass gleich mehrere regionale Anbieter ihre Produkte mit dem Slogan „Aus der Region für die Region“ bzw. leichten Abwandlungen hiervon bewerben.

Nach Auffassung der Gesprächspartner wird jedoch auch für die regionalen Marken die Luft zukünftig deutlich dünner. Zwar könne sich der Handel durch die Listung von regionalen Markenprodukten profilieren, was insbesondere für den klassischen Lebensmitteleinzelhandel gegenüber den Discontnern gelte, aufgrund der wachsenden Bedeutung der Handelsmarken wird es jedoch nach Ansicht der Gesprächspartner in den Regalen des Handels zukünftig nur noch Platz für ein bis zwei regionale Marken je Artikelgruppe geben. Einem Großteil der regionalen Anbieter drohe somit die Auslistung. Die verbleibenden gelisteten Anbieter würden ihren Verbleib im Kühlregal mit hohen Einbußen bei den Verkaufspreisen an den Handel bezahlen müssen. Von dieser Entwicklung würden die Molkereien in Nordrhein-Westfalen, die ausschließlich regional ausgerichtet sind, auch nicht verschont bleiben.

- Befragte Betriebe sehen sich in der Mehrzahl als Trendfolger oder Nischenanbieter

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen bezeichnet sich von der strategischen Ausrichtung her als Trendfolger bzw. als Nischenanbieter.

Bei der Trendfolgerausrichtung wird sich im wesentlichen an den großen Markenherstellern der Branche orientiert. Neue Produkte und Innovationen werden mehrere Monate nach der Produkteinführung durch die führenden Markenhersteller unter eigenem Markennamen in den Handel gebracht oder als Handelsmarkenhersteller im Auftrag der Handelskonzerne produziert. Soweit eigene Marken als Trendfolger hergestellt werden, deren Markteinführung jedoch nicht mit einem entsprechend hohen Werbeaufwand begleitet werden kann, gelangen diese in der Regel nur als C- oder D-Marken in die Regale des Einzelhandels. Dies drückt den Verkaufspreis der Marke, die sich sofort in einer harten Konkurrenz zu den Handelsmarken wiederfindet.

Bei den Molkereien, die sich strategisch in der Rolle des Nischenanbieters sehen, fiel auf, dass sie die gleichen Marketinginstrumente einsetzen, wie die großen Hersteller des Massenmarktes. Dies birgt natürlich die Gefahr der zu geringen Profilierung als echter Nischenanbieter. Spezifische Instrumente zur erfolgreichen Bearbeitung der Nische fanden sich bei den wenigsten „Nischenanbietern“.

- NRW-Molkereien hinken bei nationalen A- und B-Marken im Wettbewerb hinterher

Starke nationale Marken, im Handel sogenannte A- und B-Marken, haben nur die wenigsten NRW-Molkereien. Im wesentlichen handelt es sich dabei um veredelte Milchlmspezialitäten. Die befragten Unternehmen mit einer nationalen Marke betonten die Notwendigkeit von hohen Marketing-Aktivitäten zum Aufbau und zur Festigung der Marke auf dem deutschen Markt.

Die erfolgreiche Einführung von neuen Marken beurteilen daher alle Gesprächspartner als äußerst schwierig. Den meisten nordrhein-westfälischen Molkereibetrieben fehle die notwendige Finanzkraft, da für eine nationale Einführung ein zweistelliger Millionenbetrag für Werbung auszugeben sei. Außerdem sei die Gefahr eines Misserfolgs zu groß und könne eine mittelständische Molkerei in seiner gesamtwirtschaftlichen Situation gefährden.

- Zunahme der Bedeutung von Handelsmarken wird erwartet

Die Mehrheit der Gesprächspartner erwartet eine weitere Zunahme der Bedeutung von Handelsmarken, deren Marktanteil in den nächsten Jahren weiter ansteigen werde. Einher gehe dies mit einer Zunahme der Professionalisierung im Marketing für die Handelsmarken auf der Handelsseite. Betroffen seien hiervon vor allem die Hersteller von schwächeren Marken, sogenannten C- und D-Marken. Ihnen drohe nach Einschätzung der Gesprächspartner aufgrund der begrenzten Platzkapazitäten in den Kühlregalen des Handels die Auslistung. An den großen nationalen Marken werde der Handel aber weiterhin nicht vorbeikommen.

- Unterschiedliche Ansichten über Größe des relevanten Absatzmarktes für Molkereiprodukte

Unterschiedliche Aussagen gab es bei der Frage, wie groß das Absatzgebiet von Molkereien sein kann. Zum einen wurde hervorgehoben, dass Molkereiprodukte klassische regionale Produkte seien und mit der fortschreitenden Entfernung vom Produktionsort zum Absatzgebiet die Frische der Produkte geringer würde. Zum anderen betonte die Mehrheit der Gesprächspartner, dass aufgrund der Zentralität von Nordrhein-Westfalen nahezu jeder Absatzmarkt in Europa innerhalb von 36 Stunden erreicht werden könne. Dies gelte insbesondere für die Hersteller von Handelsmarken, die von der Internationalisierung der deutschen Handelskonzerne profitierten. Im Zuge des Ausbaus des Filialnetzes nach ganz Europa oder der Übernahme internationaler Handelsketten durch die deutschen Handelskonzerne folgten die deutschen Handelsmarkenhersteller ihren Partnern auf der Handelsseite automatisch ins Ausland und könnten so ihre Absatzzahlen erhöhen. Dieser Prozess werde sich in den nächsten Jahren noch weiter verstärken. Große Handelsmarkenhersteller kämpften hier aber mit dem Problem der gesetzlichen Milchquotenregelung. So betonte ein Gesprächspartner, dass das Absatzwachstum seines Unternehmens durch die Milchquotenregelung gebremst würde.

- West- und Nordeuropa als am häufigsten genannte Exportmärkte

Die befragten Unternehmen mit Exportanteil sind überwiegend in West- und Nordeuropa tätig. Besonders häufig genannt wurden die Länder Frankreich, Holland, Belgien, Luxemburg und Großbritannien. Die Erweiterung der EU wird von den Gesprächspartnern verhalten positiv beurteilt. Interesse am Einstieg in die Märkte Ungarn, Polen, Tschechien und Slowenien wird zwar bekundet, konkrete Vorhaben wurden von den Gesprächspartnern aber nicht genannt.

Der russische Markt wird derzeit von nahezu allen Gesprächspartnern sehr kritisch beurteilt. Mehrere der befragten Unternehmen waren bis 1998 in Russland aktiv oder planten den Einstieg in den russischen Markt. Mit der Russlandkrise brach das Exportgeschäft aber vollkommen ein. Erst langsam zeichnet sich nach Ansicht der Gesprächspartner eine positive Entwicklung ab. Der Wiedereinstieg in den russischen Markt werde aber erst mittelfristig wieder interessant werden.

Der asiatisch-pazifische sowie der amerikanische Markt wird von 8 der 10 Gesprächspartner als nicht attraktiv angesehen. Lediglich 2 befragte Unternehmen sind mit haltbaren veredelten Spezialitäten in diesen Märkten tätig. Für klassische Molkereiprodukte der weißen und gelben Linie seien diese Märkte grundsätzlich nicht attraktiv.

