

**Die
Nährmittelindustrie
in Nordrhein-Westfalen –
Entwicklungen, Trends, Unterstützungsbedarf**

erstellt im Auftrag von

NEW.S

durch die



Köln, Oktober 2000

Inhaltsverzeichnis

0	Management Summary	1
1	Ziel des Branchenreports Nahrungsmittelindustrie	3
2	Abgrenzung der Branche und Terminologie	3
3	Methodische Vorgehensweise	4
4	Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse	5
5	Trends, Themen und Herausforderungen in der Nahrungsmittelindustrie	9
5.1	Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation.....	9
5.2	Konsumenten und Kundenbedürfnisse.....	19
5.3	Strategie und Marketing	21
5.4	Innovationslinien.....	25
5.5	Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	30
5.6	Arbeits- und Betriebsorganisation.....	31
5.7	Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)	32
5.8	Wissens- und Technologietransfer	34
5.9	Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft	36
5.10	Aspekte der Unternehmensfinanzierung.....	37
5.11	Chancen und Risiken aus Sicht der Unternehmen	37
6	Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	38
7	Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf	43

0 Management Summary

Unter dem Sammelbegriff Nahrungsmittel wird eine heterogene Palette von Produktgruppen subsumiert. Die einzelnen Teilsegmente weisen unterschiedliche Charakteristika auf, daher wurden im Bericht Einzelschwerpunkte gesetzt.

In den meisten Teilsegmenten der Nahrungsmittelindustrie dominieren internationale Konzerne, die mit starken Marken und hohen Werbeaufwendungen den Markt prägen. Auch im europäischen Maßstab weist die Nahrungsmittelindustrie eine im Vergleich zu anderen Teilbranchen der Lebensmittelindustrie hohe Konzentration auf. Der Anteil von Handelsmarken ist ebenfalls überdurchschnittlich hoch. Daneben existiert noch eine Reihe von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die sich teilweise als Nischenanbieter etabliert oder als C- und D-Markenhersteller positioniert haben. Vor allem letztere drohen aus dem Wettbewerb auszuscheiden.

Der Wettbewerb wird sowohl über den Preis als auch über Innovationen ausgetragen. Zahlreiche Megatrends wirken sich auch auf die Nahrungsmittelbranche aus, die den Unternehmen Differenzierungsmöglichkeiten eröffnen. Hervorzuheben sind Convenience-Produkte, Ethno Food und Frischwaren.

Als positive Standortfaktoren hoben die Gesprächspartner vor allem die Nähe zu den Konsumenten in Nordrhein-Westfalen, die gute Infrastruktur, die gute Zusammenarbeit mit Verbänden und der Gewerkschaft sowie die zentrale Verkehrslage Nordrhein-Westfalens hervor. Probleme sehen die Gesprächspartner vor allem in der Zusammenarbeit mit Behörden sowie in den hohen gesetzlichen und behördlichen Auflagen, die eingehalten werden müssten. Auch die geringe Transparenz der öffentlichen Förderprogramme wurde kritisiert.

Insgesamt zeigte sich die Mehrzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen weder finanziell noch strategisch hinreichend für die fortschreitende Konzentration gerüstet. Finanzierungsmöglichkeiten außerhalb der Kreditfinanzierung haben die meisten Firmen nicht in Erwägung gezogen. Bisher kooperieren die Unternehmen wenig miteinander, wenngleich eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft vorhanden ist.

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Nahrungsmittelindustrie drei typische Gruppen in unterschiedlichen strategischen Situationen ausweist. Zum Ersten gibt es die großen Anbieter, entweder eigenständig oder konzernzugehörig. Sie blicken überwiegend positiv in die Zukunft. Ihr Unterstützungsbedarf ist vergleichsweise gering. Im wesentlichen kann ihnen zukünftig durch eine Verbesserung der o.g. Standortfaktoren geholfen werden. Für sie ist es unumgänglich, im konzerninternen Standortwettbewerb mit anderen Niederlassungen zu bestehen, sonst droht ihnen eine Schließung. Zum Zweiten gibt es die kleinen und mittelständischen Betriebe, in der Regel C- und D-Markenhersteller, die einen vergleichsweise großen Unterstützungsbedarf

besitzen. Bei ihnen stellten sich besondere Schwächen in den Bereichen Strategie, Finanzierung und Kooperationen heraus. Zusätzlich sehen auch sie sich durch die oben beschriebenen Probleme bei einzelnen Standortfaktoren behindert. Zum Dritten gibt es die Nischenanbieter, die sich auf bestimmte Kernkompetenzen konzentriert haben, und entsprechende Nischenprodukte anbieten bzw. Nischenzielgruppen bedienen. Die Nischen sind i.d.R. international, so dass deren Marktpotenzial ausreichend groß ist. Häufig werden die Nischenstrategien aber nicht konsequent genug umgesetzt, da Instrumente und Aktivitäten der Massenmarktanbieter häufig nur kopiert werden.

Insgesamt besteht somit ein mittlerer bis hoher Unterstützungsbedarf für die kleinen und mittelständischen nordrhein-westfälischen Nahrungsmittelhersteller, sowohl für die C- und D-Markenhersteller als auch die Nischenanbieter. Um sie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

- Unterstützung bei der strategischen Neuausrichtung sowie im Marketing für die kleinen und mittelständischen Betriebe
- Intensivierung von Innovationen
- Optimierung der Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter in den Betrieben
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus öffentlichen Förderprogrammen
- Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Unternehmen
- Intensivierung des Dialogs zwischen der Politik und Nahrungsmittelindustrie
- Unterstützung bei der Erweiterung der Produktionskapazitäten sowie der Umsiedlung von Betriebsstandorten
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen.

1 Ziel des Branchenreports Nahrungsmittelindustrie

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

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

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

Beide Berichte dienen zum einen dazu, den einzelnen Betrieben und Unternehmen eine Transparenz darüber zu geben, wie ihre Branche die eigene Situation als nordrhein-westfälisches Unternehmen beurteilt. Zum anderen werden ergänzend relevante Entwicklungen dargestellt, in den regionalen Kontext gesetzt und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entwicklung der Branche beurteilt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, in denen die nordrhein-westfälische Nahrungsmittelindustrie zukünftig gestärkt werden sollte. Im Rahmen des Sozialpartnerprojektes NEW.S sollten in diesen Handlungsfeldern in den nächsten Monaten entsprechende Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

2 Abgrenzung der Branche und Terminologie

Der nachfolgende Bericht bezieht sich auf die Nahrungsmittelindustrie. Unter Nahrungsmitteln versteht man eine breite Palette von Produkten. Für Nahrungsmittel existiert keine allgemeingültige Definition; verschiedene Quellen listen unterschiedliche Produkte unter dem Begriff „Nahrungsmittel“ auf. Zu ihnen gehören Nudeln, Reis, Kartoffelprodukte, aus Mehl oder Stärke hergestellte Produkte wie Puddingpulver, Backmittel und Trockensuppen. Aber auch (Naß-)Suppen, Soßen und Gewürze zählen zu den Nahrungsmitteln. Ferner werden teilweise Hülsenfrüchte, Cerealien, Zucker und Brotaufstriche den Nahrungsmitteln zugeordnet. Aufgrund aktueller Marktentwicklungen, wie der Zunahme von Convenience-, Kombinations- und Frischeprodukten ist eine sehr starke Konvergenz der einzelnen Teilbranchen zu beobachten, die durch eine Vielzahl von

Produktinnovationen gefördert wird. So stoßen vor allem Feinkosthersteller in traditionelle Bereiche der Nahrungsmittelindustrie vor.

Diesem Bericht wird ein relativ weit gefasster Begriff von Nahrungsmitteln zugrundegelegt. Aufgrund der Heterogenität der unter dem Begriff subsumierten Warengruppen werden klassische Entwicklungsverläufe von ausgewählten Produktkategorien näher beleuchtet, wobei auch den bestehenden Substitutionsbeziehungen und Konvergenztendenzen zu anderen (und ebenfalls teilweise nicht genau eingrenzenden) Teilbranchen der Nahrungsmittelindustrie Rechnung getragen wird.

3 Methodische Vorgehensweise

Mit der Analyse der Teilbranche Nahrungsmittelindustrie wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln, beauftragt. Von April bis August 2000 wurden in insgesamt 8 nordrhein-westfälischen Betrieben der Nahrungsmittelindustrie Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. Bei 2 Gesprächen mit der Geschäftsführungsebene war der Betriebsrat anwesend, 1 Betriebsrat wurde von diesen Gesprächen unabhängig befragt. Die Namen der befragten Betriebe werden aus Vertraulichkeitsgründen in diesem Bericht nicht genannt.

Die Auswahl der zu befragenden Betriebe war zuvor im Auftrag des Auftraggebers NEW.S gemeinsam vom Arbeitgeberverband der Nahrungsmittelindustrie Nordrhein-Westfalen sowie der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, vorgenommen worden. Da einige der vom Arbeitgeberverband und der NGG vorgeschlagenen Betriebe an einer Befragung nicht interessiert waren, haben die newbusiness consultants weitere Betriebe angesprochen. Von diesen wurde ein Betrieb in die Befragung mit einbezogen, um zu einem möglichst hohen Stichprobenumfang zu gelangen. Aufgrund der getroffenen Auswahl wurden 3 große, 1 mittelgroße sowie 4 kleinere nahrungsmittelherstellende Betriebe befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um Betriebe mit einem breiten Produktsortiment als auch um Anbieter, die sich auf Spezialitäten konzentriert haben. Unter den befragten Betrieben fanden sich sowohl Markenhersteller als auch Handelsmarkenhersteller.

Hinsichtlich der Rechtsform sind 3 der 8 befragten Unternehmen Personengesellschaften, die restlichen 5 sind konzernzugehörig, entweder als rechtlich selbstständige Kapitalgesellschaften oder als rechtlich unselbstständige Produktionsstätten.

In den Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen eingesetzt, der ein breites Spektrum 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 Nordrhein-Westfalen

gelegt. Die Interviewpartner zeigten sich während der Interviews überwiegend motiviert. Die Gespräche – über deren Inhalte den Gesprächspartnern Vertraulichkeit zugesichert wurde – verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann – insbesondere bei Gesprächen, die zugleich mit den Geschäftsleitungen und den Betriebsräten geführt worden sind – nicht ausgeschlossen werden, dass die Antworten zumindest teilweise im Sinne der sozialen Erwünschtheit beeinflusst wurden.

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

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

Die Interviewergebnisse sowie die Dokumenten- und Statistikanalyse bilden die Grundlage für die Inhalte des nachfolgenden Teilbranchenreports.

4 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse

Die qualitative Auswertung der geführten Interviews und die durchgeführte Dokumentenanalyse zu Trends und Entwicklungen in der Nahrungsmittelindustrie wird in diesem Abschnitt durch die quantitative Analyse statistischer Daten ergänzt. Hierbei wurde insbesondere Wert auf die Entwicklungen des nordrhein-westfälischen Anteils am Gesamtumsatz der deutschen Nahrungsmittelindustrie sowie der absoluten Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und des Umsatzes gelegt. Diese Entwicklungen sollen in Ergänzung der Situationsbeschreibung der Interviewpartner die Struktur der nordrhein-westfälischen Nahrungsmittelindustrie und ihre Position innerhalb der bundesdeutschen Nahrungsmittelindustrie 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 Nahrungsmittelindustrie bzw. nach besonders interessanten Umsatz- oder Beschäftigungsverläufen 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 im Folgenden dargestellten 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 derjenigen Teilbranche zugeordnet wurde, die den größten Anteil am Gesamtergebnis hat. 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.

Da der Begriff Nahrungsmittel insgesamt uneinheitlich definiert wird und teilweise auch Aspekte eines Sammelbegriffs für nicht weiter zuzuordnende Produkte aufweist, ist es schwierig, für die gesamte Warengruppe zuverlässige und vergleichbare Daten zu erhalten. Dies gilt vor allem für Umsatzzahlen auf der Ebene der Hersteller. In den Berichten der statistischen Ämter gibt es keine eigene Kategorie „Nahrungsmittel“. Die unter diesem Begriff zusammengefassten Nahrungsmittel verteilen sich auf verschiedene amtliche statistische Kategorien, z. B. „Herstellung von Teigwaren“ und „Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (ohne Getränke)“. Da die Daten der Kategorie „Herstellung von Teigwaren“ in Nordrhein-Westfalen aufgrund der geringen Anzahl von Betrieben geheim sind und daher nicht gesondert ausgewiesen werden und in anderen Bundesländern bei anderen Teilbereichen ähnliche Probleme bestehen, ist ein vollständiger Vergleich der Bundesländer nicht möglich. Gleiches gilt auch für andere Produktsegmente der Nahrungsmittelindustrie mit einem hohen Konzentrationsgrad, z.B. für die Zuckerindustrie.

Um dennoch einen Einblick in die zahlenmäßige Entwicklung zu erhalten, wurde für die folgende Betrachtung die Kategorie „Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (ohne Getränke)“ ausgewählt. Diese Kategorie umfasst die Herstellung von Backtriebmitteln und Hefen, Suppen und Brühen, Pflanzensäften und Pflanzenauszügen sowie Malzextrakt, Eialbuminen und pulverisierten und rekonstituierten Eiern. Damit umfasst diese Produktgruppe einen großen Teil der unter dem Oberbegriff Nahrungsmittel subsumierten Produkte.

1999 betrug der Gesamtumsatz der unter der Kategorie „sonstige Nahrungsmittel“ zusammengefassten fachlichen Betriebsteile bundesweit 7,21 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Hersteller erreichte 1,23 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 1999 insgesamt 52 fachliche Betriebsteile sowie 3.005 Beschäftigte aus.

Der Marktanteil Nordrhein-Westfalens bezogen auf den Umsatz sank im Bereich der „sonstigen Nahrungsmittel“ von 21,68% (1995) auf 17,04% im Jahr 1999 (Abb. 1). Zeitgleich sank der Marktanteil der bayerischen Hersteller von 18,93% auf 18,23%. Trotz dieser insgesamt negativen Entwicklung konnten die bayerischen die nordrhein-westfälischen Hersteller, bezogen auf den Anteil am gesamtdeutschen Umsatz, überflügeln. Insbesondere von 1997 auf 1998 konnte Bayern seinen Marktanteil deutlich steigern, während Nordrhein-Westfalen weiter an Boden verloren hatte. Der hessische Marktanteil sank im Vergleichszeitraum von 7,79% auf 7,38%. In 1998 erreichte er mit 6,55% einen zwischenzeitlichen Tiefpunkt.

