



**Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft
- Sozialpartnerprojekt -**

**Die obst- und gemüseverarbeitende Industrie in Nordrhein-
Westfalen**

Erstellt durch
ISA CONSULT GmbH, Bochum

Gefördert vom
Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand,
Energie und Verkehr des Landes NRW

Bochum, 29. September 2000

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Zusammenfassung	1
2 Einleitung: Ziele und Aufgaben des Branchenberichts "Obst- und Gemüseverarbeitung"	3
3 Abgrenzung der Branche	5
4 Methodische Vorgehensweise	6
5 Marktsituation der Obst- und Gemüsebranche	9
5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick	9
5.1.1 Ost- und Westdeutschland	15
5.1.2 Tiefkühlprodukte	15
5.1.3 Frucht- und Gemüsesäfte	16
5.2 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation unter besonderer Berücksichtigung der Fruchtsaftindustrie	19

5.3	Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten	21
5.4	Zwischenfazit	24
6	Trends, Themen und Herausforderungen in der Obst- und Gemüseverarbeitung	25
6.1	Konsumenten und Kundenbedürfnisse	25
6.2	Strategie und Marketing	28
6.3	Innovationslinien	32
	6.3.1 Wellness	32
	6.3.2 Verpackungen und Convenience	33
	6.3.3 Bio-Produkte	35
6.4	Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	37
6.5	Arbeits- und Betriebsorganisation	40

6.6	Beziehungen zu Schnittstellenpartnern	41
6.6.1	Verhältnis zu Zulieferern und Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Fruchtsaftindustrie	41
6.6.2	E-Commerce	42
6.6.3	Handel mit Bio-Produkten	44
6.7	Wissens- und Technologietransfer	45
6.8	Kooperationsmöglichkeiten und - bereitschaft	45
7	Standort NRW - Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	48
8	Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf	51
9	Literatur- und Quellenverzeichnis	49

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Umsatzanteil der obst- und gemüseverarbeitenden Branche NRW am Bundesumsatz.....	10
Abb. 2:	Umsatzentwicklung Obst- und Gemüseverarbeitung 1995 - 1999	11
Abb. 3:	Entwicklung der fachlichen Betriebsteile Obst- und Gemüseverarbeitung 1995 - 1999	14
Abb. 4:	Pro-Kopf-Verbrauch an Fruchtsäften / Fruchtnektaren in Deutschland.....	16
Abb. 5:	Verbrauch von Fruchtsäften/ Fruchtnektaren in Westeuropa (Liter je Kopf)	18
Abb. 6:	Regionale Verteilung der Fruchtsafthersteller.....	22
Abb. 7:	Beschäftigungsentwicklung Obst und Gemüseverarbeitung 1995 - 1999	38

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Umsätze der Obst- und Gemüseindustrie in Deutschland und NRW	13
Tab. 2:	Fachliche Betriebsteile der Obst- und Gemüse- industrie in Deutschland und NRW	14
Tab. 3:	Beschäftigte der Obst- und Gemüseindustrie in Deutschland und NRW	39

1 Zusammenfassung

Die nordrhein-westfälische Branche der Obst- und Gemüsewirtschaft ist mit einem Umsatz von über 4,6 Mrd. DM (1999) ein bedeutender Wirtschaftsfaktor im Land.

Rund 38 % des bundesweiten Gesamtumsatzes entfallen auf die 82 obst- und gemüseverarbeitenden fachlichen Betriebsteile in Nordrhein - Westfalen, in denen über 6.600 Beschäftigte tätig sind.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräte von acht Betrieben der Branche sowie weitere Fachexperten direkt nach ihrer Einschätzung der Branchensituation befragt.

In den letzten Jahren hat die obst- und gemüseverarbeitende Industrie insgesamt, sowohl was die Anzahl der Betriebe als auch was die erzielten Umsätze betrifft, ein kontinuierliches Wachstum vorzuweisen. Für einzelne Teilbranchen – z.B. bei Konserven – ist jedoch ein Umsatzrückgang zu verzeichnen.

Als ein Grund für diese bisher insgesamt recht positive Entwicklung kann auch die Attraktivität von Nordrhein – Westfalen als Wirtschaftsstandort gesehen werden: Im Herzen Europas gelegen und mit vergleichsweise guter Infrastruktur ausgestattet sowie mit hoher Bevölkerungsdichte, bietet NRW gute Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg.

Hinsichtlich der Zukunftsperspektive ist die Obst- und Gemüseverarbeitung aber auch mit großen Herausforderungen konfrontiert. Eine Fortsetzung der bisherigen Erfolge der Branche kann nur durch die aktive Auseinandersetzung und Bearbeitung der Ansprüche des europäischen Binnenmarktes sowie durch Produkt- und Prozessinnovationen gelingen.