- Stärkere Exportorientierung als interessante Strategieoption

Nahezu alle Gesprächspartner sehen eine stärkere Exportorientierung bzw. den Einstieg in das Exportgeschäft als interessante Strategieoption für die nächsten Jahre an. Den meisten Unternehmen fehle in vielen Fällen aber die Erfahrung und das Know-how zur Internationalisierung der eigenen Produkte. So mangle es beispielsweise an Instrumentarien, Informationsquellen sowie Ansprechpartnern zur Identifizierung der erfolgversprechendsten Exportmärkte. Eine weitere Hürde sei der Aufbau einer Vertriebs- und Logistikstruktur im jeweiligen Exportmarkt. In den meisten Fällen fehlten Kenntnisse über die Geschäftsgepflogenheiten in anderen Ländern. Die Gesprächspartner der jetzt bereits exportierenden Unternehmen beklagten in diesem Zusammenhang die im Vergleich zu Deutschland langen Zahlungsziele in den südeuropäischen Ländern. In die meisten osteuropäischen Länder werde nur gegen Barzahlung geliefert.

- Schwächen in Strategie und Marketing

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen zeigten sich Schwächen in Strategie und Marketing.

Nur 4 der befragten 10 Unternehmen führen eine strukturierte strategische Planung durch und setzen strategische Planungsinstrumente wie Portfolio- oder SWOT-Analysen ein. Alle befragten Unternehmen halten die Durchführung von strategischen Planungen für wichtig, als Grund für die mangelnde Umsetzung nannten sie u.a. fehlende personelle und zeitliche Ressourcen sowie fehlende Erfahrung im Einsatz mit den Strategieinstrumenten.

Auch die Frage, ob ein gezieltes und professionelles Marketing durchgeführt wird, wurde von 4 Gesprächspartnern verneint. Die Gesprächspartner wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es die kleinen und mittelständischen Molkereien, zu denen die überwiegende Mehrzahl der NRW-Milchverarbeiter zählt, in den letzten Jahren versäumt haben, ein professionelles Marketing aufzubauen.

- Preis- und Distributionspolitik als häufigste Marketing-Instrumente

Schwerpunkte im Marketing setzt die Mehrzahl der befragten Unternehmen in der Preispolitik, der Distributionspolitik sowie bei verkaufsfördernden Maßnahmen. Eine systematische Zielgruppensegmentierung wird von 6 der 10 befragten Unternehmen durchgeführt.

- Marktforschung und Innovationsmanagement bei befragten Betrieben überwiegend im Einsatz

Bei den meisten Unternehmen wird nach eigenen Angaben ein gezieltes Innovationsmanagement durchgeführt. So betonten 4 der befragten Unternehmen, dass die steigende Nachfrage nach ihren Produkten in den letzten Jahren auf die permanente Entwicklung und Vermarktung von Innovationen oder Weiterentwicklungen der bestehenden Produkte zurückzuführen ist.

Eigene Marktforschung betreiben 8 der 10 Unternehmen. Sie greifen dabei u.a. auf Nielsen- und GFK-Daten zurück sowie auf die Ergebnisse von Testverkäufen, die in Zusammenarbeit mit einer ausgewählten Anzahl Handelsfilialen durchgeführt werden. Als weitere Quellen für marktforschungsrelevante Informationen wurden Kunden- sowie Außendienstbefragungen genannt.

Zwei Gesprächspartner gaben an, überhaupt keine Marktforschung durchzuführen.

Die befragten Unternehmen, die ihre Produkte an die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie vertreiben, arbeiten im Innovationsmanagement sehr eng mit den Industriepartnern zusammen. Gemeinsam werden neue Produkte, Produktzusammensetzungen etc. entwickelt.

- Print-Werbung dominiert bei Werbeaktivitäten

Die Werbeaktivitäten beschränken sich bei den meisten befragten Unternehmen auf klassische Print-Werbung, insbesondere bei den Molkereien mit regionalem Fokus. Fernsehwerbung führt nur eines der befragten Unternehmen durch. Die wenigsten der milchverarbeitenden Betriebe in Nordrhein-Westfalen hätten überhaupt die Finanzkraft für die Durchführung einer nationalen Werbekampagne, insbesondere von Fernsehwerbung.

Kundenindividuelle Promotionaktionen werden von 7 der 10 befragten Unternehmen regelmäßig durchgeführt.

Von den 8 befragten Unternehmen, die ihre Produkte direkt an den Handel vertreiben, führen 3 bereits ein Category Management durch.

Eine Endverbraucherdatenbank wird nur von einem Betrieb eingesetzt, dagegen besitzt die Hälfte der befragten Unternehmen eine Kundendatenbank mit den direkten Abnehmern im Handel oder der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie.

5.4 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Molkereibranche zählt im Vergleich zu den anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie zu den innovativsten Branchen. Der Innovationsreport 1999, erstellt von der Lebensmittel Praxis und der Firma Madakom, Köln, erfasst alle im Handel neu gelisteten Artikel eines Jahres sowie die Floprate, gemessen an den ehemals neuen Artikeln ein Jahr nach der Einführung. Danach gab es 1998 insgesamt 1.910 Innovationen bei Molkereiprodukten bei einem Anfangsbestand von rd. 11.500 Artikeln. Im gleichen Zeitraum betrug die Flopquote 53,5%, ein Mittelwert unter den untersuchten Branchen. Noch im Vorjahr lag die Flopquote bei 35,6%, dem niedrigsten Wert in allen untersuchten Branchen. Hierbei ist aber anzumerken, dass viele oben genannten Innovationen keine echten Innovationen für den Markt, sondern Nachahmerprodukte im Rahmen von Trendfolgerstrategien waren.

Auch in den nächsten Jahren ist durch den stärker werdenden Wettbewerbsdruck mit zahlreichen neuen Produktideen zu rechnen. Diese sollen nachfolgend nicht weiter vorgestellt werden. Vielmehr sollen in diesem Kapitel die Produktinnovationen und Verfahrensinnovationen dargestellt werden, die die Molkereibranche nachhaltig in den nächsten Jahren beeinflussen können und auf die die nordrhein-westfälischen Molkereien reagieren werden müssen.

- Functional Food als wichtige Innovationslinie

Der Markt für Functional Food wird sich nach Expertenmeinungen in den nächsten Jahren weiter expansiv entwickeln, insbesondere in der Molkereibranche. Neben den in Abschnitt 5.2 genannten probiotischen Milchprodukten können auch andere Molkereiprodukte mit Inhaltsstoffen angereichert werden, die die Gesundheit positiv fördern bzw. zur Vermeidung von Krankheiten beitragen.

Andere europäische Länder haben hier gegenüber Deutschland einen Vorsprung. Insbesondere das Basisprodukt Milch wird dort mit Zusatzstoffen versetzt und dann mit dem Fokus auf spezifische Zielgruppen als sog. Value-Added-Milch vermarktet. In vielen Ländern gibt es bereits spezielle physiologisch verbesserte Milch für Kinder, Schwangere, Senioren, Sportler, stillende Mütter etc.

So wurde auch der Schweizer Markt vom Functional-Food-Boom erfasst. Er glich von seiner Struktur her bis vor drei Jahren dem deutschen Markt. Mit der Einführung der Energy Milk, einer mit Traubenzucker, Vitaminen, Kalzium und anderen Mineralstoffen angereicherten Milch, wurde der Markt neu strukturiert. Das Produkt wurde zusätzlich in einer neuen sechseckigen Tetra-Verpackung vertrieben, was den Neuartigkeitscharakter zusätzlich erhöhte. Die bis dahin unbedeutende Emmi AG wuchs durch diese Produktinnovation innerhalb weniger Monate zum Schweizer Marktführer heran.

Auch in Spanien und Frankreich ist die Value-Added-Milch erfolgreich eingeführt worden. In Spanien konnte hierdurch sogar der negative Trend im Trinkmilchverbrauch umgekehrt und die Ertragssituation der Milchverarbeiter nachhaltig verbessert werden. Die Produkte kosten dort bis zu 50% mehr als die Standardware. In Frankreich beträgt der Marktanteil der Value-Added-Milch 12%.