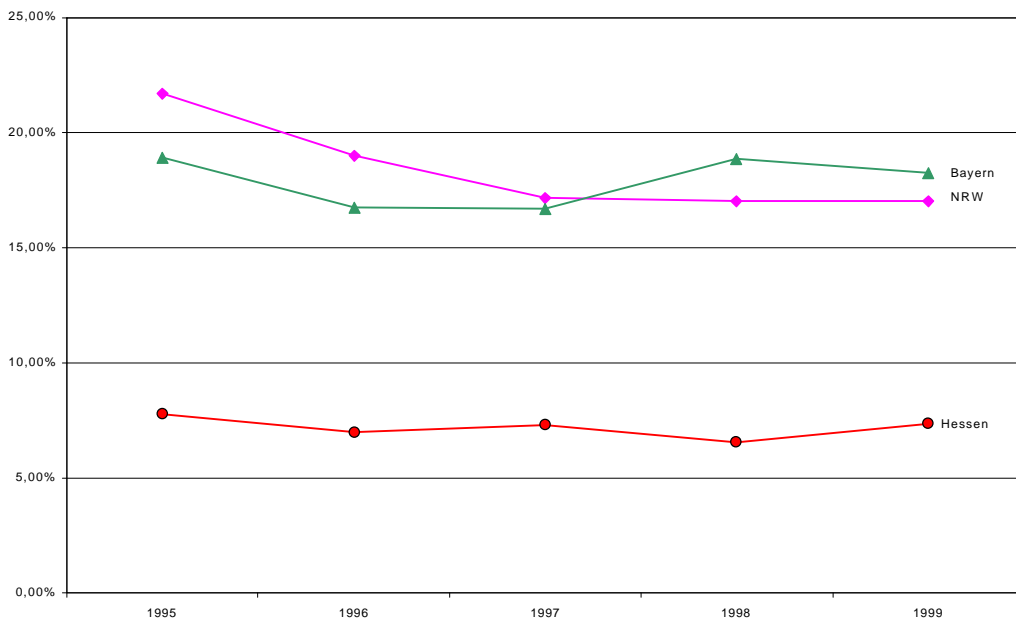


Abb. 1: Anteil Nordrhein-Westfalens, Bayerns und Hessens am Gesamtumsatz im Bereich „Herstellung sonstiger Nahrungsmittel“ in Deutschland in %

Die Umsatzentwicklung der Produktgruppe ist in Nordrhein-Westfalen und in Deutschland positiv. Während der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Hersteller von 1,09 Mrd. DM auf 1,23 Mrd. DM stieg, was einer Steigerung von 12,8% entspricht, verzeichneten die Unternehmen bundesweit eine Umsatzsteigerung von 5,21 Mrd. DM (1995) auf 7,21 Mrd. DM in 1999. Dies bedeutet eine Zunahme von 38,4%. Zeitgleich stieg der Umsatz der bayerischen Hersteller von 986 Mio. DM (1995) auf 1,31 Mrd. (1999), entsprechend einer Steigerung um 32,9%. Die hessischen Hersteller konnten ihren Umsatz von 406 Mio. DM in 1995 auf 532 Mio. DM in 1999 und damit um 31,0% steigern. Insgesamt ist also festzuhalten, dass die nordrhein-westfälischen Unternehmen auf einem dynamischen Markt nur unterproportional gewachsen sind. Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen für Nordrhein-Westfalen, die Bundesrepublik sowie für Bayern und Hessen in der Indexdarstellung in Abbildung 2 aufgezeigt.

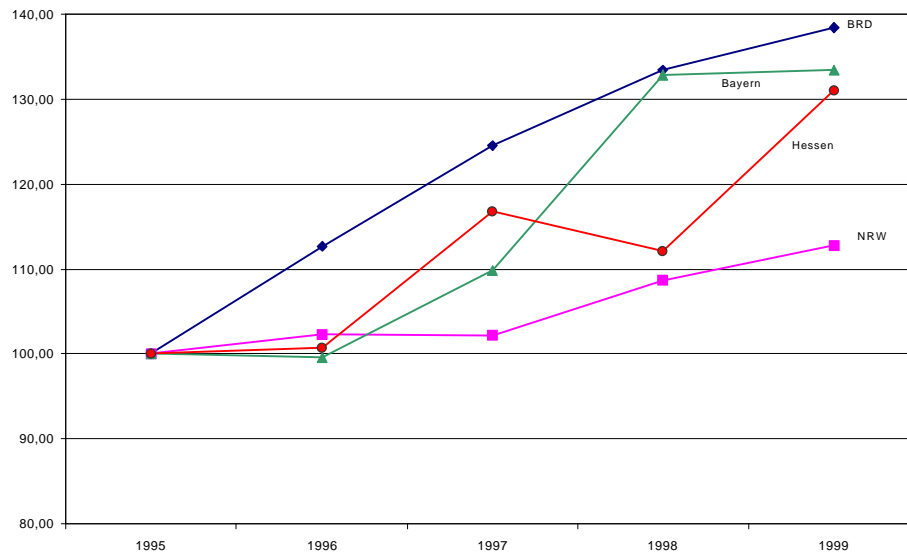


Abb. 2: Indexentwicklung des Umsatzes im Produktbereich „Sonstige Nahrungsmittel“ (1995=100)

Die Beschäftigtenentwicklung zwischen 1995 und 1999 verlief in Nordrhein-Westfalen gegen den bundesdeutschen Trend und sank um 8,58% von 3.287 auf 3.005 Beschäftigten, während sie bundesweit um 5,6% von 15.477 auf 16.343 Beschäftigte stieg. In Bayern musste im selben Zeitraum ein Rückgang der Beschäftigtenzahl um 3,16% von 2.941 auf 2.848 Beschäftigte verzeichnet werden. Auch in Hessen reduzierte sich die Anzahl der Beschäftigten, und zwar um 19,5% von 1.138 im Jahr 1995 auf 916 im Jahr 1999. Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen für Nordrhein-Westfalen, die Bundesrepublik, Bayern und Hessen in der Indexdarstellung in Abbildung 3 aufgezeigt.

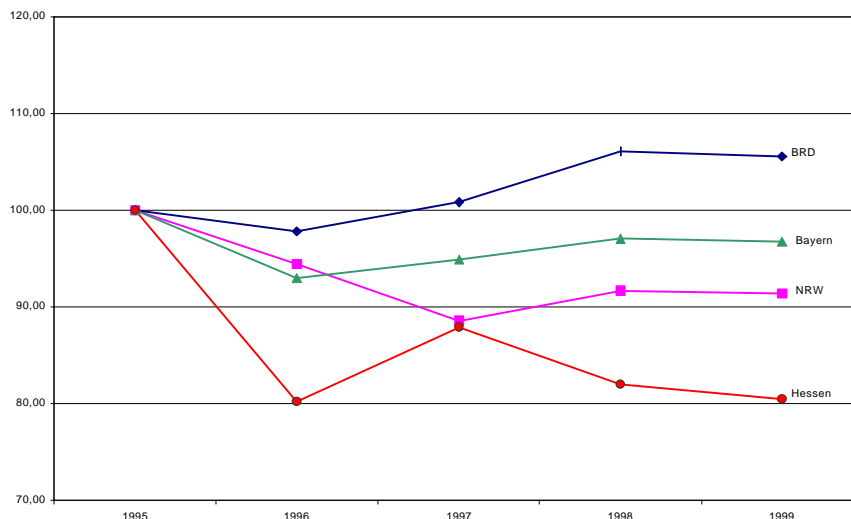


Abb. 3: Indexentwicklung der Beschäftigtenzahl Produktbereich „Sonstige Nahrungsmittel“ (1995=100)

5 Trends, Themen und Herausforderungen in der Nahrungsmittelindustrie

5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Nahrungsmittelbranche ist gekennzeichnet durch eine sehr große Produktpalette. Hierin liegen sowohl die Chancen als auch die Risiken dieser Branche. Mit der großen Auswahl bieten die Hersteller dem Verbraucher eine zielgruppen- und situationsspezifische Auswahl, was bei guter Produktkonzeption erfolversprechende Potenziale bietet. Andererseits besteht das Risiko, die eigenen Produkte in der großen Auswahl nicht erfolgreich positionieren zu können, und sie wieder vom Markt nehmen zu müssen. Wie in zahlreichen Konsumgüterbranchen ist auch die Teilbranche der Nahrungsmittel von den weltweiten Konzentrationsprozessen betroffen.

Diese Tendenz wird sich voraussichtlich weiter verstärken, da internationale Vergleiche zeigen, dass der Konzentrationsgrad im europäischen Konsumgütersektor noch relativ schwach ausgeprägt ist. Der Marktanteil der zehn führenden Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten in Westeuropa beträgt zusammen 14%. In anderen Branchen wie z.B. Pharma, Lebensmitteleinzelhandel, Automobil, Öl und Gas kommen die Top-10-Unternehmen auf Marktanteile von 35 bis über 90%.

Die Konzentration der Nahrungsmittelindustrie ist wesentlich weiter fortgeschritten, als in den meisten anderen Branchen des Ernährungsgewerbes, trotzdem ist auch weiterhin mit einem Konzentrationsprozess zu rechnen. Der bestehende Konzentrationsgrad und die Marktdynamik sind in den einzelnen Sparten der Nahrungsmittelindustrie unterschiedlich.

Nachfolgend werden wesentliche Marktdaten und Entwicklungen der umsatzstarken Produktparten¹

- Beilagen
- Gewürze
- Suppen und Eintöpfe
- Cerealien / Müslis
- Traditionelle Backprodukte
- Backmischungen

¹ Die Produktparten Mehl und Zucker werden in zahlreichen Fachbeiträgen der Nahrungsmittelbranche zugeordnet. Aufgrund der geringen Anzahl der Betriebe in Nordrhein-Westfalen werden beide Produktparten in diesem Bericht nicht näher betrachtet.

- Dessert- und Puddingpulver
- Süße Mahlzeiten auf Nahrungsmittelbasis
- Sonstige Nahrungsmittel-Produktgruppen

in konzentrierter Form dargestellt.

Beilagen

Das Segment Beilagen lässt sich in die Kategorien Teigwaren, Kartoffelprodukte und Reis unterteilen. Mit Beilagen wurde im Lebensmitteleinzelhandel nach Nielsen Angaben im Zeitraum Februar/März 1998 bis Dezember/Januar 1999 2,034 Milliarden Mark erwirtschaftet. Dies stellt einen wertmäßigen Rückgang gegenüber der Vorjahresperiode um etwa 1,6 Prozent dar. Innerhalb der Beilagen machen Teigwaren etwa die Hälfte der Umsätze aus.

Die Entwicklung der letzten 3 Jahre im Segment Beilagen ist im einzelnen der folgenden Abb. 4 zu entnehmen:

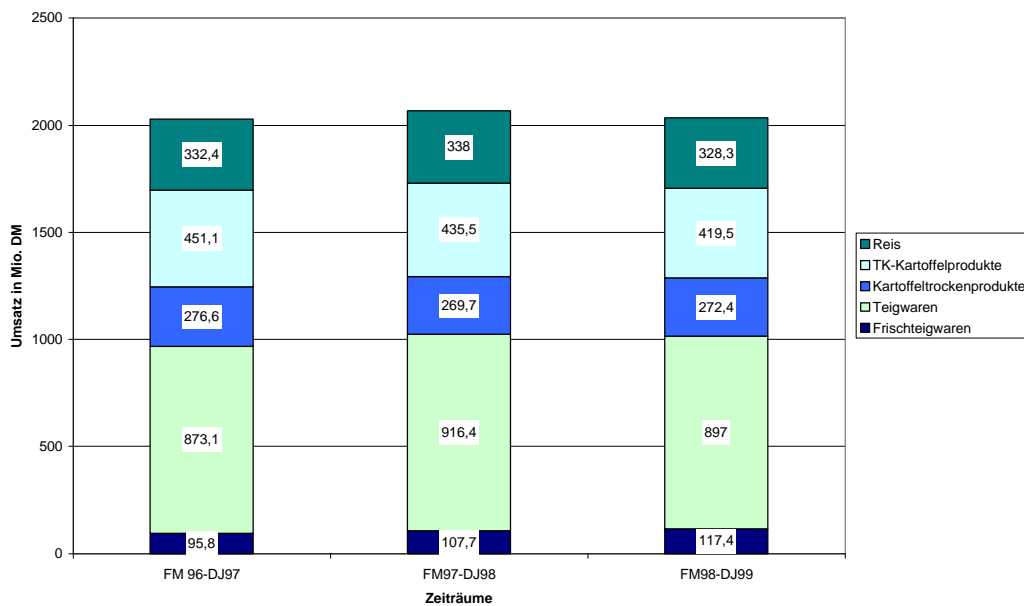


Abb. 4: Umsatzentwicklung im Produktbereich Beilagen, differenziert nach wichtigen Untergruppen im Lebensmitteleinzelhandel (ohne Aldi und Warenhäuser)

Quelle: Nielsen

Die Verschiebung der Anteile der einzelnen Produktbereiche wird anhand der folgenden Abbildung 5 verdeutlicht:

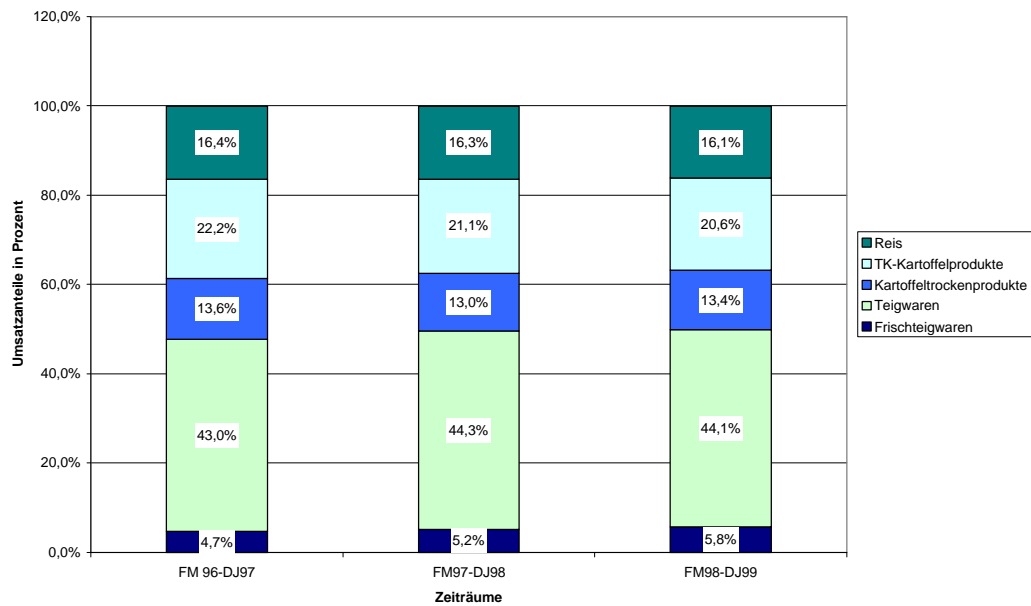


Abb. 5: Entwicklung der relativen Umsatzanteile im Produktbereich Beilagen, differenziert nach wichtigen Untergruppen im Lebensmitteleinzelhandel (ohne Aldi und Warenhäuser)
Quelle: Nielsen

Nach mehr als 10 Jahren des Wachstums war der deutsche Teigwarenmarkt 1998 erstmals rückläufig: der Pro-Kopf-Verbrauch sank von 5,4 auf 5,3 kg. Dennoch stieg der Anteil der (frischen und trockenen) Teigwaren innerhalb der Beilagen von 49,5 auf 49,8%. In den ersten 11 Monaten des Jahres 1999 erholte sich der Markt aber wieder und nahm wertmäßig um 2,6% und mengenmäßig um 3,6% zu.

Dem Teigwarenbereich kommen allgemeine Verbrauchertrends wie der Fitness-, Wellness- und Convenience-Trend zugute. In Zeiten des Sparens ersetzen die Nudelgerichte die Fisch- und Fleischgerichte. Bezogen auf den Umsatz lagen die Teigwaren 1997 schon weit vor Reis und Kartoffelprodukten.