Folgende Handlungsfelder wurden im Rahmen der Untersuchung identifiziert:

- Die strategische Ausrichtung vieler mittelständischer Unternehmen dieser Branche ist nicht immer klar definiert und fundiert.
- Die Beziehungen zum Handel sind unter den Bedingungen der verschärften Konkurrenz der Einzelhandelskonzerne besonders problembehaftet.
- Die Wachstumspotenziale ökologisch hergestellter Obst- und Gemüseprodukte werden nur unzureichend erschlossen.
- Produkte und Verpackungen unterliegen derzeit einem hohen Innovationsdruck, der insbesondere kleinen und mittelgroßen Betrieben Schwierigkeiten bereitet.
- Die Modernisierung von Produktionstechniken und betrieblicher Arbeitsorganisation erfordert immer höhere Anforderungen an die Qualifikation der Belegschaften.

Der vorliegende Bericht arbeitet die diesen Handlungsfeldern zugrundeliegenden sozioökonomischen Entwicklungen heraus und skizziert Rahmenbedingungen für in Zukunft zu entwickelnde Konzeptionen.

2 Einleitung: Ziele und Aufgaben des Branchenberichts "Obst- und Gemüseverarbeitung"

Im Rahmen des Ernährungsbündnisses NEW.S, Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft - Sozialpartnerprojekt, wird die Obst- und Gemüsewirtschaft als Teil der Ernährungsbranche in NRW untersucht.

Aufgabe von NEW.S ist die Stärkung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungsindustrie NRW unter besonderer Berücksichtigung der Sicherung der Arbeitsplätze. Ein Ziel der Partner des Ernährungsbündnisses ist es, Qualifizierungsmaßnahmen zu vermitteln und anzustoßen. Des weiteren sollen neue Projekte initiiert und begleitet werden, um neue Produkte und Verfahren in der Lebensmittelbranche zu entwickeln und zu vermarkten. Gleichzeitig soll bei der Finanzierung solcher Vorhaben effektive Hilfestellung geleistet werden.

Die Ernährungsindustrie ist der sechstgrößte Wirtschaftszweig in NRW und ist seit Jahren ein stabiler Wirtschaftsfaktor in Deutschland.

Der Umsatz der fachlichen Betriebsteile¹ innerhalb der Ernährungsbranche in Deutschland lag 1999 bei 203 Mrd. DM, was im Vergleich zu 1998 (204 Mrd. DM) einen leichten Rückgang um 0,5 % darstellt. Diese Entwicklung ist gegenläufig zur Gesamtindustrie, in welcher der Umsatz leicht anzog. In 1999 gab es in der Ernährungsindustrie in Deutschland 6.514 fachliche Betriebsteile mit 495.446 Beschäftigten. Allein in NRW gibt es 1.332 fachliche

¹ Fachlicher Betriebsteil: Auf einen Wirtschaftszweig bezogener Betriebsteil eines kombinierten Betriebes, der mehrere Wirtschaftszweige umfasst. Die fachlichen Betriebsteile beziehen sich auf Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

Betriebsteile der Ernährungsindustrie die 1999 43 Mrd. DM umsetzten.²

In das Projekt eingebunden ist die Betrachtung der nordrhein-westfälischen Obst- und Gemüseverarbeitung, deren Umsatzsteigerungen in den letzten Jahren über dem Bundestrend lagen. Dabei wird insbesondere auf die Fruchtsaftindustrie in NRW eingegangen, die 1998 einen Umsatz von 1.385 Mio. DM erwirtschaftete und damit im Vergleich zu den anderen Bundesländern führend ist.³

Innerhalb dieser Studie über die Obst- und Gemüseverarbeitung NRW werden die Strukturen, Chancen und Probleme der Branche herausgearbeitet. Ziel ist es, für Problemstellungen in der Obst- und Gemüsebranche mögliche Handlungsfelder zu identifizieren, die einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dienen und damit auch in Verbindung mit der Sicherung von Arbeitsplätzen stehen. Im Rahmen dieser Zielsetzung stehen strategische Optionen von Unternehmen, Produkt- und Prozessinnovationen sowie politisch-administrative Handlungsansätze im Vordergrund des Berichts.

² Quelle: *Statistisches Bundesamt, Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik (LDS) NRW*; Bezug: fachliche Betriebsteile.

³ Vgl. *Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (Hrsg.)*, Daten & Fakten zur deutschen Fruchtsaft-Industrie 1998, Bonn 1998.

3 Abgrenzung der Branche

Nach der Einheitsdefinition der statistischen Ämter des Bundes und der Länder umfasst die Branche Obst- und Gemüseverarbeitung folgende Erzeugnisse:

- Kartoffelprodukte,
- Frucht- und Gemüsesäfte,
- Obst- und Gemüsekonserven,
- tiefgekühlte Obst- und Gemüseprodukte sowie
- Konfitüren und Brotaufstriche auf Fruchtbasis.