- Functional Food macht neue Zielgruppensegmentierungen möglich

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

Die Möglichkeiten für Produktinnovationen scheinen hier sehr vielfältig zu sein. Über die tatsächliche Wirkung von Functional Food kann häufig keine definitive Aussage getroffen werden. Den Verbraucher wird dies nicht davon abhalten, die Produkte trotzdem zu kaufen, so lange nicht die Wirkungslosigkeit bewiesen ist.

Die Entwicklung von Functional-Food-Produkten erfolgt in der Regel durch eine Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Große Molkereikonzerne haben ihre eigenen Forschungsabteilungen oder arbeiten mit externen Forschungsinstituten zusammen. Die Ausgangslage der überwiegend mittelständischen nordrhein-westfälischen Milchverarbeiter ist hier nicht so positiv. Eigene Forschungsabteilungen haben die wenigsten NRW-Molkereien. Auch eine Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstituten oder sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen findet kaum statt. Hier bestehen nur sehr wenige Kontakte. Die Interviewpartner wünschten in diesem Zusammenhang ausdrücklich eine verstärkte Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten, soweit diese an für die Molkereiwirtschaft interessanten Themen forschen. Zur Entwicklung von Functional-Food-Produkten sollte aber auch die Zusammenarbeit mit Pharma-Unternehmen intensiviert werden. Hier verfügt Nordrhein-Westfalen über eine ausgezeichnete Forschungs- und Industrielandschaft.

- Convenience-Produkte und -Shopping eröffnen neue Nachfragepotenziale

Der Trend zu Convenience-Produkten und Convenience-Shopping wird weiter an Fahrt gewinnen.

Unter Convenience Food versteht man komplexere Nahrungsmittel, die in ihrer Darreichungsform besonders praktisch, nicht mehr zubereitet werden müssen oder für den Verzehr schnell verfügbar sind. Damit ist Convenience Food schwer von Fast Food abgrenzbar, obwohl Convenience Food im Prinzip über den Lebensmitteleinzelhandel, Bäckereien etc. vertrieben wird, während Fast Food normalerweise in Restaurants und Imbissen erhältlich ist. Beispiele für Convenience Shopping sind der Einkauf an der Tankstelle oder über das Internet. Allerdings fällt unter Convenience Shopping genauso die Bestellung von Getränken bei Getränkelieferanten mit Heimlieferservice.

Auch für Molkereiprodukte wird dieser Trend anhalten. Hier ist gezielt nach Vertriebsnischen zu suchen, die besetzt werden könnten. Wer hätte vor 10 Jahren gedacht, dass sich Tankstellen als Vertriebspartner so erfolgreich durchsetzen würden. Die Neulistung in den Regalen der Tankstellen ist mittlerweile aber aufgrund der begrenzten Kühlregalflächen schwer geworden. So muss weiter nach neuen Vertriebsformen, wie dem Automatenverkauf, Bäckereien, Metzgereien, Kiosken, Bahnhöfen und Imbissstuben gesucht werden.

Denkbar wäre hier die Entwicklung eines Milchbar-Franchise-Systems, bei dem nach dem Vorbild von Mc Donalds in stark frequentierten Geschäftslagen Milchbars flüssige und nicht-flüssige Milchprodukte aller Art verkaufen. Hier könnten sich mehrere nordrhein-westfälische Molkereien zu einer Kooperation für die Umsetzung zusammenschließen.

- Molkereiprodukte als Zwischen- oder Hauptmahlzeit

Mit der Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs, der wachsenden Zahl an SingleHaushalten sowie der wachsenden Bedeutung von Convenience-Produkten werden Molkereiprodukte als Zwischen- oder Hauptmahlzeit immer wichtiger werden. In diesem Bereich sind zahlreiche Produktinnovationen zu erwarten, die eher den Charakter einer vollwertigen Mahlzeit haben, statt eines Desserts oder einer Quarkspeise. Bereits heute finden sich zahlreiche Molkereimischprodukte auf dem Markt, die mit anderen Ernährungsprodukten, wie Cerealien, oder Backwaren kombiniert werden.

- Stärkere Marktsegmentierung fördert Innovationen

Der Markt für Molkereiprodukte wird von Massenmarktprodukten dominiert. Eine Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen erfolgt in vergleichsweise geringerem Maße als in anderen Branchen. Dies bestätigte sich auch in den Interviews, in denen die Mehrzahl der Befragten angab, keine Zielgruppensegmentierungen durchzuführen. Auf dem Markt sind bisher nur wenige Beispiele für erfolgreiche Zielgruppensegmentierungen zu erkennen. So gibt es eine Vielzahl unterschiedlichster Molkereiprodukte, die auf die Zielgruppe „Kinder“ zugeschnitten sind. Den Anfang haben hier vor vielen Jahren die „Fruchtzwerge“ von Danone gemacht, die es mittlerweile auch als „Fruchtzwerge Drinks“ und als „Fruchtzwerge Schläuche“ gibt. Zu weiteren Zielgruppen, auf die Molkereiprodukte zugeschnitten sind, gehören Diabetiker und Sportler.

Der Markt für Molkereiprodukte ist in Bezug auf die Marktsegmentierung noch lange nicht voll ausgereizt. So finden sich kaum Produkte, die auf Senioren bzw. die Zielgruppe „50plus“ zugeschnitten sind. In den nächsten Jahren wird sich der Anteil der über 45-jährigen an der deutschen Bevölkerung von heute 35% auf 41,8% im Jahre 2020 erhöhen (Quelle: Prognos). In 10 Jahren wird jeder fünfte und in 20 Jahren jeder vierte Deutsche älter als 65 Jahre alt sein. Diese Konsumenten unterscheiden sich von den heute 50plus-jährigen in ihrem Konsumverhalten in der Hinsicht, dass sie deutlich convenience-orientierter sein werden. Außerdem werden sie, so Experten, stärker den Wunsch haben, sich

gesundheitsbewusst zu ernähren und aufgeschlossener z.B. gegenüber Functional Food sein.

Der Markt für Molkereiprodukte könnte auch in Bezug auf Großverbraucher, die direkt beliefert werden möchten, neu segmentiert werden. Als einzige Großverbrauchergruppe wurden von den Gesprächspartnern die Schulen genannt. Hier sollten weitere Zielgruppen gefunden werden, wie z.B. Krankenhäuser, Universitäten, Behörden, Kindergärten, Caterer und Großküchen.

- Co-Branding als Quelle für Produktinnovationen

Unter Co-Branding versteht man die Kombination oder Mischung eines Molkereiproduktes mit einem anderen, in der Regel bekannten, Markenprodukt. Ein Beispiel ist das McFlurry-Eis von McDonald's, das mit Grundstoffen der Markenprodukte Café Zauber Capuccino von Jacobs sowie Nuts und Mini Smarties von Nestlé gemischt wird. Mc Donalds profitiert hier vom hohen Bekanntheitsgrad der Markenprodukte. In der Milchprodukte-Branche finden sich ebenfalls erste Beispiele, z.B. der „Happy-Joghurt“ der Rhöngold Molkerei Fricke, der mit Schokodrops der Marke M & M kombiniert ist.

- Efficient Consumer Response (ECR) auf dem Vormarsch

ECR und e-Commerce zeichnen sich als Innovationslinien in der Zusammenarbeit mit dem Handel ab. 8 der 10 Gesprächspartner bestätigten diesen Trend auch für die Molkereibranche. 4 der befragten Unternehmen haben ECR bereits eingeführt oder befinden sich derzeit in der Einführungsphase.