Neben dem geringeren Verbrauch spielte auch die Preiskomponente eine Rolle bei der Reduktion der Teigwarenumsätze. So sank nach Erhebungen von Nielsen 1998 aufgrund eines zunehmenden Preiskampfes im Lebensmitteleinzelhandel der Durchschnittspreis pro Kilogramm Teigwaren von 3,87 DM auf 3,73 DM. Dies konnte auch nicht durch die relative Zunahme des Umsatzanteils der höherpreisigen frischen Teigwaren kompensiert werden.

Insbesondere der hohe Importanteil italienischer Teigwaren prägt die Situation und die Entwicklungsperspektiven der deutschen Teigwarenindustrie. Der Trend zur mediterranen Ernährung lässt Verbraucher auch in den deutschen Küchen immer häufiger zu Hartweizennudeln aus Italien greifen. Italienische Nudeln machten bei der Einfuhr von Nudeln im Jahr 1999 einen Marktanteil von rund 86% aus. Noch haben bei den Teigwaren die Eiernudeln mit einem Marktanteil von 65% die Marktführerschaft in Deutschland. Die Hartweizennudeln haben in den letzten Jahren jedoch stark dazu gewonnen. Laut des Bundesverbandes der

Teigwarenindustrie produzieren die dem Verband angehörenden 27 Teigwarenhersteller jährlich ca. 275.000 t Teigwaren pro Jahr, von denen 12% exportiert werden. Importiert werden jährlich rund 30% des deutschen Teigwarenbedarfs. Bereits 1997 stiegen die Importe von Teigwaren um 7,8% auf 233.598 t, während sich im gleichen Zeitraum die Exporte auf 45.400 t nahezu halbierten. Von 1997 auf 1998 stieg der Anteil italienischer Teigwarenerzeugnisse am Verbrauch von 33,3% auf 38,1%. Der Rückgang im Verbrauch bei gleichzeitiger Steigerung der Importe verdeutlicht die prekäre Situation, in der sich die Teigwarenbranche derzeit befindet. So mussten 1998 und 1999 laut Statistischem Bundesamt Umsatzrückgänge in der Teigwarenherstellung verzeichnet werden. Sollte die Nachfrage nach italienischer Pasta weiter anhalten, könnte es für viele deutsche Teigwarenhersteller auf dem deutschen Markt eng werden, wenn sie dieses Produktsegment nicht selber besetzen.

Die Situation der Teigwarenbranche wird zusätzlich durch die Verknappung von Hartweizen erschwert. Laut dem Bundesverband der Deutschen Teigwarenindustrie werden in der EU nur 6 Mio. t Hartweizen geerntet, benötigt werden jedoch 25% mehr. Diese Defizite müssten durch Zukäufe ausgeglichen werden. Sollte es erneut zu starken Ernteaufschlägen in Nordamerika oder Nordafrika kommen, würden auch die Preise für Hartweizennudeln erneut steigen.

Ein interessanter Wachstumsmarkt eröffnet sich im Bereich frischer Nudeln. Hier konnte der Umsatz im letzten Jahr wertmäßig um 9% auf 117 Mio. DM (ohne Aldi und Großverbraucher Großhandel) gesteigert werden. Probleme entstehen hier vor allem bei der Haltbarkeit der frischen Nudeln, denn der Verbraucher möchte eine möglichst lange Haltbarkeitsspanne. Dies ist ein besonderes Mentalitätsproblem deutscher Verbraucher, die sehr häufig eine lange Mindesthaltbarkeit mit Frische gleichsetzen. Frischteigwaren sind insbesondere im süddeutschen Raum beliebt, so werden 60% der Frischteigwaren in Baden-Württemberg und Bayern abgesetzt.

Der Markt für Teigwaren weist eine hohe Konzentration auf, die sich durch die geplante Fusion der beiden Marktführer Birkel GmbH (14,5% Marktanteil) und die 3 Glocken GmbH (12,2% Marktanteil) weiter verschärfen wird. Etwa 10% der Marktanteile hält die Marke Buitoni, während Barilla 9,2% Marktanteil aufweist. Zugleich verfügen Buitoni und Barilla bei den italienischen Teigwaren mittlerweile über 70% Marktanteil. Wie in vielen Teilbranchen sind auch bei Teigwaren die Handelsmarken auf dem Vormarsch. Im Jahr 1998 hatten Handelsmarken im Bereich Teigwaren, bezogen auf die Menge, einen Marktanteil von rund 20%. In Deutschland gab es 1997 nur noch 30 Betriebe.

Das zweitwichtigste Segment innerhalb der Beilagen stellen die Kartoffelprodukte dar. Ihr Anteil sank innerhalb der Beobachtungsperiode von 35,8% auf 34,0%. Dabei kam es zu einer leichten Umsatzsteigerung bei Kartoffeltrockenprodukten, während die tiefgekühlten Kartoffelprodukte weiterhin deutliche Umsatzeinbußen hinnehmen mussten. Der Absatzrückgang ist hierbei noch höher als der Umsatzrückgang. Ein Wachstum ist bei innovativen Frischeprodukten,

sogenanntem Chilled Food, wie Gnocchi oder Knödeln, zu verzeichnen. Kartoffelnassprodukte erlitten einen zweistelligen Umsatzeinbruch. Der Markt ist offen für Produktinnovationen, wie beispielsweise für Kombinationsprodukte, die neben Kartoffeln auch Gemüse- oder Fleischbestandteile enthalten.

Auch der Markt für Kartoffelprodukte weist ein sehr hohen Konzentrationsgrad auf. Er wird von den Tochtergesellschaften großer internationaler Konzerne beherrscht.

Die restlichen Anteile des Beilagenmarktes in Höhe von zuletzt knapp über 16% entfallen auf Reis und Reisspezialitäten. Sie wiesen zuletzt einen Rückgang von 2,9 Prozent auf. Deutschland gehört im internationalen Maßstab mit einem Pro-Kopf-Verbrauch von 2,6 Kilogramm pro Jahr zu den Ländern mit einem niedrigen Konsum von Reis. Innerhalb des Reismarktes weisen Convenience-Produkte und Spezialitäten eine Wachstumstendenz auf, während Standardprodukte zuletzt Umsätze eingebüßt haben. Zu den Verlierern gehören auch trockene Reiserfertiggerichtete. Einen Nachfrage-Boom erleben hingegen zur Zeit Reisspezialitäten wie Basmati-, Wild-, Paella- oder Duftreis.

Auch bei Reis befinden sich die Handelsmarken auf dem Vormarsch, die über 40% des Marktes beherrschen. Daneben halten die Marken Uncle Ben's, Reissfit, Oryza und Müllers Mühle zusammen mehr als 40% der Marktanteile, die über den Lebensmitteleinzelhandel distribuiert werden, so dass man auch in diesem Bereich von einer hohen Konzentration sprechen kann. Neben dem Absatzkanal Lebensmitteleinzelhandel spielen auch der Verkauf an Großverbraucher sowie an die Industrie eine große Rolle.

Gewürze

Etwa 880 Mio. DM werden in Deutschland jährlich mit Gewürzen umgesetzt. Der Pro-Kopf-Verbrauch liegt bei etwa 1 kg pro Jahr. Mengenmäßig zählen Pfeffer, Paprika, Muskatnuss, Kümmel, Koriander und Ingwer zu den wichtigsten Gewürzen. Zur Zeit sind in Deutschland noch etwa 60 Unternehmen der Gewürzindustrie tätig. Der Markt für Haushaltsgewürze weist eine sehr hohe Konzentration auf und wird von wenigen Marken (v.a. Fuchs, Ubena) beherrscht. Nicht so konzentriert wie der Haushaltsbereich ist der industrielle Gewürzsektor, der seinen Absatzschwerpunkt in der Fleischwarenindustrie hat.

Suppen und Eintöpfe

Im Jahr 1998 produzierte dieser Sektor 282.503 t Suppen, Brühen und Würzen. Damit konnte eine Produktionssteigerung von nahezu 10% realisiert werden. Zeitgleich stieg der Wert der produzierten Ware jedoch nur um 0,8% auf 1,86 Mrd. DM. Diese Entwicklung signalisiert, dass die gestiegene Nachfrage durch Preissenkungen erkaufte wurde.

Die größte Umsatzbedeutung auf dem Suppenmarkt haben Trockensuppen, tafelfertige Dosensuppen, Bouillons und Brühen. Sie machen fast 90% des Marktvolumens aus.

Der Markt der Suppen und Eintöpfe weist eine sehr hohe Konzentration auf. Dominiert wird der Markt von Maggi, weitere umsatzstarke Marktteilnehmer sind Erasco, Unox und Knorr. Hierbei zeigen sich unterschiedliche Schwerpunkte. Während Erasco im Sektor der tafelfertigen Suppen mit einem Marktanteil von 22,6% knapp vor Sonnen-Bassermann und im Segment der Eintöpfe sogar mit über 50% Anteil eindeutig Marktführer ist, führt Maggi mit 47% im Segment der Trockensuppen vor Knorr (37,2%) und Unox (6,5%).

Die großen Hersteller im Suppenmarkt zeigen sich sehr innovationsfreudig. Alleine 1998 brachte Maggi 72 neue Produkte auf den Markt. Wie auch in der Teigwarenbranche spielt Ethno-Food auch in der Suppenherstellung eine große Rolle. Insbesondere asiatische Suppen füllen mehr und mehr die Regale im Lebensmitteleinzelhandel. Viele deutsche Anbieter haben diesen Trend erkannt und produzieren die exotischen Spezialitäten in heimischen Werken. Wichtige Strukturmerkmale des deutschen Suppenmarktes sind die saisonale Fluktuation im Verbrauch, mit einem Maximum im Zeitraum Oktober bis März, und das stark ausgeprägte Großverbrauchergeschäft. Nach Angaben des Verbandes der Suppenindustrie wurden 1997 rund 10,8% der produzierten Menge an Suppenprodukten in Großgebinden im Großverbrauchergeschäft abgesetzt.

Die Außenhandelsbilanz der deutschen Suppenindustrie ist positiv. So wurden 1997 4,3% des Gesamtumsatzes im Export erzielt. Gleichzeitig wurden aber nur Waren im Wert von 2,9% des deutschen Gesamtumsatzes importiert. Der Export floss überwiegend in die Benelux-Länder und nach Frankreich. Die importierte Ware kam vorwiegend aus den Niederlanden, der Schweiz und der Türkei.

Beim Handel mit Suppenprodukten sind die Gewinner vor allem die Discounter, die im ersten Halbjahr 1999 ein Umsatzplus von 17% erwirtschafteten.

Eine zunehmende Beliebtheit konnte 1999 bei dem Segment der Nass-Suppen in der Größe von 425 ml verzeichnet werden. In diesem Segment nahm der Umsatz in den ersten sechs Monaten 1999 um 7% zu. Die Segmente der Eintöpfe und der Fertiggerichte in Dosen gehören ebenfalls zu den Wachstumsbereichen.

Cerealien / Müsli

Der Gesamtmarkt für Cerealien und Müsli entwickelte sich vom Umsatz im LEH in Deutschland her von 883,3 Mio. DM in 1998 auf 904,55 Mio. DM in 1999 (incl. Aldi), ein Plus von 2,4%. Im gleichen Zeitraum stieg der Absatz von 110,3 Mio. t auf 120,89 Mio. t, ein Absatzwachstum um 9,6% (Quelle: LZ, alle Zahlen incl. Aldi).

Cerealien und Müslis liegen bei den Verbrauchern nach wie vor stark im Trend. Beide Segmente profitieren dabei vom Convenience-Trend. Müslis und Cerealien werden dabei nicht nur zum Frühstück, sondern immer stärker auch als Zwischenmahlzeit oder als Ersatz für das klassische Mittagessen oder Abendessen verwendet.

Der Cerealien- und der Müsli-Markt entwickelten sich in 1999 jedoch unterschiedlich.

Der deutsche Cerealien-Markt ist als Folge des seit 2 Jahren geführten harten Verdrängungswettbewerbs der Handelskonzerne von Umsatzeinbrüchen betroffen. Er schrumpfte von 788 Mio. DM in 1999 auf 774 Mio. DM in 1999 (Quelle LZ). Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der Handelsmarken am Gesamtumsatz im deutschen Lebensmitteleinzelhandel von 20,2% auf 26,7%. Ein wesentlicher Grund hierfür war die Auslistung von Kellogg's bei Aldi. Der negative Trend in der Umsatzentwicklung setzt sich in 2000 fort. Im ersten Halbjahr 2000 verringerte sich der Umsatz gegenüber dem ersten Halbjahr 1999 um 0,3% von 264,2 Mio. DM auf 263,3 Mio. DM. Die Absatzmenge stieg dagegen um 4,0% von 28.431 t. auf 29.573 t. (Quelle: Nielsen, LEH Deutschland ohne Aldi).

Der Müsli-Markt verzeichnete von 1998 auf 1999 dagegen ein Umsatzwachstum, das von der GfK mit 6,1% beziffert wird (1998: 265,9 Mio. DM, 1999: 282,1 Mio. DM). Der bereits sehr hohe Anteil an Handelsmarken sank seit 1997 von 49,2% über 48,1% in 1998 auf 47,6% in 1999 (Quelle LZ incl. Aldi). Zu einem geringeren Wachstum kommt AC Nielsen, das für den Müsli-Markt nur ein Umsatzplus von 0,7% ermittelte (1998: 216,9 Mio. DM, 1999: 218,4 Mio. DM, Quelle Nielsen, LEH Deutschland ohne Aldi inkl. 200 qm). Der Absatz stieg nach Nielsen um 0,6% von 35.173 t. auf 35.396 t. Im ersten Halbjahr 2000 legt der Müsli-Markt nach Nielsen-Erhebungen wieder deutlich zu und stieg um 4,4% von 112,65 Mio. DM auf 117,64 Mio. DM. Auch die Absatzmenge stieg um 5,4% von 18.063 t auf 19.036 Mio. t.

Sowohl der Cerealien- als auch der Müsli-Markt sind durch einen hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet. Marktführer sind Kellogs auf dem Cerealien-Markt (insbesondere mit der Dachmarke Toppas im Erwachsenensegment) sowie Dr. Oetker (mit der Dachmarke Vitalis) auf dem Müsli-Markt. Weitere große Anbieter sind Schneekoppe, Köln und Seidenbacher.

In beiden Märkten macht sich der Verdrängungswettbewerb der Handelskonzerne in Form von sinkenden Endverbraucherpreisen bemerkbar, insbesondere im Cerealien-Markt, in dem die Umsätze trotz Absatzmengenwachstum gesunken sind. Die Handelskonzerne drängen zusätzlich immer stärker mit eigenen Handelsmarken in den Markt, was zusätzlich auf die Marktpreise drückt.

Die Grenzen der traditionellen Marktsegmente von Müslis und Cerealien verschwinden langsam, da sich die Konsumenten ihre Geschmacksrichtungen aus Haferflocken, Müsli und Cerealien selber mischen. Erste Anbieter haben diesen Trend bereits aufgegriffen und bieten sog. cereale Müslis an. Außerdem zeigt sich nach Expertenmeinung ein Trend zu Knuspermüslis, welcher auch in anderen europäischen Ländern zu beobachten ist.