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

Das sog. Efficient Replenishment (ER) als Bestandteil des ECR-Konzeptes bezieht sich auf die effiziente Warenversorgung und einen effizienten Kommunikationsfluss zwischen Hersteller und kann als grundlegender erster Schritt in einer ECR-Beziehung zwischen Milchverarbeitern und Handel angesehen werden. Efficient Replenishment ist relativ einfach umzusetzen und führt auch vergleichbar schnell zu Optimierungen und Einsparungen für die

beteiligten Partner. Andererseits werden mit ER die Kommunikationsgrundlagen für eine engere Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette geschaffen.

Die hier beschriebene Entwicklung wird sich auf alle NRW-Milchverarbeiter auswirken. Es ist damit zu rechnen, dass die Einführung von ECR für den Logistikbereich auf lange Sicht vom Handel den Molkereien als Bedingung für die weitere Listung der Molkereiprodukte vorgeschrieben wird.

Im Fazit lässt sich feststellen, dass die Molkereibranche auch in Zukunft mit einer Vielzahl von Innovationen, sowohl Produkt- als auch Verfahrensinnovationen zu rechnen hat. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass sich der Trend Functional Food in den nächsten Jahren wie oben beschrieben durchsetzen wird.

5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Intensive Bildungsaktivitäten der befragten Betriebe

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

Eine befragte Molkerei bildet derzeit für mehrere Unternehmen anderer Branchen die Azubis aus.

Nur 3 der befragten Unternehmen bilden nicht in der Produktion aus. Von diesen Unternehmen würde eines gerne ausbilden, es hat in den letzten Jahren aber keine geeigneten Bewerber zur Besetzung der Ausbildungsplätze gefunden. Auch im Verwaltungsbereich bilden nicht alle befragten Unternehmen aus.

Mehrere Ansprechpartner beklagten, dass das Berufsbild des Molkereifachwirtes in der Öffentlichkeit kaum bekannt sei und zudem auch kein besonders gutes Image habe. Hier wünschten sich die Gesprächspartner, dass seitens des Landes oder NEW.S mehr Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden sollte, um das Image des Berufsbildes anzuheben.

- Kritik an der Bewerberqualifikation bei Auszubildenden

Hinsichtlich der Bewerberqualifikation zeigte sich bei den Befragten ein uneinheitliches Bild. Sechs der 10 Befragten beklagten den teilweise äußerst schlechten Bildungsstand der Auszubildenden. Ein Grund hierfür sei das immer schlechter werdende Schulsystem in Nordrhein-Westfalen. Hier bestehe ein enormer Veränderungsbedarf. Im einzelnen beklagten die Ansprechpartner die schlechten Qualifikationen in Deutsch und Mathematik sowie die geringe Motivation der Bewerber beim Berufseinstieg.

Die Anzahl der Bewerber sei in den Unternehmen, die in Ballungszentren liegen, ausreichend, Unternehmen in ländlichen Gebieten hätten teilweise bereits Probleme, alle offenen Stellen und Ausbildungsplätze mit ausreichend qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Alle befragten Betriebe hoben hervor, dass die neuen Mitarbeiter in ihren Betrieben sehr intensiv angeleitet und eingearbeitet werden müssten. Die Einarbeitungszeit dauere dabei deutlich länger als noch vor 10 Jahren, was aber teilweise auch in einer komplizierteren Anlagentechnik begründet liegt.

- Steigender Bedarf an Lebensmittelfachkräften und Elektronikern

Probleme in der Besetzung von Stellen gibt es bei mehreren befragten Betrieben bei Lebensmittelfachkräften sowie Elektronikern. Für beide Berufsgruppen wird mittelfristig ein wachsender Bedarf gesehen.

Im Verwaltungsbereich sehen nahezu alle Unternehmen wenig Probleme für die Zukunft. Schwierigkeiten in der Besetzung von Führungs- und Marketingpositionen gibt es bei den Unternehmen außerhalb der Ballungszentren. Der Trend in der Beschäftigtenstruktur geht nach Ansicht der Gesprächspartner weiter zu mehr Fachkräften mit Spezialkenntnissen.

- Steigender Automatisierungsgrad in der Produktion wird erwartet

Der Bedarf an ungelernten Arbeitskräften werde aufgrund des weiter steigenden Automatisierungsgrades in der Branche mittelfristig zurückgehen.

Der Automatisierungsgrad der Produktion ist nach Angaben der Gesprächspartner bei 8 der befragten Unternehmen sehr hoch. Nur 2 Befragte gaben für ihr Unternehmen einen mittleren Automatisierungsgrad an, der aber in den nächsten Jahren ebenfalls deutlich gesteigert werden sollte. Rationalisierungspotenziale gebe es insbesondere im Materialfluss und in der Logistik. Alle anderen Befragten bewerteten die in ihrem Unternehmen eingesetzte Technologie als auf dem neuesten Stand. Nahezu alle Befragten sind sich zudem sicher, dass der Automatisierungsgrad trotz eines derzeit schon sehr hohen Niveaus auch zukünftig weiter steigen werde.

5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die 10 befragten Unternehmen zeigten sich überwiegend zufrieden mit den internen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten. Vereinzelt wurde von den interviewten Geschäftsleitungen eine stärkere Unterstützung sowie ein stärkeres Entgegenkommen der Gewerkschaft NGG bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle gewünscht.

Die Hälfte der Unternehmen hat starke saisonale Auslastungsschwankungen, die aber von allen sehr gut aufgefangen werden. Mit den durch den Tarifvertrag

möglichen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten sind nahezu alle Gesprächspartner zufrieden. Neun der 10 befragten Unternehmen arbeiten in der Produktion im Schichtbetrieb, größtenteils dreischichtig, teilweise aber auch vier- und fünfschichtig.

Gleitzeitarbeit wird in allen befragten Unternehmen praktiziert, jedoch nur im Verwaltungsbereich.

Fünf der befragten Unternehmen haben bereits Altersteilzeitregelungen für den eigenen Betrieb eingerichtet, 2 Unternehmen befinden sich in der Einführungsphase bzw. planen eine Einführung. In 3 Unternehmen ist die Altersteilzeit bisher weder eingeführt noch ist eine Einführung geplant.

Arbeitszeitkonten sind in 7 der befragten Unternehmen eingeführt, ein Unternehmen befindet sich derzeit in der Einführungsphase. Die Unternehmen haben äußerst positive Erfahrungen mit den Jahresarbeitszeitkonten gemacht. Saisonale Spitzen könnten so besser abgefangen werden, die Anzahl der Überstunden konnte drastisch reduziert werden und früher notwendige Entlassungen in saisonalen Flauten konnten vermieden werden. Auch die Mitarbeiter selbst seien sehr zufrieden mit den neuen Regelungen.

Bei der Frage der Arbeitsorganisation zeigte sich, dass moderne Formen und Instrumente häufig nicht eingesetzt werden.

In 6 Unternehmen wird in der Produktion Gruppenarbeit praktiziert, teilweise aber nur in sehr schwacher Ausprägung. Eine Gruppenarbeit, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur in Reinform vorgesehen ist, wird in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Dies ist in der Ernährungsindustrie in Schichtbetrieben häufig auch nicht in diesem hohen Maße umsetzbar.

Gleiches gilt für den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“, welcher bei der Hälfte der Gesprächspartner als eigenständiges Arbeitsorganisationsinstrument erst gar nicht bekannt war. Nur 4 Gesprächspartner gaben an, KVP als Instrument einzusetzen. Dies bedeutet aber nicht, dass die übrigen Unternehmen nicht daran arbeiten, sich ständig zu verbessern. So wiesen 5 der Unternehmen darauf hin, dass sie das Betriebliche Vorschlagswesen als Variante des KVP eingeführt hätten und damit gute Erfahrungen machten.