Der deutsche Pro-Kopf-Verbrauch an Cerealien lag 1997 mit 1,7 kg pro Jahr noch deutlich hinter denen anderer Länder, z.B. Großbritannien mit 6 kg, zurück (Quelle Lebensmittel-Praxis). Dies lässt noch auf weitere Wachstumspotenziale des Marktes schließen.

Traditionelle Backprodukte

Der Markt für traditionelle Backprodukte lag in Deutschland 1999 bei einem Gesamtumsatz im Lebensmitteleinzelhandel von 265,1 Mio. DM (plus 0,8% gegenüber 1998) sowie einem Absatz von 1.237,5 Mio. Innenbeutel (plus 2,4% gegenüber 1998). Er ist durch einen sehr hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet, in dem die drei größten Anbieter in den einzelnen Teilsegmenten jeweils zwischen 70% und 90% Marktanteil haben. Marktführer ist in den meisten Teilsegmenten Dr. Oetker, Bielefeld, die im gesamten Marktsegment „Traditionelles Backen“ 1999 einen Marktanteil von 59,4% hatten, der im ersten Halbjahr 2000 noch auf 60,5% Marktanteil, gemessen am Umsatz, ausgebaut werden konnte. Zweitstärkster Anbieter ist die niedersächsische Firma Ruf mit einem Umsatzmarktanteil von 12,3% in 1999 und 11,6% im ersten Halbjahr 2000. Handelsmarken haben im Vergleich zu anderen Teilbranchen der Ernährungswirtschaft im Segment der Backprodukte eine eher geringere Bedeutung. (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland ohne Aldi incl. kl. 200 qm)

Dr. Oetker dominiert den Markt in den Teilsegmenten und liegt im ersten Halbjahr 2000 bei folgenden Marktanteilen: Backpulver 66,3%, Vanillinzucker 77,5%, Aromen 53,9%, Tortenguss 64,3%, Sahnesteif 64,7%, Tortenhilfe 88,0% sowie Trockenbackhefe 57,5%. (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland ohne Aldi incl. kl. 200 qm)

Wachstumssprünge sind nach Expertenmeinungen in diesem Marktsegment in den nächsten Jahren nicht mehr zu erwarten.

Backmischungen

Der Markt für Backmischungen lag in Deutschland 1999 bei einem Gesamtumsatz im Lebensmitteleinzelhandel von 167,6 Mio. DM (minus 2,6% gegenüber 1998) sowie einem Absatz von 50.997 Mio. Packungen (minus 2,1% gegenüber 1998). Im ersten Halbjahr 2000 verzeichneten sowohl der Umsatz als auch der Absatz wieder Zuwachsraten. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum stiegen der Umsatz um 14,2% auf 90,1 Mio. DM sowie der Absatz um 10,4% auf 26.258 Packungen. (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland ohne Aldi incl. kl. 200 qm)

Das Segment der Backmischungen wird ebenfalls von Dr. Oetker dominiert, die 1999, bezogen auf den Umsatz, einen Marktanteil von 64% hatten. Weitere Anbieter mit Marktanteilen, jeweils unter 10% sind Mondamin, Ruf und Kathi. Bei Standardbackmischungen hatte Dr. Oetker einen Marktanteil von 65,8%, bei Premiumbackmischungen sogar 89,1%. Lediglich in den Teilsegmenten „Süße Teigmischungen“ sowie „Herzhafte Backmischungen“ hatte Dr. Oetker Marktanteile von 29,5% und 26,7%, während die Firmen Kathi, Halle, bei süßen Backmischungen auf 31,8% und Mondamin bei herzhaften Backmischungen auf 40,5% Marktanteil kamen.

Das gesamte Marktsegment der Fertigbackmischungen resultiert aus dem veränderten Koch- und Backverhalten der Verbraucher. Der Convenience-Gedanke ist bei nahezu allen Produkten wichtige Voraussetzung. Das Backen selbst muss für den Konsumenten möglichst einfach sein, indem alle Backzutaten fertig gehackt, gemahlt, gerieben etc. sind. Durch Weihnachten bzw. die Winterzeit ist der Absatz im Marktsegment stark saisonal geprägt.

Dessert- und Puddingpulver

Das Marktsegment „Dessert- und Puddingpulver“ lag in Deutschland 1999 bei einem Gesamtumsatz im Lebensmitteleinzelhandel von 232,7 Mio. DM (plus 7% gegenüber 1998) sowie einem Absatz von 402,8 Mio. Innenbeutel (plus 3,7% gegenüber 1998). Im ersten Halbjahr 2000 konnte der Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum noch einmal um 1,3% auf 118,9 Mio. DM gesteigert werden, gleichzeitig sank der Absatz um 3,95% auf 199,0 Mio. Innenbeutel. (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland ohne Aldi incl. kl. 200 qm)

Die Firma Dr. Oetker beherrscht auch dieses Marktsegment mit einem Gesamtmarktanteil von 80,6% in 1999, gemessen am Umsatz. In den Teilsegmenten Milchpudding-, Cremedessert-, Dessertspezialitäten- sowie Frucht- und Erfrischungsspeisenpulver besitzt Dr. Oetker entsprechend Marktanteile zwischen 72% und 91%. Zweitstärkster Anbieter ist die Firma Ruf, Quakenbrück, mit Marktanteilen zwischen 6,6% und 16,3%. Handelsmarken spielen keine große Rolle und liegen im gesamten Marktsegment bei einem Marktanteil von 4,5% (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland für 1999 ohne Aldi incl. kl. 200 qm)

Nach Expertenmeinungen sind auch in diesem Marktsegment in den nächsten Jahren keine Wachstumssprünge mehr zu erwarten.

Süße Mahlzeiten auf Nahrungsmittelbasis

Das Teilsegment „Süße Fertigmahlzeiten“ auf Nahrungsmittelbasis gehört zu den Gewinnern auf dem Markt der Fertiggerichte. Hierzu gehören Milchreis- und Grießbreiprodukte, wie Kaiserschmarren, Grieß-Schmarren, Nockerln oder Kaiser-Palatschinken. Sie verzeichneten von 1998 auf 1999 ein Umsatzplus um 429% von 26,8 Mio. DM auf 115,1 Mio. DM. Im ersten Halbjahr 2000 konnte dieser rasante Anstieg nicht fortgesetzt werden. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum stieg der Umsatz um 3% auf 63,5 Mio. DM.

Marktführer in dem Segment ist die Firma Bestfoods, die 1998 mit innovativen Produkten das Segment als erste besetzten und 1999 einen Marktanteil von 57,4% hatten, der im ersten Halbjahr 2000 jedoch auf 46,4% zurückging. Dr. Oetker hatte als zweitstärkster Anbieter 1999 bereits einen Anteil von 22,5%, der im ersten Halbjahr 2000 bereits auf 31,2% anstieg. (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland Lebensmitteleinzelhandel ohne Aldi incl. kl. 200 qm).

Sonstige Nahrungsmittel-Produktgruppen

Zu den Nahrungsmittelprodukten können auch **Honig** und **Soßenpulver** gezählt werden.

Im Markt für Bienenhonig wurde 1999 ein Umsatz von 284,1 Mio. DM erzielt, insgesamt 1,9% weniger als im Vorjahr. Der Absatz blieb mit 33,9 Mio. t. nahezu identisch. Im ersten Halbjahr 2000 brachen sowohl der Umsatz (minus 13,5% auf 129,4 Mio. DM) als auch der Absatz (minus 9,5% auf 15,94 Mio. t.) im Vergleich zum Vorjahreszeitraum ein. Stärkste Anbieter sind Langnese und Biophar mit 28,7% bzw. 21,2% Umsatzmarktanteil in 1999 (Quelle: Alle Zahlen Nielsen NLI Deutschland Lebensmitteleinzelhandel ohne Aldi incl. kl. 200 qm). Zu beachten ist hier, dass Honig in Deutschland zu einem Großteil über den Direktvertrieb zum Verbraucher gelangt. Nach Expertenschätzungen werden rund 1/3 des Umsatzes von Imkern und Versendern erwirtschaftet (Quelle: G + J Branchenbild).

Der Markt für Soßenpulver hatte 1999 einen Umsatz von 26,2 Mio. DM sowie einen Gesamtabsatz von 52,3 Mio. Innenbeutel. Der Markt ist insgesamt stabil. Größter Anbieter ist Dr. Oetker mit einem Marktanteil von 85%.

Wettbewerbssituation unter nordrhein-westfälischen Gesichtspunkten

Da die Nahrungsmittelindustrie weitgehend von international agierenden Konzernen dominiert wird und die Märkte nicht regional orientiert sind, kann für Nordrhein-Westfalen die gleiche Wettbewerbssituation unterstellt werden, wie im restlichen Deutschland.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Wettbewerbssituation sowie die weitere Entwicklung des Marktes werden von den Gesprächspartnern als schwierig eingeschätzt. Insbesondere die Konzentrationsprozesse auf der Handelsseite würden sich weiter fortsetzen. Hierdurch bekomme der Handel noch mehr Marktmacht und könne die Industrie hinsichtlich der Konditionsforderungen weiter unter Druck setzen.

Beeinflusst werden der Markt auch durch die weitergehende Internationalisierung der Branche. Im Zuge der Internationalisierungsbestrebungen der Handelskonzerne sowie der großen Nahrungsmittelkonzerne müssten auch die kleinen und mittelständischen Hersteller zunehmend in internationalen Dimensionen denken und agieren. Dem Export komme dabei eine wachsende Bedeutung zu, da die heimischen Märkte weitgehend gesättigt sind und dort keine Wachstumsschübe in der Nachfrage mehr zu erwarten sind.

Befragt nach der Entwicklung der Nachfrage nach den eigenen Produkten, verwiesen 5 der befragten Unternehmen auf eine positive Entwicklung in den letzten Jahren, die sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen werde. Problematisch bewerteten mehrere Gesprächspartner den drohenden Preisverfall in der Branche, der auf die Margen drücke.

5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Eine Vielzahl von Untersuchungen beschäftigt sich mit dem Ernährungs- und Konsumverhalten sowie den Kaufmotivationen. Eine 1998 im Auftrag der Brigitte durchgeführte Erhebung auf der Basis von über 5.000 Interviews mit Frauen von 14 bis 64 Jahren fragte nach dem Stellenwert verschiedener Lebensmittel, den Einstellungen zur Haushaltsführung sowie den Einkaufsgewohnheiten.

- Trend zur bequemen, qualitativ hochwertigen und abwechslungsreichen Küche

Die Untersuchung machte unter anderem einen Trend zur „bequemen Küche“ deutlich, die aber dennoch qualitativ hochwertig und abwechslungsreich sein sollte. Die Befragten zeigten dabei eine sehr hohe Akzeptanz von Fertigprodukten, deren Qualität positiv beurteilt wurde. Insgesamt ist bei den befragten Frauen eine Abkehr von der traditionellen Hausfrauenrolle festzustellen. Die Mehrheit der Befragten betrachtet den Haushalt eher als notwendiges Übel und hat auch kein schlechtes Gewissen, wenn sie nicht für den Partner oder die Familie kocht. Diese Untersuchungsergebnisse stützen den ungebrochenen Trend zu Convenience-Produkten, von dem die Nahrungsmittelindustrie in vielen Produktsegmenten profitiert.

- Nudeln als Beilagen weiterhin stark im Trend

Die Brigitte-Untersuchung fragte auch nach der Konsumhäufigkeit verschiedener Lebensmittel. Es zeigte sich, dass insgesamt 71% der Befragten Nudeln zumindest einmal in der Woche verwenden. Reis wurde von 55% der Befragten mindestens einmal wöchentlich verwendet, vorgefertigte Kartoffelprodukte hingegen nur von 27%. Fertigsuppen erfreuten sich mit 22% ebenfalls nur eines geringeren Zuspruchs. Bei der Beurteilung der Konsumhäufigkeiten muss zugleich mit einem harten Kern von Verweigerern gerechnet werden: bei Fertigsuppen, Kartoffelprodukten und fertigen Backmischungen gaben 37%, 26% bzw. 51% an, diese Produkte seltener als einmal pro Monat oder nie zu verwenden.

Cerealien und Müsli werden von 36% bzw. 41% der Befragten mindestens einmal pro Woche verwendet. Hoch ist bei beiden Produktgruppen die Zahl der Befragten, die Cerealien und Müsli selten oder nie verwenden. Sie lag bei 45% bzw. 43%.

- Convenience-Trend beeinflusst die Nahrungsmittelbranche stark

Die Nachhaltigkeit des Trends zu Convenience Food wird auch durch eine Vielzahl weiterer Studien gestützt. Neben demographischen Entwicklungen, wie der Zunahme von Single- und Kleinhaushalten, der veränderten Einstellung zu Kochen und Vorratshaltung sowie dem zunehmenden Verlust von Kochfertigkeiten spielen auch veränderte, zunehmend unregelmäßige Ernährungsrhythmen eine Rolle für die Zunahme von Convenience Food.

Neben einer besonders hohen Frische und damit einer hochwertigen Qualität spielt für die Konsumenten – ganz im Sinne des Convenience-Gedankens – eine möglichst schnelle und einfache Zubereitung eine Rolle. Eine Vielzahl von Produkten greift erfolgreich diesen Aspekt auf.

Unter den Nahrungsmittel-Produktgruppen profitieren hier vor allem Cerealien und Müslis, Fertiggerichte auf Nahrungsmittelbasis sowie vorgefertigte Kartoffel- und Reisprodukte, Backmischungen sowie Fertigsuppen und –eintöpfe.

Eine neue, durch den Convenience Trend geförderte Produktgruppe, sind Müsli-Drinks. Sie werden als Frühstück zum Trinken vermarktet. Erstes Produkt in diesem Segment war 1999 „Wake up“ von der Firma M/S/C Lebensmittel, Hamburg. Das Produkt ist bereits in anderen europäischen Ländern erfolgreich eingeführt.

- Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs wirkt sich positiv und negativ auf Nahrungsmittel-Produktgruppen aus

Ein weiterer Trend, der mit der sinkenden Kochbereitschaft und den veränderten demographischen Strukturen und Lebensgewohnheiten zusammenhängt, ist die Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs. Nach einer Zusammenstellung der Stockmeyer Marktforschung lag 1998 der bundesweite Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels bei 230 Milliarden DM, während das Marktvolumen des Außer-Haus-Verzehr 165 Mrd. DM ausmachte. Dies entspricht einem Anteil von etwa 40% der Ausgaben für die Ernährung und bedeutet zugleich einen relativen Bedeutungsverlust des klassischen Lebensmitteleinzelhandels.

Der Trend stellt sowohl ein Risiko als auch eine Chance für die Nahrungsmittelindustrie dar. Während Produktsegmente, wie beispielsweise Gewürze, Mehl und Zucker, von diesem Trend – zumindest was den Haushaltsverbrauch angeht – negativ betroffen sind, stellen sich für die Hersteller von Fertiggerichten neue Möglichkeiten für eine Positionierung dar. Sie können durch eine überzeugende Qualität, Frische und einen hohen Convenience-Grad Alternativen zum Außer-Haus-Verzehr anbieten. Wenn diese Produkte mit einem Restaurantbesuch konkurrieren, können auch höhere Preise erzielt werden. Eine schnelle und flexible Verfügbarkeit sowie eine einfache Zubereitung ermöglichen auch die Erschließung von neuen Zielgruppen, zum Beispiel Büroangestellte, die in der Mittagszeit statt eines Restaurant- oder Kantinenbesuchs sich entsprechende Produkte zubereiten.