Neun der 10 befragten Unternehmen haben Qualitätszirkel in ihre Arbeitsorganisation implementiert. Diese leiten sich direkt aus den durchgeführten Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO, den diese Unternehmen alle durchlaufen haben, ab. Zwei der befragten Unternehmen haben auch ein Öko-Audit durchgeführt und sind entsprechend zertifiziert. Bei 2 Unternehmen ist die Ökozertifizierung gerade in vollem Gange.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung sind sehr unterschiedlich. Zum einen haben die Gesprächspartner sehr gute Erfahrungen gemacht. Hier wurde hervorgehoben, dass die Mitarbeiter mit der Einführung von QM-Systemen weiter qualifiziert wurden sowie durch mehr Verantwortung motiviert und für

Qualitätsaspekte sensibilisiert wurden. Außerdem seien Prozesse verbessert worden, die zu einer höheren Effizienz geführt hätten. Zum anderen verwiesen mehrere Gesprächspartner aber auf den enorm hohen Aufwand, der mit der Zertifizierung verbunden wäre.

5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Zulieferer, Handel, weiterverarbeitende Industrie)

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Überwiegend positive Bewertung der Zusammenarbeit mit Milchzulieferern

Die befragten Unternehmen äußerten sich überwiegend positiv über die Zusammenarbeit mit den Zulieferern sowie mit der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie, soweit mit dieser zusammengearbeitet wird. Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird dagegen sehr kritisch beurteilt.

Bei den Zulieferern bilden die Milchbauern als Rohstofflieferanten die wichtigste Gruppe. Die Zusammenarbeit wird hier sehr positiv beurteilt. Bei den genossenschaftlich strukturierten Molkereibetrieben wurde von einzelnen Gesprächspartnern als Problem der Zielkonflikt genannt, dass die Genossenschaftsmitglieder als Milchlieferanten bestrebt seien, einen möglichst hohen Milchpreis zu erzielen. Dies könne im Konflikt zu dem strategischen Ziel stehen, Überschüsse und Gewinne als Rücklagen für notwendige Investitionen im Unternehmen zu behalten. Aufgrund der hieraus resultierenden schwachen Finanzbasis scheuten sie zudem den Einstieg in und die Spezialisierung auf neue Produktsegmente und Spezialitäten, da die Gefahr von Misserfolgen zu groß sei. So bestünde die Gefahr, dass erkannte lukrative Nischen zu spät oder nicht besetzt würden, da die Konkurrenz schneller wäre.

Die Zusammenarbeit mit Maschinenlieferanten, Verpackungsherstellern sowie Grundstoff- und Früchtelieferanten wird überwiegend sehr positiv beurteilt. Bemängelt wurde lediglich die teilweise suboptimale Qualität von osteuropäischen Früchte- und Grundstofflieferanten. Teilweise werden Entwicklungsarbeiten nach extern an die Zulieferfirmen vergeben bzw. gemeinsam mit den Zulieferern durchgeführt. Auch diese Form der Zusammenarbeit hat sich bewährt und sollte nach Ansicht der Gesprächspartner weiter ausgebaut werden.

Zwei der befragten Unternehmen produzieren Ernährungsgrundstoffe, die an die weiterverarbeitende Industrie vertrieben werden. Sie sind hier selber in der Zuliefererrolle. Die Zusammenarbeit wird von beiden als sehr positiv bewertet.

- Kritik an der Zusammenarbeit mit dem Handel

Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird überwiegend negativ bewertet. Dem Handel wird vorgeworfen, den derzeit tobenden Preiskrieg auf dem Markt auf

dem Rücken der Ernährungsindustrie auszutragen. Die Molkereibetriebe leiden deshalb unter einem permanenten Preisverfall für die eigenen Produkte. So sind die Endverbraucherpreise in den letzten drei Jahren bei allen klassischen Molkereiprodukten jährlich abgesackt, bei Markenbutter (250 g) von 1,91 DM (1998) auf 1,75 DM (2000), bei Vollmilch (1 l) von 1,17 DM auf 1,09 DM und bei H-Milch (1 l) von 0,89 DM auf 0,83 DM.

Acht der 10 befragten Unternehmen vertreiben ihre Produkte im Schwerpunkt über den klassischen Lebensmitteleinzelhandel inkl. Discounter, den Großhandel und über Frischdienstzentralen.

- Einführung von ECR und e-Commerce mit dem Handel wird erwartet

Die Mehrheit der Gesprächspartner glaubt, dass die Zusammenarbeit mit dem Handel zukünftig über e-Commerce laufen wird. Insbesondere die Einführung von ECR werde auf alle Molkereibetriebe zukommen, so die Einschätzung der überwiegenden Mehrzahl der Gesprächspartner.

Dem Direktvertrieb von Molkereiprodukten an den Endverbraucher wird keine große Chance eingeräumt. Einig waren sich die Gesprächspartner darüber, dass gezielt nach Vertriebsnischen gesucht werden sollte, die die Milchverarbeiter ein wenig unabhängiger vom klassischen Einzelhandel mache. Hier wurde die wachsende Bedeutung der Tankstellen als Vertriebskanal hervorgehoben. Bei der Frage nach der zukünftigen Bedeutung des Automatenverkaufs sowie von Kiosken gab es sehr divergierende Aussagen, sowohl in Richtung wachsende als auch in Richtung sinkende Bedeutung.

- Verschärfung des Konzentrationsprozesses wird prognostiziert

Alle Gesprächspartner erwarten, dass sich der Konzentrationsprozess sowie der Verdrängungswettbewerb noch weiter verschärfen wird. Dies werde begleitet von einer weiteren Internationalisierung. Für die Molkereiwirtschaft bedeutet dies, dass die Verhandlungsmacht der Handelskonzerne noch größer und dies die Preise weiter nach unten drücken werde.

Auf Seiten der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft müsse man sich deshalb schnellstens Gedanken darüber machen, wie man diesen Entwicklungen entgegentreten möchte. So wurde vorgeschlagen, mehr gemeinsame Projekte mit dem Handel durchzuführen. Hierdurch könne das Verhältnis zum Handel wieder besser und vertrauensvoller werden. Mittelfristig könnte dann gemeinsam an einer Anhebung des Preisniveaus gearbeitet werden. Dieser Vorschlag wurde von anderen Gesprächspartnern aber als unrealistisch angesehen. Statt dessen wurde alternativ der Vorschlag gemacht, sich auf Herstellerseite in Kooperationen zusammenzuschließen und eine Art Gegengewicht aufzubauen, da man einzeln hierfür zu klein sei.

- Finanzielle Forderungen des Handels bereiten Schwierigkeiten

Auf die Frage, welche Forderungen des Handels den befragten Unternehmen am meisten Schwierigkeiten bereiten würden, gab es sehr einheitliche Meinungen.

Große Probleme bereiten natürlich alle finanziellen Forderungen des Handels, z.B. in Form von Listungsgebühren, Sonderaktionsboni und Werbekostenzuschüssen. Die Art und die Gründe der finanziellen Forderungen rufen bei den befragten Unternehmen teilweise große Verärgerung hervor.

Auch die Art der Preisverhandlungen wird von den befragten Unternehmen kritisiert. Ausgehandelte Preise hätten nur sehr kurze Zeit bestand, da Nachverhandlungen und plötzliche Forderungen unterschiedlichster Sonderboni immer häufiger vorkommen würden. Die Grundlage für Mittelfristplanungen werde dabei den Molkereibetrieben entzogen.