Insgesamt wird die Nahrungsmittelindustrie in vielen Bereichen von dem Trend zu höherwertigen Produkten genauso betroffen, wie vom zunehmenden „smart shopping“. Dieses hybride Kaufverhalten eröffnet den Anbietern von hochwertigen Produkten renditeträchtige Wachstumschancen, während im Niedrigpreissegment ein zunehmender Preisdruck durch den Handel und seine Handelsmarken droht. Im Segment der hochwertigen Produkte besteht ein „Retro- und Nostalgie-Trend“, der vor allem klassische Speisen der deutschen Küche aufgreift.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten Unternehmen bestätigten weitestgehend die oben ausgeführten Entwicklungen bzw. die Ausprägungen der Kundenbedürfnisse. Für die Mehrzahl sind Qualität und Geschmack die wichtigsten Kriterien bei der Kaufentscheidung ihrer Kunden. Dagegen wird die gesundheitsfördernde Wirkung und die Frische der Produkte von den meisten in die Befragung einbezogenen Nahrungsmittelbetrieben als eher unwichtig eingestuft. Die Schadstofffreiheit der Produkte wird dagegen als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Ergänzender Service, wie z.B. aufgedruckte Rezepte u.ä., habe eine mittlere Wichtigkeit.

Die Interviewpartner bestätigten auch den Trend zum hybriden Kaufverhalten (Einkaufen im Hard-Discounter und im Feinkostgeschäft). Darüber hinaus seien auch die Einzeltrends zu hochwertigen sowie zu preisgünstigen Produkten erkennbar.

Ein Interviewpartner verwies auf die zunehmende Beliebtheit von Suppenbars als eine wichtige Entwicklung im Verbraucherverhalten. Diesem Trend werde auch zunehmend in den Medien Rechnung getragen. Die Aufwertung leichter Suppen zu vollwertigen, aber bekömmlichen Außer-Haus-Mahlzeiten kommt dem gestiegenen Wellness-Bedürfnis der Verbraucher entgegen.

Novel- bzw. Gen-Food wurde als langfristiger Trend nur von einem der befragten Betriebe als sehr wichtig eingestuft. Die übrigen Gesprächspartner sehen für genveränderte Produkte auch langfristig keine Akzeptanz bei den Konsumenten.

5.3 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

- Unterschiedliche strategische Gruppen von Nahrungsmittelbetrieben in Nordrhein-Westfalen

Aufgrund der unterschiedlichen Struktur der befragten Betriebe lassen sich keine einheitlichen Aussagen zu Strategie- und Marketing-Aktivitäten nennen. An dieser Stelle sollen drei strategische Gruppen von Betrieben aus Nordrhein-

Westfalen vorgestellt werden, die in den einzelnen Teilsegmenten der Nahrungsmittelbranche anzutreffen sind.

- Konzernabhängige Betriebe i.d.R. ohne eigene Strategie- und Marketing-Aktivitäten

Aufgrund des hohen Konzentrationsgrades in den einzelnen Teilsegmenten der Nahrungsmittelbranche wird der Markt dominiert von den großen Lebensmittelkonzernen. Die befragten nordrhein-westfälischen Betriebe sind zum Teil reine Produktionsstätten der Konzerne und haben überwiegend keine eigenen Strategie- und Marketing-Aktivitäten. Entweder sind sie in der Vergangenheit von einem Ernährungskonzern mit Sitz außerhalb von Nordrhein-Westfalen übernommen worden und haben diese Aufgaben an die Zentrale abgegeben oder sie waren schon immer reine Produktionsstätten ohne Strategie- und Marketing-Aufgaben. Sie stellen Markenprodukte her, die als A- oder B-Marken im Handel eine starke Stellung besitzen. Aufgrund der Finanzkraft des Konzerns werden Nahrungsmittelprodukte mit hohen Marketing-Aktivitäten, insbesondere Fernseh- und Printwerbung, auf dem Massenmarkt vertrieben. Innerhalb der Konzerne werden alle gängigen strategischen und operativen Marketing-Instrumente regelmäßig eingesetzt. Aufgrund der hohen produzierten Stückzahlen ergeben sich Skaleneffekte, die zu Kostenvorteilen gegenüber kleineren Anbietern genutzt werden können. Außerdem wird ein intensives Innovationsmanagement betrieben und dabei auf eigene F & E-Labore zurückgegriffen. Dabei wird mit den Marketing-Abteilungen der Konzernzentralen zusammengearbeitet. Zur Auslastung von Produktionskapazitäten werden darüber hinaus auch Handelsmarken produziert, wodurch die Produktionskosten pro Stück sowie die Gesamtproduktivität noch einmal verbessert werden können.

- Kleine und mittelständische Anbieter agieren häufig als Trendfolger

Die zweite Gruppe ist die der kleinen und mittelständischen Anbieter. Sie agieren entweder als Trendfolger mit C- und D-Marken oder konzentrieren sich auf spezielle Nischen.

Als Trendfolger orientieren sich die C- und D-Markenhersteller im wesentlichen an den großen Markenherstellern der Branche. Neue Produkte und Innovationen werden mehrere Monate nach der Produkteinführung durch die führenden Markenhersteller unter eigenem Markennamen in den Handel gebracht. Da die Markteinführung aufgrund der geringen Finanzkraft der kleinen und mittelständischen Unternehmen jedoch nicht mit einem entsprechend hohen Werbeaufwand begleitet werden kann, gelangen die Produkte in der Regel nur als C- oder D-Marken in die Regale des Einzelhandels. Dies drückt den Verkaufspreis. Die C- und D-Markenhersteller stehen damit in direkter Konkurrenz zu den Handelsmarken der Handelskonzerne, die in den letzten Jahren aufgrund einer inzwischen überwiegend sehr guten Produktqualität sowie eines verbesserten Marketing für Handelsmarken europaweit an Bedeutung gewonnen haben.

- Erfolgreiche Nischenanbieter haben sich auf Kernkompetenzen konzentriert

Die dritte Gruppe ist die der Nischenspezialisten, die sich i.d.R. auf bestimmte Kernkompetenzen konzentriert haben. Dabei kann es sich zum einen um echte Produktnischen, wie spezielle Gewürze oder Bioprodukte, oder um die Bearbeitung einer Nischenzielgruppe, wie Großverbraucher, handeln. Regionale Nischen finden sich kaum noch auf dem Markt, da dieser von den Massenmarktanbietern flächendeckend abgedeckt ist. Die besetzten Nischen sind dabei in der Regel internationale Nischen und verfügen deshalb über attraktive Marktpotenziale.

Die strategische Ausrichtung als echter Nischenanbieter wird von vielen kleinen- und mittelständischen Betrieben jedoch häufig nicht konsequent verfolgt. Hier sind Schwächen in Strategie und Marketing zu erkennen, die dazu führen, dass der Mehrwert der vermeintlichen Nischenprodukte den Nischenzielgruppen nicht deutlich wird.

Die strategische Gruppe der reinen Handelsmarkenhersteller wird, obwohl in der Nahrungsmittelbranche auch vertreten, an dieser Stelle nicht weiter beschrieben, da sie in Nordrhein-Westfalen nur in geringer Zahl vertreten sind.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Überwiegend überregionale Strategieausrichtung

Hinsichtlich der regionalen Ausrichtung handelt es sich bei den befragten mittelständischen Betrieben überwiegend um überregionale Anbieter, die ihren Fokus aber klar auf den nationalen Markt gerichtet haben. Es ist aber festzustellen, dass trotzdem alle interviewten Unternehmen mindestens 5% ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften. Dagegen sind die konzernzugehörigen Betriebe wesentlich stärker international orientiert. Der Schwerpunkt im Ausland wird auf West-Europa gelegt, hier wurden vor allem Frankreich und England genannt. Spanien wurde vor allem als Wachstumsmarkt für Saucen hervorgehoben. Nur ein Betrieb gab an, verstärkte Auslandsaktivitäten in Nordeuropa (Skandinavien, Schweden, Finnland) zu haben. Von der Mehrzahl der Gesprächspartner werden in der Ost-Erweiterung der EU neue Wachstumspotenziale gesehen. Der russische Markt wurde von allen Gesprächspartnern im Augenblick noch als schwierig beurteilt.

- Konsequente Besetzung von Nischen als Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Betriebe

Die Ansprechpartner in den kleinen und mittelständischen Betrieben betonten, dass für sie nur die konsequente Besetzung von Nischen in der Zukunft zum Erfolg führen werde. Da Nahrungsmittelprodukte häufig Massenmarktprodukte sind, seien hier die Lebensmittelkonzerne im Vorteil, da sie über Größenvorteile

verfügen, die sich in Kostenvorteilen gegenüber den kleinen Anbietern niederschlagen würden.

- Bedeutung von Vertriebsnischen bzw. alternativen Vertriebswegen wächst

Bei den Vertriebsformen dominieren der Lebensmitteleinzelhandel sowie der Großhandel. Für die Zukunft wird es für die kleinen und mittelständischen Nahrungsmittelhersteller darum gehen, neue Vertriebsnischen zu finden. Eine solche waren vor Jahren die Tankstellen, die mittlerweile zu einem großen Vertriebskanal geworden sind. Als alternative Distributionskanäle wurden von Gesprächspartnern neben den Tankstellen noch Automaten genannt. Auffällig ist aber, dass vor allem die Lebensmittelkonzerne diese Schiene bedienen, während die mittelständischen Unternehmen dieser Vertriebschene weitestgehend keine Beachtung schenken. Mögliche weitere Vertriebsnischen sind beispielsweise Bäckereien, Metzgereien oder Großverbraucher.

- E-Commerce zwischen Industrie und Endverbraucher wird keine Bedeutung beigemessen

E-Commerce wird aus Sicht der Ansprechpartner keine Rolle in der Beziehung der Hersteller zu den Endverbrauchern von Nahrungsmitteln 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. Nur von einem befragten Betrieb wurde e-Commerce in Zukunft eine Chance als Distributionskanal eingeräumt.

- Möglichkeit der erfolgreichen Einführung neuer Marken wird sowohl positiv als auch negativ gesehen

Die Möglichkeit, neue Marken zu etablieren, wird von den konzernzugehörigen Betrieben eher positiv und von den kleinen und mittelständischen Anbietern eher negativ eingeschätzt. Diese unterschiedliche Beurteilung kann teilweise darin begründet sein, dass vor allem die großen Lebensmittelkonzerne die finanziellen Möglichkeiten haben, eine Markenneueinführung mit großem Werbeaufwand zu begleiten.

Die Gesprächspartner hoben hervor, dass die Werbeintensitäten der Lebensmittelkonzerne für Nahrungsmittelprodukte äußerst hoch seien und in den nächsten Jahren vermutlich noch steigen werden. Dies belegen auch die Zahlen der Nielsen-Werbeforschung, die einen Anstieg bei den Werbekostenausgaben für Nahrungsmittel von 251 Mio. DM in 1995 auf 266,6 Mio. DM in 1999 ermittelte. Der darin enthaltene Werbeetat für Teigwaren stieg im selben Zeitraum sogar um 61,14% an. Er macht insgesamt 10% der gesamten Werbeausgaben in 1999 für Nahrungsmittel aus. Der Hauptmedienanteil liegt mit 70% bei der Fernsehwerbung.

Die Nielsen-Marktforschung trennt bei ihren Analysen Suppen, Saucen und Würzen von den Nahrungsmitteln und betrachtet diese gesondert. Die Ausgaben für Werbung in diesem Bereich waren ebenfalls gekennzeichnet durch einen hohen

Anstieg von 1998 auf 1999. Sie stiegen um fast 100 Mio. DM auf 288,36 Mio. DM, was eine Steigerung von mehr als 53% in einem Jahr bedeutet.

- Distributions- und Preispolitik dominieren bei Marketing-Instrumenten

Bei den weiteren Marketing-Instrumenten dominieren die Distributionspolitik und die Preispolitik. Die kleinen und mittelständischen Nahrungsmittelhersteller sind hierbei als Preisfolger zu bezeichnen. In diesem Sinne beschränkt sich ihre Preispolitik auf die Ermittlung der vom Handel vorgegebenen Preisvorstellung unter Berücksichtigung der Konkurrenzpreise. Um als Preissetzer fungieren zu können, muss man ein besonders starkes Alleinstellungsmerkmal mit seinem Produkt in einer Sortimentsgruppe haben. Dies ist nur bei innovativen Produkten oder einer besonders starken Markenpolitik zu realisieren, die in der Regel nur von den Lebensmittelkonzernen betrieben werden kann.

5.4 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile und die Erwirtschaftung von attraktiven Renditen können in erster Linie durch Innovationen erzielt werden. Sowohl der Handel als auch die Verbraucher zeigen sich dabei für eine Vielzahl von Innovationen offen. Für Innovationen gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die nachfolgend charakterisiert werden:

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

- Convenience-Trend fördert zahlreiche Produktinnovationen der Nahrungsmittelbranche

So gut wie in kaum einer anderen Branche eignen sich Nahrungsmittelprodukte für den allgegenwärtigen Convenience-Trend. Nicht nur, dass sich Nudeln und Reis bestens als Beilage von Fertiggerichten eignen, auch Fertigsuppen, Trockensuppen und fertige Soßen entsprechen dem Kundenbedürfnis nach einfacher, schneller Zubereitung und zielgruppenspezifischer Portionierung. So kommen auch zahlreiche Vorreiter der Convenience-Welle, wie z. B. die „5-Minuten-Terrine“ oder „Miracoli“ aus dem Nahrungsmittelbereich. Der gesamte Sektor der Fix-Produkte bedient die Verbraucher, die nicht mehr im klassischen „home style“ kochen, sondern sich verstärkt außer Haus versorgen oder nur selten und dann einfach und schnell etwas zu Hause kochen. Gerade im Bereich der Convenience-Produkte bieten sich auch Nischen für mittelständische Unternehmen, die auf dem stark konzentrierten Nahrungsmittelmarkt unter Preisdruck geraten sind oder Probleme bei der Listung ihrer Produkte bekommen haben.

Als Produktinnovationen im Nahrungsmittelbereich können beispielsweise die frischen Nudeln aus dem Kühlregal genannt werden. Diese haben für den Kunden einen Mehrwert, der in der extremen Frische der Teigwaren und sehr kurzen Zubereitungszeiten liegt. Ergänzt werden solche Produkte häufig durch frische Soßen. Eine weitere Quelle von Innovationen ist Ethno-Food, hier kann als Beispiel der „Asia Nudel Snack“ von Maggi gelten sowie andere asiatische Suppen und italienische Nudelsoupen, wie z.B. Pesto. Insbesondere der Bereich der süßen Fertiggerichte erregte in den letzten Jahren mit einer Vielzahl von Produktinnovationen Aufsehen. Kaiserschmarrn, Topfenpalatschinken, diverse Milchreissorten mit Basmati-Reis oder neuartigen Fruchtmischungen aus der Tüte finden sich verstärkt in den Regalen des Lebensmitteleinzelhandels. Die Produkte verfügen über einen hohen Convenience-Grad und rücken ab von „klassischen“ Fertiggerichten wie Tiefkühlpizza und Dosensuppen. Auch die steigende Nachfrage nach Reis im Zuge des Wellness-Trends ermöglicht eine Produktdiversifikation mit Basmati-Reis, verschiedenen Sorten Duftreis oder Fertiggerichten mit Reis. Oryza hat hier beispielhaft vorgeführt, wie hochpreisige Reissorten erfolgreich am Markt positioniert werden können.

- Functional Food erst in den Anfängen

Der in zahlreichen anderen Teilbranchen der Ernährungswirtschaft immer wichtiger werdende Trend zu Functional Food Produkten besteht in der Nahrungsmittelbranche erst in Ansätzen und ist auch nicht für alle Teilsegmente gleichermaßen bedeutend.

So sollen prebiotische Suppen dem Verbraucher den gesundheitlichen Zusatznutzen bringen, den er bereits von prebiotischen Milchprodukten kennt. Des Weiteren sind Fertigsuppen auf dem Markt, denen Vitamin-A-reiche Inhaltsstoffe zugesetzt sind.

Im Müsli-Segment hat die Firma Bio Familia als erster Anbieter zwei Sorten, ACE und Magnesium/Calcium, auf dem Markt eingeführt, die zu Functional-Food-Produkten zu zählen sind. Das insgesamt schon als gesund geltende Marktsegment der Müslis kann nach Expertenmeinungen weiter in Richtung Functional Food ausgebaut werden. So nennt die Schneekoppe GmbH & Co, Seevetal, dies den „Trend zu sogenannten Minus- und Plus-Produkten“, wobei das Minus für weniger ungesunde Substanzen in Müslis, wie Zucker, Salz etc., stehe und das Plus für mehr lebensnotwendige Komponenten wie Vitamine, Mineralstoffe etc. stehe. In der Branche wird außerdem ein Trend zu prebiotischen Müslis gesehen. Der in Müslis häufig enthaltene Grundstoff Hafer verfügt über den löslichen Ballaststoff β -Glukan, welcher prebiotisch wirksam ist. Im Zuge des Functional-Food-Trends könne genau dies werbewirksam kommuniziert werden (Quelle: LZ).

- Fitness- und Wellness-Trend fördern Nachfrage nach Nahrungsmittelprodukten

Durch den anhaltenden Fitness- und Wellness-Trend werden Produktinnovationen weiter forciert. Beispielsweise avancieren Nudelgerichte immer stärker von der Beilage zum Hauptbestandteil einer Mahlzeit und

verdrängen somit meist fetthaltigere Fleischprodukte. Gleiches gilt für Müslis und Cerealien, die an sich schon als gesund gelten, und unter Wellness-Gesichtspunkten eine erhöhte Bedeutung erhalten.

- Wachstumsimpulse werden durch Chilled Food erwartet

Neue Wachstumsimpulse werden von Experten durch „Chilled Food“ erwartet. Bei Chilled Food wird der Convenience-Gedanke mit dem Trend zu Frischprodukten kombiniert. Hierunter werden frische, schnell zubereitete Fertiggerichte aus dem Kühlregal mit einer begrenzten Resthaltbarkeitslaufzeit sowie ohne Zusatz von Konservierungsstoffen verstanden. Unter den Nahrungsmitteln haben sich vor allem frische Nudeln (z.B. Gnocchi oder Tortellini) bzw. Reisgerichte als Chilled-Food durchgesetzt.

Insgesamt ist festzustellen, dass der Handel aber auch viele Hersteller bisher nur teilweise auf solche Produkte vorbereitet sind. Die effiziente Vermarktung solcher Ultrafrischwaren erfordert in der Herstellung einen erhöhten Hygienestand und einen weitgehenden Verzicht auf Zusatzstoffe, um sich von übrigen Produkten nachhaltig absetzen zu können. Um Verluste durch das Überschreiten der Haltbarkeitsdaten aber auch Regalleerstände vermeiden zu können, braucht man eine verbesserte Logistik und einen intensiven Informationsaustausch mit dem Handel.

Verpackungsinnovationen verändern primär nicht die Produkteigenschaften, schaffen jedoch einen Mehrwert für den Konsumenten durch einen vereinfachten Umgang mit dem Produkt. Verpackungsinnovationen können beispielsweise eine fördernde Wirkung auf die Frische bzw. die Haltbarkeit, auf den Transport oder die Zubereitung haben, ohne die Produkteigenschaften selbst zu beeinflussen.

- Talking-Food als Trend bei Verpackungsinnovationen

Im Bereich der Verpackungsinnovationen zeigen sich im Nahrungsmittelsektor wiederverschließbare Spätzletüten und Vakuumeinschweißung für Gnocchi, die nicht gekühlt werden müssen. Ein wichtiges Thema bei Verpackungsinnovationen ist unter dem Schlagwort Talking Food zusammengefasst. Hierbei geht es darum, dem Verbraucher auf der Verpackung Informationen über Herkunft, Inhaltsstoffe, Verpackungsort, Verpackungsdatum o. ä. mitzuteilen. Diese Informationen sollen es dem Verbraucher ermöglichen, gezielt Produkte zu kaufen, die seinen Vorstellungen entsprechen. Insbesondere die Rückverfolgbarkeit von Fleischchargen, die ökologische Anbauweise von Rohstoffen und der Verzicht auf gentechnisch veränderte Rohstoffe sind wertvolle Informationen für den Verbraucher, die teilweise auch einen höheren Preis rechtfertigen.

Verfahrensinnovationen können auch Einfluss auf die obigen Kategorien haben. Sie können sowohl neue Produkteigenschaften ermöglichen wie auch die Grundlage für neue Verpackungen sein. Durch neue Kommunikationswege (z.B. Internet) oder eine optimierte Logistik können Kommunikation und Service verbessert werden. Verfahrensinnovationen können aber auch günstigere oder

umweltfreundlichere Produktionstechnologien sein. Auch die Optimierung der Schnittstellen zu Lieferanten und zu den Handelspartnern kann durch die damit verknüpften Verfahrensinnovationen Wettbewerbsvorteile schaffen.

- ECR als wesentliche Innovationslinie bei Verfahrensinnovationen

Bei den Verfahrensinnovationen wird sich nach Meinung von Experten auch in der Nahrungsmittelbranche vor allem Efficient Consumer Response (ECR) in den nächsten Jahren durchsetzen.

ECR ist ein aktueller Managementansatz, der unternehmensübergreifend die gesamte Wertschöpfungskette umspannt. Durch eine Vernetzung der Partner in der Wertschöpfungskette und eine Steuerung der gesamten Kette von der Nachfrageseite aus, werden erhebliche Rationalisierungs- und Einsparungspotenziale erwartet. Verschiedene Studien nennen Einsparungspotenziale zwischen 3 und 7% für die Ernährungsindustrie. ECR wird eine Managementaufgabe, der sich niemand innerhalb der Wertschöpfungskette für Konsumgüter und Lebensmittel 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 Getränkeindustrie 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.

Effiziente Warenflüsse und Informationsflüsse lassen sich in Wertschöpfungsketten nur dann schaffen, wenn sie auch harmonisiert und standardisiert sind, damit eine ausreichende Kompatibilität zwischen den einzelnen Subsystemen geschaffen werden kann.

Als weitere Verfahrensinnovation können die Diabetikerkuchen von Kathi angeführt werden, die im OTC (over the counter) Verfahren vertrieben werden sollen. Durch diese Distributionsform wird der Kunde mit verbesserten Produktinformationen versorgt, darüber hinaus können neue Vertriebswege erschlossen werden.

Auch ECR (siehe unten) fällt als moderner Managementansatz unter die Kategorie Verfahrensinnovation.

- Co-Branding schafft neue Nachfrage

Ein weiterer innovativer Marketingansatz ist Co-Branding, die gemeinsame Vermarktung mehrerer Produkte, zum Teil auch als Gebinde. Empfehlungen von Waschmaschinenherstellern für bestimmte Waschmittel, Whiskey und Cola in einem Gebinde und auch der Verweis auf bestimmte Nudeln auf der Verpackung einer Fix-Nudelsoße sind erfolgreiche Beispiele für Co-Branding. So finden sich insbesondere bei Frühstücksprodukten erfolgreiche Beispiele für Co-Branding, mit dem völlig neue Nachfragesegmente geschaffen werden konnten, z.B. Herta mit Finesse Country-Schinken und die Cerealien-Partners GmbH mit Cornflakes Nestlé Clusters oder die Verbundaktion von Ehrmann und Kellogg's, bei der der „Flotte Zweier“ auf 30 verschiedenen Sorten Ehrmann Almighurt und auf den Kellogg's Corn Flakes, Crunchy Nut und Toppas Packungen beworben wird. Zusätzlich machen POS-Werbematerialien, Internet mit Telefon-Hotlines sowie TV-Spots auf das Paar aufmerksam.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Nahrungsmittelbranche erscheint im Vergleich zu anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie als sehr innovationsfreudig. 5 der 8 befragten Betriebe gaben an, den Markt konsequent mit neuen Produkten zu bearbeiten. Aus Sicht der Unternehmen fordere der Handel regelrecht neue Produkte. Trotz einer hohen Quote an Misserfolgen bei der Produkteinführung wird neuen Produkten von den Unternehmen eine wichtige strategische Rolle zugeschrieben. Gefördert wird die Innovationsneigung der Branche auch durch die hohe Konzentration, bei der große finanzkräftige Unternehmen im (europäischen) Wettbewerb zueinander stehen, der in vielen Teilbereichen der Nahrungsmittelindustrie stark über Innovationen ausgetragen wird.

Bei den befragten Unternehmen wurde der Trend zu gesundheitsfördernden Produkten von 4 der 8 als wichtig bis sehr wichtig erachtet. Zwei weitere Gesprächspartner beurteilten den Trend immerhin mit einer mittleren Wichtigkeit. Der oben beschriebene Trend zu „Chilled Food“ wurde von mehreren Gesprächspartnern ebenfalls als wichtig eingestuft.

Der Trend zu biologischen Lebensmitteln wird von den meisten befragten Unternehmen als wichtig erachtet. Das steigende Bewusstsein der Verbraucher für Herkunft, Anbauweise der Rohstoffe und schonende Verarbeitung, die wichtige Inhaltsstoffe erhält, schafft Potenzial für Produktinnovationen im Bereich Öko-Food.

Gentechnisch veränderte Lebensmittel (Novel-Food) werden von allen befragten Unternehmen bis auf eines als nicht wichtig erachtet. Ein Unternehmen steht Novel-Food sehr positiv gegenüber. In den Medien wird die Akzeptanz des Verbrauchers für Novel-Food als überwiegend gering eingestuft. Nicht zuletzt die anhaltenden Diskussionen um eine Kennzeichnungspflicht haben den Verbraucher sensibilisiert. Bei Rohstoffen, die auf dem Weltmarkt eingekauft werden, sei es inzwischen oft nicht mehr möglich, zwischen konventionellen und

gentechnisch veränderten Produkten zu unterscheiden. Dies ist insbesondere bei einigen Getreidesorten sowie Soja der Fall.

Bei der Frage, mit wem Neuprodukte entwickelt würden, zeigte sich, dass keiner der Befragten mit Wettbewerbern gemeinsam Produkte entwickelt. Nahezu alle befragten Unternehmen gaben jedoch an, dass sie ihre Neuprodukte gemeinsam mit verschiedenen Partnern entwickeln. Hierbei dominiert die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten und Universitäten: fünf der interviewten Betriebe gaben an, Forschungsarbeiten in Kooperation mit diesen Partnern durchzuführen. Ein Unternehmen gab an, dass es immer mit Maschinenzulieferern zusammenarbeiten würde, dafür aber nie mit Grund-, Roh-, und Hilfsstofflieferanten. Eine teilweise Zusammenarbeit mit diesen würde dagegen von drei anderen Unternehmen angestrebt. Teilweise würden Innovationen auch gemeinsam mit dem Handel entwickelt.

5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

In den befragten Betrieben der Nahrungsmittelindustrie werden neben Fachkräften auch ungelernte Mitarbeiter beschäftigt, die für einfache Tätigkeiten qualifiziert würden. Nach Einschätzung der Gesprächspartner verändern sich derzeit aber die Anforderungen an Beschäftigte und Bewerber in der Nahrungsmittelindustrie, hin zu mehr Fachkräften mit Spezialwissen und weg von angelernten Arbeitskräften. Aus diesem Grund müssen die eigenen Mitarbeiter derzeit intern weiterqualifiziert werden. Die konzernzugehörigen Betriebe haben hier den Vorteil, dass sie auf die umfangreichen Schulungsangebote innerhalb des Konzerns zurückgreifen können. Gerade die Konzerne haben erkannt, wie wichtig die Faktoren „Personalqualifikation und -motivation“ sind, und setzen daher umfangreiche Personalentwicklungskonzepte ein.

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern bzw. Auszubildenden wird nach Ansicht der Gesprächspartner immer schwieriger. Häufig könnten Ausbildungsplätze nicht besetzt werden, da es zu wenig geeignete Bewerber gäbe.

Keiner der befragten Betriebe sah kurzfristig einen Bedarf zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze. Ausbildungen, wie z.B. zum Müller oder zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik, seien zudem wenig attraktiv für die Jugendlichen. Außerdem seien diese Berufsbilder in der Öffentlichkeit kaum bekannt. Hier wünschten sich die Gesprächspartner, dass seitens des Landes oder NEW.S mehr Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird, um die Berufsbilder vom Image her anzuheben.

Bemängelt wurde außerdem der teilweise sehr schlechte Qualifikationsstand sowie die geringe Motivation der Bewerber, insbesondere bei den Auszubildenden. Dies sei auf das immer schlechter werdende nordrhein-westfälische Schulsystem zurückzuführen. Hierdurch würden in den

Unternehmen erhöhte Kosten für die Einarbeitung und Schulung der Mitarbeiter entstehen.

Ein Mangel herrscht aus Sicht der Gesprächspartner an Industrieelektronikern und Industriemechanikern. Die zunehmende Automatisierung und Technisierung der Produktionsprozesse verlange von den Mitarbeitern immer mehr Kenntnisse im Umgang mit Technik und EDV. Diese Entwicklung könne mit dazu beitragen, dass der Arbeitsmarkt für ungelernete Kräfte zunehmend enger werde.

In Bezug auf die weitere Beschäftigungsentwicklung erwarten die Gesprächspartner einen Rückgang oder bestenfalls eine Stagnation der Beschäftigtenzahlen. Einzig bei den Positionen, die eine höherwertige Qualifikation erfordern, wird noch ein Potenzial gesehen. Der derzeitige Automatisierungsgrad wurde von den Gesprächspartnern als hoch eingeschätzt, obwohl noch vereinzelt zusätzliche Rationalisierungspotenziale gesehen wurden.

5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat mit den tariflichen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten gute Erfahrungen gemacht. Fünf der 8 befragten Unternehmen setzen Schichtarbeit ein, meist dreischichtig, vereinzelt auch vierschichtig. Noch weiter verbreitet sind Teilzeitarbeitsmodelle, sie werden von 6 der 8 befragten Unternehmen genutzt. Zwei Unternehmen sind derzeit mit der Einführung von Altersteilzeit beschäftigt. Keines der befragten Unternehmen setzt diese Möglichkeit zur Arbeitszeitgestaltung bereits ein.