Weniger Probleme machten den befragten Unternehmen die Forderungen des Handels in Bezug auf Service, Lieferfristen und Zahlungsfristen. Auf die Frage, inwieweit der Handel zukünftig die Logistik übernehmen will, äußerten sich die Befragten unterschiedlich. Einen Trend dahin kann die Mehrheit zwar erkennen. Die Auswirkungen auf die Hersteller werden aber unterschiedlich gesehen. Einige Gesprächspartner erwarten, dass der Handel hierdurch natürlich noch mehr Marktmacht erhält und die Abhängigkeit von diesem noch größer wird. Außerdem habe der Handel dann ein weiteres Argument, die Preise nach unten zu drücken. Andere Gesprächspartner sahen diesen Trend als eher positiv an, da man sich so auf seine Kernkompetenzen konzentrieren könne.

- Category Management und Warenpflege als Profilierungsmöglichkeit beim Handel

Mehrere befragte Unternehmen betreiben aktiv eine Warenpflege sowie ein Category-Management bei Handelspartnern. Beides wird von den Gesprächspartnern als Möglichkeit erachtet, sich beim Handel zu profilieren und den Abverkauf der eigenen Produkte zu fördern. Schwierigkeiten bereite es deswegen eher weniger. Das Category-Management steht bei den meisten befragten Unternehmen aber noch in den Kinderschuhen und könnte noch wesentlich stärker ausgebaut werden.

5.8 Wissens- und Technologietransfer

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Der Wissens- und Technologietransfer bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen Forschungsinstituten und den Industriebetrieben. Dabei wird grundsätzlich von der Hypothese ausgegangen, dass durch eine verstärkte Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft vermarktungsfähige Innovationen aus der Grundlagenforschung schneller von Industrieunternehmen aufgegriffen werden und zur Vermarktung gebracht werden. Andersherum soll die Grundlagenforschung durch die verstärkte Kooperation deutlich schneller erkennen, welche Problemlösungen von der Wirtschaft gewünscht werden. Die Forschung kann sich so besser auf die Bedürfnisse des Marktes fokussieren.

Molkereikonzerne haben in der Regel eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder arbeiten eng mit externen Forschungsinstituten zusammen. Kleine und mittelständische Betriebe können dies in der Regel nicht. Der Wissens- und Technologietransfer funktioniert hier nicht. Gerade aber kleine und mittelständische Unternehmen sind in Volkswirtschaften der Motor von Wachstum und Weiterentwicklung der Branchen. Aufgrund ihrer im Vergleich zu Großunternehmen in der Regel flexibleren Struktur können sie neue Entwicklungen schneller aufgreifen und lukrative Nischen mit einem hohen Wachstumspotenzial früher besetzen. In diesem Falle müssen integrierte Netzwerke aufgebaut werden, die auch kleinen und mittelständischen Molkereibetrieben die Möglichkeit schaffen, eine engere Zusammenarbeit mit der Wissenschaft einzugehen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Functional Food in der Ernährungsindustrie wird die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten, mit Universitäten sowie mit Pharma- und Biotechnologieunternehmen immer wichtiger.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Mehrzahl der Molkereibetriebe hat keine Kontakte zur Wissenschaft

Für den Status quo kann festgestellt werden, dass in der nordrhein-westfälischen Molkereibranche die Zusammenarbeit der milchverarbeitenden Betriebe mit der Wissenschaft nur sehr gering ausgeprägt ist. Nur 3 der befragten Unternehmen arbeiten bei der Entwicklung von Neuprodukten mit wissenschaftlichen Instituten zusammen.

- Kooperationen mit der Wissenschaft werden gewünscht

Von den Unternehmen, die bisher noch nicht mit der Wissenschaft zusammenarbeiten, würden bis auf eins alle eine zukünftige Kooperation in der Zukunft begrüßen. Auch die bisher schon mit der Forschung zusammenarbeitenden Betriebe könnten sich eine Intensivierung bzw. Ausdehnung der Forschungspartnerschaften sehr gut vorstellen. Die Form der Zusammenarbeit könnte dabei sehr vielfältig sein, z.B. über die Bildung und Zugriffsmöglichkeit auf einen Expertenpools, die Vergabe von Diplomarbeiten bis hin zur gemeinsamen Durchführung von Projekten. Die Gesprächspartner betonten aber, dass die Zusammenarbeit nicht zu umständlich und kompliziert sein dürfe.

Im Rahmen der Erstellung der Branchenreporte wurden zeitgleich zu den Expertengesprächen in den Molkereibetrieben auch die Forschungsinstitute und Universitäten in Nordrhein-Westfalen besucht, die sich mit Fragen der Ernährung beschäftigen. Eine mögliche Zusammenarbeit ist in jedem Fall mit der Universität Bonn mit Ihrer breiten Forschungsausrichtung, insbesondere im Functional-Food-Bereich, zu sehen.

5.9 Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft

Bei Kooperationen ist zwischen horizontalen Kooperationen mit Wettbewerbern, vertikalen Kooperationen mit Zulieferern und dem Handel sowie mit lateralen Kooperationen mit sonstigen Organisationen und Unternehmen außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette zu unterscheiden. Hierdurch sollen vornehmlich Kosten eingespart werden können sowie von den Erfahrungen der Kooperationspartner profitiert werden.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Hohe Bereitschaft zu vertikalen und lateralen Kooperationen

In den Gesprächen zeigte sich, dass die Kooperationsbereitschaft der Molkereibetriebe mit Wettbewerbern der eigenen Branche eher gering ist. Die Bereitschaft, vertikale und laterale Kooperationen einzugehen, ist dagegen deutlich höher.

Hiervon erwarten die Unternehmen vor allem, dass sie von einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch profitieren können, z.B. hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Handel, dem Einkauf von Rohstoffen, der Zusammenarbeit mit Behörden, den Problemlösungen in der Logistik oder der Energieversorgung. Für solche Kooperationen kommen insbesondere Unternehmen in Frage, die nicht der Molkereiwirtschaft angehören und somit nicht zu den direkten Wettbewerbern der Milchverarbeiter gehören. Die Bereitschaft, Erfahrungen auszutauschen ist hier deutlich größer, da keine vermeintlichen Unternehmensinterna an direkte Konkurrenten weitergegeben werden müssten.

Wesentliches Problem bei der Umsetzung von Kooperationen besteht trotz einer hohen Kooperationsbereitschaft aber nach wie vor darin, die richtigen Kooperationspartner zu finden sowie den Erstkontakt herzustellen. Hier besteht nach Auffassung der Gesprächspartner ein hoher Unterstützungsbedarf. Gewünscht wird hier eine zentrale Stelle, die gleichzeitig neutral sein müsste, was für die Initiierung und Moderation von Kooperationen ein wichtiger Erfolgsfaktor sein dürfte.

5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Finanzkraft der nordrhein-westfälischen Milchverarbeitungsbetriebe kann insgesamt als schwach beurteilt werden. Dies liegt natürlich an der überwiegend kleinen bzw. mittständischen Größe der Betriebe. Hier haben die großen Molkereikonzerne natürlich deutliche Vorteile. Doch auch die NRW-Molkereien

benötigen Finanzmittel für die Entwicklung und Vermarktung von Neuprodukten sowie die Investition in Maschinen und Geräte. Neben der Innenfinanzierung aus eigenen Umsätzen dominieren als Finanzgeber die Banken mit Krediten. Vier der 10 Gesprächspartner bewerteten die Zusammenarbeit mit den Banken negativ. Diese hätten häufig zu wenig Branchenerfahrung und seien bei Neuinvestitionen nicht risikofreudig genug. In Zeiten positiver Geschäftsentwicklung des eigenen Unternehmens sei die Zusammenarbeit in der Regel positiv. Sobald sich die Geschäftslage aber verschlechtere, würde sich auch die Haltung der Banken entsprechend verändern, was von den Gesprächspartnern kritisiert wurde. Insgesamt wurde das Verhältnis zu den Banken als sehr stark personalisiert gekennzeichnet.