Arbeitszeitkonten werden von 7 der 8 befragten Unternehmen bereits eingesetzt, 1 Unternehmen führt Arbeitszeitkonten gerade ein.

Da alle Interviewpartner angaben, dass ihre Produktion von Auslastungsschwankungen betroffen sei, bieten sich aus Sicht der Ansprechpartner Jahresarbeitszeitkonten in der Nahrungsmittelbranche hervorragend an, um personelle Überkapazitäten zu vermeiden.

Auch bei der Arbeitsorganisation zeigt sich, dass bei den befragten Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie durchaus moderne Instrumente eingesetzt werden.

Von den befragten Unternehmen gaben 5 an, in der Produktion Gruppenarbeit zu praktizieren. Eine Gruppenarbeit, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur in Reinform vorgesehen wird, wird jedoch in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Gruppenarbeit wird dabei als die Arbeit in Kleingruppen verstanden, denen ein Arbeitszusammenhang übertragen wird, dessen Regelung von den Gruppen selbst vorgenommen wird, so dass alle in ihr vorkommenden Tätigkeiten und Aktivitäten von selbst gesetzten Normen abhängig sind. Das bedeutet, dass sich die Gruppe selber führt, und sie sich die Arbeit selber aufteilt.

In 5 der 8 befragten Unternehmen wird der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ (KVP) als Instrument eingesetzt. Einer der angesprochenen Betriebe gab an, ein Bonussystem mit KVP verbunden und damit gute Erfahrungen gemacht zu haben. Qualitätszirkel werden von 4 der Unternehmen durchgeführt. Ein Betrieb hat das betriebliche Vorschlagswesen eingeführt und damit gute Erfahrungen gemacht. Job-Rotation und Aufgabenerweiterung führen lediglich 3 der befragten Unternehmen durch.

Die Gesprächspartner betonten, überwiegend positive Erfahrungen mit den eingesetzten Methoden der Arbeitsprozessorganisation gemacht zu haben.

Die Höhe des Automatisierungsgrades im eigenen Betrieb wurde von 6 Gesprächspartnern als hoch bis sehr hoch eingestuft. Zwei Gesprächspartner gaben für ihren Betrieb einen mittleren Automatisierungsgrad an. Trotz des überwiegend hohen Automatisierungsgrades sah die Mehrzahl der befragten Geschäftsleitungen für die Zukunft noch weitere Rationalisierungspotenziale.

Alle befragten Unternehmen gaben an, Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO durchlaufen zu haben. Insgesamt sei die Zertifizierung für sie ein gutes Instrument für das Kostenmanagement gewesen. Die Gesprächspartner betonten, dass die Zertifizierung zu einer besseren Produktionsstrukturierung sowie zur Optimierung der Produktionsprozesse beigetragen hätte. Bei einem Betrieb sei es durch die Zertifizierung sogar zu Umsatzsteigerungen gekommen.

Ein Betriebsrat hob hervor, dass die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen eine Möglichkeit zum Erhalt der Arbeitsplätze sei. Sechs von 8 Unternehmen haben eine Öko-Zertifizierung. Von diesen gaben 2 an, dass sie gute Erfahrungen damit gemacht hätten. Ein Betrieb kritisierte, dass es niemanden interessiere, ob ein Betrieb ein Öko-Audit durchlaufen habe. Von 2 Unternehmen wurde der hohe Aufwand des Zertifizierungsprozesses, gerade zu Anfang, kritisiert. Die Ansprechpartner sahen größtenteils wiederum Vorteile darin, dass ihre Zulieferer zertifiziert seien, da so ein besseres Vertrauensverhältnis aufgebaut werden könne.

5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Positive Beurteilung der Zusammenarbeit mit Zulieferern

Die Nahrungsmittelindustrie ist geprägt von einer Vielzahl an Zulieferern. Ein Gesprächspartner gab beispielsweise an, dass sein Betrieb rund 250 Zulieferer habe. Ein anderes Werk benötigt 300 verschiedene Rohstoffe und 700 verschiedene Verpackungen. Diese Situation erfordere insbesondere von Unternehmen der Nahrungsmittelbranche komplexe Logistikkösungen, um einen reibungslosen Produktionsablauf zu gewährleisten. Zwei der befragten Unternehmen gaben an, dass sie sich eine Verbesserung der Zusammenarbeit durch eine Zertifizierung der Zulieferer vorstellen könnten.

Gerade bei dem hohen Automatisierungsgrad der Nahrungsmittelbranche bietet sich aus Sicht der Gesprächspartner eine enge Zusammenarbeit mit Maschinenzulieferern, insbesondere bei Entwicklungsarbeiten, an. Da Nahrungsmittelhersteller in der Regel Massenmarktprodukte produzieren, können sie von effizienten und verlässlich automatisierten Arbeitsprozessen besonders profitieren. Hierbei kann es von Vorteil sein, sich frühzeitig mit Maschinenzulieferern über spezifische Anforderungen des Produktionsprozesses zu verständigen. Mit den Maschinenzulieferern würden deshalb bereits heute schon Entwicklungsarbeiten gemeinsam durchgeführt. Der Vorteil sei hier vor allem, dass die Maschinenlieferanten selber Impulse und Verbesserungsvorschläge für Verfahren, Produkte etc. geben können, die dann von den Unternehmen dankbar angenommen würden.

Nach Meinung der Gesprächspartner ist eine weitere Intensivierung der Kooperationen im Zuliefererbereich noch denkbar. So sind Kooperationen im Bereich der Verpackungen oder der Aromenentwicklung durchaus vorstellbar. Die Vielzahl von Zulieferern kann es schwierig machen, einheitliche Standards einzuführen. Prinzipiell wurde das Verhältnis zu den jeweiligen Zulieferern von den Gesprächspartnern jedoch als gut charakterisiert.

- Zusammenarbeit mit dem Handel wird kritisch beurteilt

Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird überwiegend kritisch von den befragten Betrieben beurteilt. Über die Leistung von Nahrungsmittelprodukten im Lebensmitteleinzelhandel konnte jedoch nur ein geringer Teil der befragten Unternehmen Auskunft geben, da drei Betriebe nicht für die Leistung der Produkte zuständig sind, sondern ihre jeweiligen Mutterkonzerne. Auf die Frage, welche Forderungen des Handels den befragten Betrieben am meisten Schwierigkeiten bereiten würden, gab es sehr einheitliche Meinungen. Vor allem die kleinen und mittelständischen Nahrungsmittelhersteller haben zunehmend Probleme, den finanziellen Forderungen des Handels in Form von Leistungsgebühren, Sonderaktionsboni, Hochzeitsboni, Werbekostenzuschüssen etc. nachzukommen. Die Art und die Gründe der finanziellen Forderungen rufe bei den befragten Unternehmen teilweise große Verärgerung hervor.

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

Für die Zukunft sehen 4 Gesprächspartner einen Trend zu zunehmender Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels. Diese Entwicklung sei für sie negativ, da sich damit auch die eigenen Konditionen voraussichtlich verschlechtern würden. Ein Gesprächspartner berichtete, dass sich sein Unternehmen inzwischen komplett aus dem Lebensmitteleinzelhandel zurückgezogen habe.

- Wachsende Bedeutung von e-Commerce in der Zusammenarbeit mit dem Handel

Die Mehrheit der Gesprächspartner glaubt, dass die eigene Zusammenarbeit mit dem Handel zukünftig über e-Commerce laufen wird. Insbesondere die Einführung von ECR werde auf alle Betriebe zukommen, so die Einschätzung der Mehrheit der Gesprächspartner. Bestellungen, Rechnungen, Liefertermine, Bestandslisten etc. werden zukünftig über EDI (Electronic Data Interchange)-Techniken im Rahmen von ECR ausgetauscht.

- Großabnehmer als wichtige Distributionspartner in der Nahrungsmittelindustrie

Traditionell sind bei Nahrungsmitteln auch Großabnehmer ein wichtiger Distributionspartner. So wurde dann auch der Bereich Catering von mehreren Gesprächspartnern als wichtig eingestuft. Diese Angaben bestätigen die wachsende Bedeutung von Großabnehmern in der Nahrungsmittelindustrie, die z.B. 1997 über 10% der deutschen Suppenproduktion nachfragten.

5.8 Wissens- und Technologietransfer

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Der Wissens- und Technologietransfer bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen Forschung und Industrie. Dabei wird grundsätzlich von der Hypothese ausgegangen, dass durch eine verstärkte Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft vermarktungsfähige Innovationen aus der Forschung schneller von Industrieunternehmen aufgegriffen werden und zur Vermarktung gebracht werden. Andersherum soll die angewandte Forschung 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.

Die großen Lebensmittelkonzerne in der Nahrungsmittelbranche verfügen über eigene Forschungsbereiche oder arbeiten bereits seit Jahren in einer Partnerschaft mit externen Forschungsinstituten zusammen.

Kleine und mittelständische Unternehmen sind dagegen auf Kooperationen mit externen wissenschaftlichen Instituten angewiesen. Diese Kooperationen bestehen derzeit gar nicht oder nur in Ansätzen. Von diesen Gesprächspartnern wurde eine Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstituten für die Zukunft ausdrücklich gewünscht. Viele hatten jedoch keine konkrete Vorstellung, wie diese Zusammenarbeit aussehen könnte. Die Möglichkeit der Bildung von wissenschaftlichen Beiräten oder der Zugang zu Expertenpools wurde von allen Unternehmen positiv beurteilt.

Die Entwicklung von Functional-Food-Produkten könnte in Zukunft z.B. auch in Zusammenarbeit mit Pharma-Unternehmen durchgeführt werden. In diesem

Bereich verfügt Nordrhein-Westfalen über eine sehr gute Forschungs- und Industrielandschaft. Zugleich ist auch die Pharma-Industrie auf der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten für ihre Produkte und ihr Know-how abseits ihrer klassischen Vertriebswege.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Fünf der 8 befragten Unternehmen arbeiten bereits mit wissenschaftlichen Forschungsinstituten zusammen oder haben dies in der Vergangenheit getan. Die Zusammenarbeit besteht bzw. bestand z.B. in der Vergabe von Forschungsaufträgen sowie von Diplomarbeiten. Teilweise gibt es sogar längerfristige Kooperationen, z.B. mit der Fachhochschule Lippe. Die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft kann aber nach Aussage der Gesprächspartner noch weiter intensiviert werden. Auch die Gesprächspartner ohne Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten würden eine zukünftige Kooperation sowie kurzfristige Kontaktvermittlung begrüßen.

Die Form der Zusammenarbeit ist einzelnen Gesprächspartnern jedoch noch unklar, andere Gesprächspartner können sich dagegen sehr vielfältige Formen der Zusammenarbeit vorstellen, z.B. die Bildung und Zugriffsmöglichkeit auf einen Expertenpool, die Vergabe von Diplomarbeiten bis hin zur Durchführung von gemeinsamen Projekten. Alle Gesprächspartner betonten jedoch, dass die Zusammenarbeit nicht zu umständlich und kompliziert sein dürfe.

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

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

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

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

Die geführten Interviews haben gezeigt, dass viele Forschungsinstitutionen bei Industriekooperationen vor allem auf bereits bestehende Kontakte zurückgreifen. Daher scheint es für die generelle Kooperationsanbahnung an Ansprechpartnern zu mangeln. Insbesondere Institutionen mit einem breit ausgerichteten Ernährungsschwerpunkt, wie z.B. die Fachhochschule Lippe in Lemgo oder die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn könnten attraktive Ansprechpartner für die Nahrungsmittelindustrie sein.

5.9 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Im Zuge der zunehmenden Konzentration auch im Nahrungsmittelsektor kommen Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, Verbänden, Kammern oder anderen Unternehmen immer mehr Bedeutung zu. Durch Kooperationen können Entwicklungskosten reduziert werden, oder es können bessere Konditionen im Einkauf erreicht werden. Auch gegenüber dem Handel können kooperierende Unternehmen und Allianzen eine stärkere Position beziehen. Im Nahrungsmittelbereich besteht eine Vielzahl von möglichen Kooperationsformen. Neben vertikalen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette, z.B. mit Zulieferern, besteht auch die Möglichkeit, horizontale Kooperationen mit Wettbewerbern einzugehen. Obwohl horizontale Kooperationen von Unternehmen oft mit Skepsis gesehen werden, können dabei insbesondere für mittelständische Unternehmen strategische Vorteile entstehen, die helfen können, Konzentrationsprozessen auf dem Markt zu begegnen. Die Interessenskonflikte bei horizontalen Kooperationen können bei lateralen Kooperationen mit Unternehmen aus anderen Teilbranchen umgangen werden. Hier bietet sich die Möglichkeit, z.B. bei der Zusammenarbeit mit Pharma-Unternehmen, dass beide Kooperationspartner Vorteile in ihrer jeweiligen Teilbranche genießen, ohne direkt miteinander in Wettbewerb zu treten. Insbesondere Co-Branding bietet Nahrungsmittelherstellern die Möglichkeit zu lateralen Kooperationen. Die Vermarktung von Markennudeln gemeinsam mit Markenfleischwaren in einem Convenience-Produkt oder von Puddingpulver mit H-Milch könnte für jeweils beide Hersteller vorteilhaft sein.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Von bestehenden aktuellen Kooperationen berichtete nur die Hälfte der befragten Unternehmen. Diese kooperierten vor allem mit Universitäten und Verbänden. Bei der Zusammenarbeit mit den Universitäten wurden als Projekte vor allem die Vergabe von Praktikumsplätzen und Diplomarbeiten genannt. Ein Unternehmen hatte mit einer Universität eine Fehlzeitenanalyse durchgeführt.

Mit anderweitigen potenziellen Kooperationspartnern wird wenig zusammengearbeitet. Neue Produkte werden beispielsweise in der Regel alleine entwickelt. Lediglich ein Betrieb gab an, dass er bei der Neuproduktentwicklung immer mit Maschinenzulieferern zusammenarbeite. Drei befragte Unternehmen entwickeln ihre Neuprodukte teilweise mit Roh-, Grund- und Hilfsstoffzulieferern. Mit Wettbewerbern kooperiert dabei keines der befragten Unternehmen. Zwei Unternehmen gaben darüber hinaus an, dass sie teilweise mit dem Handel bei der Entwicklung von neuen Produkten kooperierten.

5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Durch ihre Zugehörigkeit zu großen Lebensmittelkonzernen konnten viele der interviewten Unternehmen keine detaillierten Informationen zur Unternehmensfinanzierung geben. Bei den anderen befragten Unternehmen waren die Innenfinanzierung aus eigenen Umsätzen und die Bankkredite die am häufigsten benutzten Instrumente der Unternehmensfinanzierung.

Keines der befragten Unternehmen gab an, in den letzten Jahren eine öffentliche Förderung in Anspruch genommen zu haben. Mehrere Unternehmen äußerten die Ansicht, dass ihr Betrieb zu groß für die Inanspruchnahme von öffentlichen Förderprogrammen oder Zuschüssen sei. Allerdings zeigte sich in den Gesprächen auch, dass die meisten Unternehmen einen unzureichenden Informationsstand über bestehende Fördermöglichkeiten haben und an Informationen über Programme, die für sie in Frage kommen, sehr interessiert sind.