Die übrigen Gesprächspartner berichteten von einer insgesamt zufriedenstellenden Zusammenarbeit.

Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten kommen bei den befragten Unternehmen eher seltener vor. Kapitalerhöhungen kommen nur für die Genossenschaften in Frage. Eine Börsennotierung bzw. die Finanzierung über Risikokapital, sog. Venture Capital, war bei keinem der befragten Unternehmen ein Thema. Venture Capital ist eine Finanzierung durch Beteiligungs- oder beteiligungsähnliches Kapital. Die Möglichkeiten der Venture-Capital-Finanzierung war einigen der befragten Unternehmen erst gar nicht bekannt.

Öffentliche Fördermittel der EU, des Bundes und des Landes werden von den befragten Unternehmen bis auf eine Ausnahme nicht genutzt. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Fördermöglichkeiten, insbesondere die für kleine und mittelständische Unternehmen nahezu gänzlich unbekannt seien. So waren beispielsweise NRW-Förderprogramme, die speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten sind, bei den Gesprächspartnern nahezu unbekannt gewesen.

Die Unternehmen, die schon von öffentlichen Fördermöglichkeiten gehört haben, beklagten, dass der Aufwand für die Beantragung der Gelder zu kompliziert und langwierig vom Verfahren her sei. Hier wurde der Nachteil gegenüber Großunternehmen genannt, die die Personalkapazitäten und das fachliche Know-how für die Beantragung von Fördermitteln hätten.

Aus Sicht der Gesprächspartner besteht ein großer Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälischen Milchverarbeiter. Insbesondere eine zielgenaue Zusammenstellung relevanter Programme für Unternehmen unterschiedlicher Größenkategorien würde hier Abhilfe schaffen können. Relevante öffentliche Förderprogramme müssten bekannt gemacht und Hilfen bei der Antragstellung gegeben werden. In diesem Zusammenhang wurde darauf verwiesen, dass die Banken nur wenig Transparenz und Aufklärung über mögliche Förderprogramme geben würden.

5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen

Mit Hinblick auf die weitere Entwicklung des eigenen Unternehmens sahen die befragten Ansprechpartner durchaus ähnliche Chancen und Risiken.

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die höhere Flexibilität und Entscheidungsschnelligkeit gegenüber Konzernen
- die stärkere strategische Ausrichtung
- die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen
- die gezielte Besetzung und Bearbeitung von lukrativen Nischen
- die konsequente Innovationsorientierung
- die Verstärkung der Exportaktivitäten
- die Intensivierung von Kooperationen innerhalb der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft sowie die damit verbundene Stärkung der regionalen Verbundenheit mit Nordrhein-Westfalen.

Als wesentliche Risiken für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die Verschlechterung der Ertragssituation durch den zunehmenden Preisdruck vom Handel
- die zunehmende Marktmacht des Handels, insbesondere durch die Internationalisierung und Konzentrationsprozesse
- die Aufrechterhaltung eines ausreichend qualifizierten Mitarbeiterstamms
- die Gefahr, zu groß für die Nische und zu klein für den Massenmarkt zu sein, wodurch man in eine gefährliche stuck-in-the-middle-Position gerate
- die zu hohen Kosten auf der Produktionsseite
- die derzeitigen Schwächen im Marketing bzw. in der Vermarktung der eigenen Produkte.

6. Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Nordrhein-Westfalen wird als Standort für die Molkereiwirtschaft von den Gesprächspartnern durchaus unterschiedlich bewertet. Sowohl positive als auch negative Kritik bzw. Einschätzungen gab es zu den einzelnen Standortfaktoren, die für die milchverarbeitende Industrie relevant sind.

- Positive Beurteilung der Nähe zu Konsumenten und zu den Vertriebszentren des Handel

Wichtigster Standortfaktor war für nahezu alle Gesprächspartner die räumliche Nähe zu den Konsumenten. Hier wurde natürlich Nordrhein-Westfalen als bevölkerungsreichstes Bundesland mit seinen rd. 18 Mio. Einwohnern immer wieder positiv bewertet, insbesondere von den Unternehmen, die überwiegend Molkereifrischprodukte vertreiben. Hiermit positiv einher gehe auch die Tatsache, dass alle großen Lebensmitteleinzelhandelskonzerne ihre Vertriebs- bzw. Verteilzentren in Nordrhein-Westfalen haben, was die eigenen Logistik- und Transportkosten natürlich reduziere. Für die befragten Unternehmen, die im wesentlichen haltbare Produkte bzw. Produkte für die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie herstellen, spielt die Nähe zu den Konsumenten nicht die entscheidende Rolle.

- Ausreichende Rohstoffmengen für NRW-Molkereien vorhanden

In Bezug auf den Standortfaktor Rohstofforientierung verwiesen die Ansprechpartner auf Bayern, Schleswig-Holstein und Niedersachsen als Länder mit ebenfalls großen Rohstoffmengen. Jedoch sei in Nordrhein-Westfalen eine ausreichende Menge an Milchlieferanten vorhanden, so dass dieser Standortfaktor keine wesentliche Bedeutung hat.

- Fehlendes Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort

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

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

- Geringe Identifikation der Ernährungsindustrie mit Nordrhein-Westfalen

Aus Sicht der Gesprächspartner fehlt innerhalb der Ernährungsindustrie auch die Identifikation mit Nordrhein-Westfalen als Standort. Ein „Wir Milchverarbeiter in und für NRW“-Gefühl fehle komplett, was die Bereitschaft zu Kooperationen zur gemeinsamen Stärkung der Wettbewerbssituation natürlich verringere. Hier wurde insbesondere wieder Bayern hervorgehoben, wo die Identifikation mit dem eigenen Bundesland deutlich höher sei. Eine Verbundenheit mit der Region bestehe in der Regel nur auf lokaler Ebene.

Hier gibt es nach Ansicht der Gesprächspartner ebenfalls einen Nachholbedarf für die Teilbranche. Gewünscht werden die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung der Identifikation mit Nordrhein-Westfalen.

- Unterschiedliche Bewertungen von Politik und Gesetzgebung

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

Die rot-grüne Regierung wird einerseits sehr positiv beurteilt. Hervorgehoben wird von mehreren Gesprächspartnern insbesondere das aktive und positive Engagement der Grünen. Eine genau gegenteilige Meinung wird von anderen Gesprächspartnern vertreten. Kritik wird insbesondere an der zu großen „Bio- und Ökoorientierung“ der rot-grünen Regierung gesehen. Es werde vornehmlich die Bildung von kleinen Biomilchverarbeitern und Hofverkäufen gefördert. Unterstützungsmaßnahmen im Wettbewerb vor dem Hintergrund des stärker werdenden Konzentrationsprozesses sowie der Übernahmegefahr kleiner und mittelständischer Molkereibetriebe durch nationale und internationale Molkereikonzerne würden daher vernachlässigt.

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

Während es in der Gesetzgebung keine Unterschiede gibt, sei die Umsetzung der Gesetze in den einzelnen Ländern äußerst unterschiedlich. Insbesondere in Deutschland würden die EU-Gesetze und -Verordnungen besonders streng und genau umgesetzt. Dies sei in anderen Ländern nicht der Fall, insbesondere in den südeuropäischen, weswegen diese Länder gegenüber den Deutschen Wettbewerbsvorteile haben würden.

Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes wenig bekannt

Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes sind der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht oder kaum bekannt.

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

Dabei steht insbesondere die Molkereiwirtschaft in Nordrhein-Westfalen vor sehr großen Herausforderungen und benötigt zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen, bei denen auch das Land und die Politik Hilfen leisten kann. Zahlreiche Investitionen seien bereits kurzfristig notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der NRW-Molkereien zu erhalten. Auch in die Innovationsförderung müsste von Seiten des Landes intensiviert werden.

Soweit die Politik frühzeitig aktiv wird und die Molkereiwirtschaft nachhaltiger stärkt, können Betriebsschließungen und -übernahmen durch internationale Molkereikonzerne verhindert werden.

NEW.S wurde in diesem Zusammenhang von den befragten Unternehmen bereits als erster Schritt in die richtige Richtung angesehen.

- Kaum Kontakte zu NRW-Landesministerien

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 an der Zusammenarbeit mit örtlichen Behörden

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

So wurden u.a. bemängelt:

- die zu hohen Auflagen bei der Errichtung oder Erweiterung von Anlagen, sowohl in der quantitativen Anzahl als auch in der qualitativen Erreichbarkeit
- die zu hohe Anzahl an Behörden, die für Kontrolle der unterschiedlichsten Auflagen zuständig sind
- das Beamtentum und die langwierigen Verfahren in den Behörden für die Bearbeitung von Anträgen und sonstigen Fragestellungen
- die zu hohe Anzahl an Ansprechpartnern innerhalb einer Behörde. Gewünscht wurde hier vor allem die Reduzierung der Ansprechpartner.
- zu engstirnige und genaue Umsetzung von Auflagen und Gesetzen. Hier wünschten die Gesprächspartner von den Behörden ein deutlich kooperativeres Verhalten.
- die zu geringe Serviceorientierung
- zu wenig Problemlösungsangebote von den Behörden. Statt dessen würden im wesentlichen durch die Behörden nur neue Probleme entstehen.

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

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

- Kritik an hohen Gebühren und Abgaben

Kritik wurde an den zu hohen Müll- und Abwassergebühren geübt, insbesondere im Vergleich zu anderen europäischen Staaten. So betonten vor allem die Molkereibetriebe, dass in den nahegelegenen Niederlanden die Müll- und Abwassergebühren deutlich geringer seien. Als Belastung und als Wettbewerbsnachteil empfinden mehrere Gesprächspartner die Verpackungsverordnung sowie das DSD-System, wodurch den deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb Nachteile entstünden.

- Positives Verhältnis zu Verbänden und Gewerkschaften

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen sehr positiv beurteilt. Kritik wurde teilweise an der starken Aufsplitterung der Verbände geübt. Einzelne Unternehmen, die in mehreren Teilbranchen der Ernährungsindustrie tätig sind, sind entsprechend dann Mitglied mehrerer Fachverbände.

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

Auch die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft wird grundsätzlich positiv beurteilt, sowohl von den befragten Betriebsräten in den Unternehmen als auch von den befragten Geschäftsführern bzw. Führungskräften. Von den Geschäftsleitungen wurde vereinzelt Kritik an den teilweise überzogenen Vorstellungen in den Tarifverhandlungen geäußert. Gewünscht wurde von ihnen in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der Vereinbarung eines Korridors, in dem die Molkereibetriebe entsprechende Hausvereinbarungen treffen können, die sich an der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen orientiere. Einige Betriebsräte merkten noch an, dass die Erreichbarkeit der NGG stark nachgelassen habe, da die Zuständigkeitsgebiete zu groß geworden seien.

- Kritische Beurteilung der Infrastruktur und Verkehr

Die Verkehrssituation sowie die grundsätzliche Verkehrsinfrastruktur wurde von nahezu allen Gesprächspartnern bemängelt. Hier wird der Politik vor allem vorgeworfen, praxisfremde und logistikschädigende Entscheidungen zu treffen. Der drohende Verkehrskollaps in NRW sei deswegen nicht mehr aufzuhalten. Gefordert wird insbesondere der weitere Ausbau des Autobahnnetzes sowie die Erhöhung der Anzahl der Autobahnanschlüsse.

- Gute Einbindung am lokalen Standort

Die Einbindung am lokalen Standort wird von den Beteiligten überwiegend positiv beurteilt. Probleme gibt es in der Regel bei der Erweiterung des Standortes oder wenn der Standort aufgrund der Besiedlungsentwicklung von einem reinen Gewerbegebiet in ein Mischgebiet umgewandelt werde.

In beiden Fällen müssten zahlreiche Auflagen erfüllt und Messungen durchgeführt werden, wie z.B. die Erstellung von Schallschutzgutachten. Hierdurch entstünden im Unternehmen zusätzliche Kosten, die die Ertragslage

der Molkereibetriebe weiter schwächen würden. Von Seiten der Ansprechpartner wird hier eine deutlich kooperativere Haltung der Behörden gewünscht.

Insbesondere könnten zertifizierte Unternehmen von der Kontroll- und Überwachungspflicht bestimmter Vorschriften und Auflagen befreit werden, so der Vorschlag eines Gesprächspartners.

Fazit: Standort

Trotz der geübten Kritik am Standort Nordrhein-Westfalen würden 8 der 10 Gesprächspartner wieder Nordrhein-Westfalen als Standort wählen. Lediglich 2 Gesprächspartner würden in ein anderes Bundesland gehen, namentlich Niedersachsen oder Bayern. Als Gründe wurden die höhere Rohstoffnähe sowie die bessere Unterstützung durch die Politik genannt.

Nach Nordrhein-Westfalen wurden von den befragten Unternehmen am häufigsten Schleswig-Holstein (2 x), Niedersachsen (2 x) und Bayern (1 x) als attraktive Standorte genannt. Auch die neuen Bundesländer wurden wegen der guten Fördermöglichkeiten mehrfach genannt.

7. Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft einen großen Unterstützungsbedarf aufweist. Mit Hinblick auf den zunehmenden Konzentrationsprozess im Handel, den Eintritt multinationaler Molkereikonzerne nach Deutschland, insbesondere nach Nordrhein-Westfalen, sowie die Konzentrationsprozesse in der Molkereibranche selbst, sind zahlreiche nordrhein-westfälische Molkereibetriebe nicht ausreichend auf den zukünftigen Wettbewerb vorbereitet. Besondere Schwächen der Betriebe stellten sich in den Bereichen Strategie, Marketing und Finanzierung heraus.

Zusätzlich wurde eine Reihe von Standortfaktoren Nordrhein-Westfalens kritisiert, insbesondere die Zusammenarbeit mit den Behörden, die Personalqualifikation der Bewerber, das Image des Berufsbildes „Molkereifachwirt“ sowie das Image Nordrhein-Westfalens als Ernährungsstandort für Molkereiprodukte. Außerdem wurde eine zentrale Institution gewünscht, die als Sprachrohr der nordrhein-westfälischen Molkereiwirtschaft zur Politik und umgekehrt fungiert. Des Weiteren wünschen sich die befragten Unternehmen eine größere Transparenz über die öffentlichen Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten des Landes Nordrhein-Westfalen.

Um die nordrhein-westfälische Molkereiwirtschaft nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, besteht in verschiedenen Bereichen ein Unterstützungsbedarf:

- Unterstützung bei der Neuorientierung und Stärkung der strategischen Ausrichtung der Molkereibetriebe

- Intensivierung der Kooperationen unter den Unternehmen (lateral, horizontal und vertikal)
- Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Betriebe
- Intensivierung von Innovationen, insbesondere durch die Erhöhung des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen
- Verbesserung des Images Nordrhein-Westfalens als Standort für Molkereiprodukte
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Verbesserung des Images der Berufsbilder in der nordrhein-westfälischen Ernährungswirtschaft
- Nachhaltige Verbesserung der Standortbedingungen