Aus Sicht der Gesprächspartner besteht hier ein großer Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälischen Ernährungsbetriebe. Insbesondere eine zielgenaue Zusammenstellung relevanter Programme für Unternehmen unterschiedlicher Größenkategorien der Lebensmittelindustrie könnte hier Abhilfe schaffen. Ferner sollten Hilfestellungen bei der Antragstellung gegeben werden.

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten kommen bei den befragten Unternehmen seltener vor. Eine Börsennotierung bzw. die Finanzierung über Risikokapital, sog. Venture Capital, war bei keinem der befragten Unternehmen ein Thema.

5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der Unternehmen

Mit Hinblick auf die weitere Entwicklung des eigenen Unternehmens sahen die befragten Ansprechpartner durchaus ähnliche Entwicklungschancen und -risiken.

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die stärkere Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten

- die Spezialisierung auf Nischen sowie Änderung der strategischen Ausrichtung zum Nischenanbieter
- die Erweiterung der Produktionskapazitäten bzw. den Ausbau des Werkes
- die stärkere Innovationsorientierung (Convenience Food, Verpackungsinnovationen etc.)
- der Aufbau eines Kundenbindungssystemen
- die Bildung von strategischen Allianzen sowie Kooperationen zum Aufbau des Exportgeschäftes
- die Bildung von thematischen Kooperationsplattformen (z.B. zu Convenience Food)
- die Erschließung neuer Absatzkanäle, z.B. Caterer, Fachhandel, Großabnehmer

Als wesentliche Risiken bzw. Hemmnisse für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die zunehmenden Konzentrationsprozesse auf der Handelsseite sowie in der eigenen Branche
- die härter werdende Konkurrenz in der EU
- die wachsende Bedeutung von Handelsmarken
- die wachsende Einkaufsmacht des Lebensmitteleinzelhandels
- die fehlende Finanzkraft zur Durchführung von kapitalintensiven Rationalisierungsprojekten
- die Ansiedlung des eigenen Unternehmens in Gewerbe-Wohn-Mischgebieten
- das zu einseitige Produktportfolio des Unternehmens

6 Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Nordrhein-Westfalen wird als Standort von den Gesprächspartnern der Nahrungsmittelindustrie durchaus unterschiedlich bewertet. Sowohl positive als auch negative Kritik bzw. Einschätzungen gab es bei den einzelnen Standortfaktoren, die für die jeweilige Teilbranche relevant sind.

- Geringe Identifikation mit dem Standort Nordrhein-Westfalen

Die Identifikation der befragten Unternehmen mit dem Standort Nordrhein-Westfalen ist im Vergleich zu anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie eher gering. Für die Konzernmütter der in Nordrhein-Westfalen ansässigen Tochterunternehmen bzw. konzerneigenen Betriebe gibt es nahezu keine Identifikation mit dem Standort Nordrhein-Westfalen. Die deutschen bzw. europäischen Produktionsstandorte der Konzerne stehen hier in einem direkten Konkurrenzverhältnis zueinander. Die Produktivität sowie Kostenstrukturen der einzelnen Betriebsstätten werden regelmäßig konzernintern miteinander verglichen. Dabei wird vor allem die Zentralisierung von Standorten mit dem Ziel von Kosteneinsparungen und Nutzung von Synergien geprüft. So erschien im Juli 2000 die Pressemitteilung, dass Unilever plant, Ende 2001 seine Margarinefabrik in Mannheim mit 220 Beschäftigten zu schließen. Da es sich bei den konzerneigenen Werken in der Regel um größere Betriebsstätten mit einer nennenswerten Anzahl von Mitarbeitern handelt, hätten solche Betriebsschließungen für den Standort Nordrhein-Westfalen und die betroffenen Beschäftigten äußerst negative Konsequenzen.

Aus diesem Grunde stehen die Standortfaktoren Nordrhein-Westfalens bei den Entscheidern in den Konzernzentralen permanent auf dem Prüfstand. Unterstützungsmaßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Standortes können zukünftig dafür sorgen, dass sich Nordrhein-Westfalen gegenüber anderen Bundesländern oder europäischen Ländern bei Standortüberlegungen, Zentralisierungen etc. durchsetzt.

Die kleinen und mittelständischen Betriebe, häufig familiengeführt, besitzen eine hohe emotionale Verbundenheit zur lokalen Ebene. Standortverlagerungen stehen hier häufig nicht zur Debatte. Dies kann sich aber ändern, wenn sich die Besitzverhältnisse verändern oder eine jüngere, progressivere Unternehmergeneration bzw. angestellte Geschäftsführungen die strategischen Entscheidungen treffen müssen. In diesem Falle stehen wirtschaftliche Gesichtspunkte bei der Standortfrage im Vordergrund der Entscheidung.

- Nähe zu Konsumenten in NRW wird positiv bewertet

Die räumliche Nähe zu den 18 Mio. Konsumenten wurde von der Mehrheit der Gesprächspartner besonders positiv für den Standort Nordrhein-Westfalen hervorgehoben. Alle großen Lebensmitteleinzelhandelskonzerne haben außerdem ihre Vertriebs- bzw. Verteilzentren in Nordrhein-Westfalen. Dies führe, vor allem im Vergleich zu Anbietern in bevölkerungsschwachen Bundesländern, zu verringerten Logistikkosten.

- Nachteile bei politische Rahmenbedingungen werden nicht gesehen

Beziehungen oder Kontakte zur Politik und zu Ministerien haben die wenigsten befragten Betriebe, so dass auch keine Erfahrungen über eine Zusammenarbeit genannt werden konnten. Nachteile des Standortes Nordrhein-Westfalen im Bezug auf die politischen Rahmenbedingungen wurden daher auch nicht genannt.

- Wunsch nach einem besseren Zugang zur Politik

Ein besserer Zugang zur Politik bzw. zu Ministerien, z.B. über eine gemeinsame Plattform, wurde aber ausdrücklich gewünscht. Hierdurch könnten Interessen der Ernährungswirtschaft besser gebündelt und schneller in Richtung Politik weitergeleitet werden.

- Kritik an gesetzlichen Rahmenbedingungen und behördlichen Auflagen

Bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde vor allem die restriktive deutsche Gesetzgebung als problematisch angeführt. So würden beispielsweise bestimmte Hygieneverordnungen von deutschen Behörden sehr eng ausgelegt. Ein anderes Unternehmen führte an, dass Nordrhein-Westfalen an der Weltspitze bei Umweltauflagen läge. Außerdem sagte ein Gesprächspartner, dass die Behörden zu schwerfällig seien, hier sollten kürzere Wege geschaffen werden. Ein weiterer Kritikpunkt waren die Kriterien bei der Auswahl von zu schaffenden Ausgleichsflächen bei einem Standortwechsel oder einer Erweiterung des Betriebsgeländes.

Die Auslegung und Umsetzung der Gesetze sei in den einzelnen Ländern Europas äußerst unterschiedlich. Insbesondere in Deutschland würden die EU-Gesetze und -Verordnungen von den Behörden besonders streng und genau umgesetzt. Dies sei in anderen Ländern nicht der Fall, weswegen diese Länder gegenüber den Deutschen Wettbewerbsvorteile hätten.

- Öffentliche Förderprogramme kaum bekannt

Die Mehrzahl der Unternehmen hat bislang keinerlei öffentliche Förderungen in Anspruch genommen. Oft ist das Wissen um die verschiedenen Fördermöglichkeiten gering. Ein befragtes Unternehmen gab an, dass öffentliche Förderungen nicht in Anspruch genommen würden, da der Aufwand zur Ausfüllung der Anträge zu hoch sei. Eine Initiierung von technischen Beiräten wurde von einem Unternehmen als Unterstützungsinstrument für die Unternehmen vorgeschlagen.

Beispielsweise wird das Technologieprogramm Wirtschaft (TPW), ein speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnittenes Förderprogramm, das es nur in Nordrhein-Westfalen gibt, von den Gesprächspartnern nicht genutzt, da es kaum bekannt ist. Dieses Förderprogramm eignet sich jedoch insbesondere für die Einführung neuer Technologien in den Produktionsprozessen. Für die stark automatisierte Nahrungsmittelbranche bietet dieses Programm somit attraktive Unterstützung bei Modernisierungsprozessen.

- Verhältnis zu Verbänden und Gewerkschaften wird positiv bewertet

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen grundsätzlich positiv beurteilt. Auch die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft wird grundsätzlich positiv beurteilt, sowohl von den befragten Betriebsräten in den Unternehmen, als auch von den befragten Geschäftsleitungen.

Drei befragte Geschäftsleitungen teilten die Ansicht, dass die NGG zum Teil überzogene Forderungen stelle. Bei der Arbeitszeitflexibilisierung, insbesondere der Arbeit an Samstagen und Sonntagen, habe die NGG außerdem eine bremsende Wirkung. Die übrigen fünf befragten Gesprächspartner auf Geschäftsleitungsebene waren dagegen sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit und dem Verhältnis zur NGG.

Ein Gesprächspartner kritisierte außerdem, dass die Verbandsstrukturen zu unübersichtlich wären und unbedingt einer Reform bedürfen.

- Schlechter werdende Qualifikation der Bewerber von Schulen

Von den Gesprächspartnern wurde teilweise das Schulsystem in Nordrhein-Westfalen bemängelt. Es sei im Vergleich zu anderen Bundesländern schlechter. Dies zeige sich insbesondere bei der Suche nach gut qualifizierten Bewerbern. Hier wurden als positive Beispiele Bayern und Baden-Württemberg angegeben.

- Positive Bewertung der Infrastruktur in Nordrhein-Westfalen

Fünf der 8 Unternehmen sind mit der Infrastruktur in Nordrhein-Westfalen sehr zufrieden. Ein Unternehmen bemängelte jedoch die Kriterien, nach denen über neue Straßenbauten entschieden würde. Die Nähe zu Binnenhäfen wurde von 2 Betrieben als sehr vorteilhaft angesehen. Neben der Binnenschifffahrt wurde als wesentlicher Transportweg die Autobahn von vielen Gesprächspartnern angegeben. Hier sei Nordrhein-Westfalen gut ausgestattet. Bei einer Zunahme des Exportgeschäftes, die von einigen der befragten Unternehmen erhofft wird, bietet Nordrhein-Westfalen durch seine zentrale Lage in der EU enorme Vorteile. Die Nahrungsmittelindustrie, die überwiegend Massenware herstellt, muss wegen der zu transportierenden Mengen bei der Standortwahl ein besonderes Augenmerk auf die Verkehrsanbindung haben.

- Rohstofforientierung als Standortfaktor weniger wichtig

Lediglich ein Betrieb gab an, dass der Standort Nordrhein-Westfalen für ihn einen Rohstoffvorteil habe. Er beziehe 85% aus der direkten Umgebung um seinen Standort. Die anderen Betriebe machten zu diesem Punkt keine Aussagen.

- Positive Bewertung der Einbindung am lokalen Standort

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

- die Produktionskapazitäten erweitert werden sollen und der Standort ausgebaut werden könnte oder
- um die lokalen Standorte herum im Zuge der Besiedelung der letzten Jahrzehnte auch Wohnhäuser gebaut wurden und die früher reinen Gewerbestandorte plötzlich zu Mischgebieten würden.

In beiden Fällen treten für die Betriebe Probleme auf, die sie in ihrem Expansionsdrang nachhaltig behindern. Soweit sich der Nahrungsmittelbetrieb bereits in einem Mischgebiet befindet, sind räumliche Ausweitungen des Standortes nicht möglich. Mögliche Kapazitätserweiterungen und damit ein Wachstum des Unternehmens wird dadurch verhindert. Es bestünde nur die Möglichkeit einer Umsiedlung der gesamten Betriebsstätten an einen neuen Standort. Dies wird aufgrund der hohen Auflagen, die zu erfüllen sind, vermieden.

Ein befragtes Unternehmen gab an, den Standort innerhalb der eigenen Kommune verändern zu wollen. Derzeit ist das Unternehmen mit seinen Betriebsstätten statt an einem zentralen Standort auf drei Standorte verteilt, die nur wenige Kilometer auseinanderliegen. Täglich müssen mehrere LKW jeweils dutzende Male zwischen den Standorten Produkte und Waren hin und her transportieren. Die notwendige Standortverlagerung wird aber aufgrund der aus Sicht des Unternehmens zu hohen behördlichen Auflagen nicht durchgeführt.

Fazit

Sechs der 8 befragten Geschäftsleitungen gaben an, dass sie wieder in Nordrhein-Westfalen investieren würden, wenn diese Entscheidung noch einmal anstünde. Nahezu alle befragten Unternehmen sind insgesamt mit dem Standort Nordrhein-Westfalen zufrieden. Lediglich eine befragte Geschäftsleitung äußerte hier eine überwiegende Unzufriedenheit, sie würde eher in Bayern oder Baden-Württemberg investieren.

Von den geprüften Standortfaktoren wurden vor allem die Nähe zu den Konsumenten, die gute Infrastruktur, die gute Zusammenarbeit mit Verbänden und Gewerkschaft sowie die zentrale Verkehrslage Nordrhein-Westfalens positiv hervorgehoben. Probleme sehen die Gesprächspartner vor allem in der Zusammenarbeit mit Behörden sowie in den hohen gesetzlichen und behördlichen Auflagen, die eingehalten werden müssten. Auch die geringe Transparenz von öffentlichen Förderprogrammen wurde kritisiert.

7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Nahrungsmittelindustrie zweigeteilt betrachtet werden muss. Zum einen gibt es die großen Betriebe, entweder eigenständig oder konzernzugehörig. Sie blicken überwiegend positiv in die Zukunft. Ihr Unterstützungsbedarf ist vergleichsweise gering. Im wesentlichen kann ihnen zukünftig durch eine Verbesserung der o.g. Standortfaktoren geholfen werden. Für sie ist es sehr wichtig, im konzerninternen Standortwettbewerb mit anderen Konzernniederlassungen zu bestehen, sonst droht auch ihnen eine Schließung. Zum anderen gibt es die kleinen und mittelständischen Betriebe, die einen vergleichsweise großen Unterstützungsbedarf besitzen. Bei ihnen stellten sich besondere Schwächen in den Bereichen Strategie, Finanzierung und Innovationen heraus. Zusätzlich sehen auch sie sich behindert durch die oben beschriebenen Probleme bei einzelnen Standortfaktoren.

Um die nordrhein-westfälische Nahrungsmittelindustrie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, bedarf sie in verschiedenen Bereichen einer Unterstützung. Folgende Prioritäten im Handlungsbedarf ergeben sich:

- Unterstützung bei der strategischen Neuausrichtung sowie im Marketing für die kleinen und mittelständischen Betriebe
- Intensivierung des Innovationsmanagements
- Optimierung des Qualifizierungsstandes der Mitarbeiter in den Betrieben
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln aus öffentlichen Förderprogrammen
- Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen für die Unternehmen
- Intensivierung des Dialogs zwischen Politik und Nahrungsmittelindustrie
- Intensivierung der Kooperationen zwischen den Unternehmen (lateral, horizontal und vertikal)
- Unterstützung bei der Erweiterung der Produktionskapazitäten sowie der Umsiedlung von Betriebsstandorten
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen
- Nachhaltige Verbesserung der Standortbedingungen