Die Herstellung von Kartoffelsnacks und -chips wird nach dieser Begriffsbestimmung ebenfalls der Obst- und Gemüsebranche zugeordnet. Beim Konsum von Kartoffelsnacks stehen jedoch – ähnlich den Süßwaren – Genuss und Lebensqualität im Vordergrund. Aufgrund der vergleichbaren Fragestellungen sind die Produzenten dieser Kartoffelprodukte meist in Arbeitgeberverbänden der Süßwarenindustrie organisiert. Diesem Selbstverständnis der Hersteller folgend, werden Kartoffelsnacks und -chips daher im Rahmen des NEW.S-Branchenberichtes Süßwaren behandelt. Die statistischen Angaben der zitierten Quellen beziehen sich jedoch auf die gesamte Obst- und Gemüseverarbeitung, also einschließlich der Daten für Kartoffelsnacks. Statistiken mit getrennter Erfassung liegen nicht vor.

4 Methodische Vorgehensweise

Als Grundlage zur Erstellung dieses Branchenberichts dienten einerseits teilstandardisierte Interviews zur primären Informationsgewinnung, andererseits sekundärstatistische Auswertungen und Literaturanalysen.

Im Rahmen der Interviewphase wurden in Abstimmung mit den Sozialpartnern des Ernährungsbündnisses die Geschäftsleitungen und Betriebsräte von insgesamt 12 in NRW ansässigen Unternehmen der obst- und gemüseverarbeitenden Industrie verschiedener Größe angesprochen, ob sie für ein Interview zur Einschätzung ihrer Branche zur Verfügung stehen würden. Daraufhin konnten mit fünf Geschäftsleitungen und vier Betriebsräten Gespräche über die Marktentwicklung der Branche in NRW und die Einschätzung der Marktstellung des eigenen Unternehmens durchgeführt werden.

Die Kooperationsbereitschaft der angesprochenen Unternehmen kann rückblickend als insgesamt nur zufriedenstellend betrachtet werden: Sieben Geschäftsleitungen standen für ein Interview nicht zur Verfügung. Die Nichtteilnahme dieser Unternehmen an der Interviewphase ist, neben der teilweisen Infragestellung des Sinnes von NEW.S und dessen Wert für das eigene Unternehmen, auch darauf zurückzuführen, dass drei jener Unternehmen ihren Firmensitz außerhalb von NRW haben und hier lediglich über eine Niederlassung bzw. ein Zweigwerk verfügen. Der Fokus eines Teils der Unternehmen, die ein Interview ablehnten, ist somit nicht primär auf die Entwicklung der Branche in NRW ausgerichtet, sondern es besteht insgesamt eine nationale bzw. auch internationale Ausrichtung des Unternehmens.

Die Ergebnisse der Interviews, die in der Regel jeweils einen Zeitraum von 1,5 bis 2,5 Stunden in Anspruch nahmen, bilden die Basis für die nachfolgenden analytischen

Ausführungen sowie den Ausgangspunkt für mögliche Handlungsbereiche zur Erhaltung bzw. Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der in NRW ansässigen Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung. Aufgrund der begrenzten Zahl von Interviews, die durchgeführt werden konnten und der hohen internen Heterogenität der Branche sind jedoch lediglich tendenzielle Aussagen über die Branchensituation aus Unternehmenssicht möglich. Da vier der acht Unternehmen, die besucht werden konnten, Fruchtsafthersteller sind, nimmt diese Teilbranche im Rahmen dieses Bericht eine besondere Stellung ein.

Die Aufbereitung der Statistiken gestaltete sich als schwierig, da die Brancheneinteilungen in verschiedenen Statistiken divergieren. Vom Landes- und Bundesamt werden Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten erfasst. Diese Statistiken bilden die Grundlage, die auch der „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ (Ausgabe 1993) entspricht und werden in diesem Bericht bei der Auswertung von Zahlenmaterial verwandt. Diese Einteilung entspricht dem „Systematischen Güterverzeichnis für Produktionsstatistik“ (GP 95), welches in der EU ab 1995 mit Inkrafttreten der PRODCOM-Verordnung des Rates der Europäischen Gemeinschaften Anwendung findet. Eine Vergleichbarkeit mit den Jahren vor 1995 ist nicht mehr gegeben. Die Abgrenzungen gestalten sich aufgrund des unterschiedlichen Statistikmaterials daher problematisch. Um zu einheitlichen und verlässlichen Aussagen zu kommen, wird daher grundsätzlich eine Einteilung nach LDS NRW bzw. dem Statistischen Bundesamt gewählt. Bei Abweichungen in den Erhebungen und Darstellungen werden die Bezugspunkte deutlich gemacht.

Falls keine gesonderten Angaben erfolgen, beziehen sich die in diesem Bericht zitierten Daten auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes sowie des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW (LDS NRW). Als Grundlagen dienen die aus dem "Monatsbericht für Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe" ermittelten Daten hinsichtlich der Betriebe sowie die differenzierteren Zahlen für die "fachlichen Betriebsteile". Der Berichtskreis wurde ab 1997 um meldepflichtige Handwerksbetriebe aus der Handwerkszählung von 1995 erweitert. Diese Erweiterung des Berichtskreises kann für erhöhte Werte ab 1997 im Vergleich zu den vorherigen Jahren verantwortlich sein. Obwohl dies für die Branche der Obst- und Gemüseverarbeitung lediglich zu geringen Veränderungen in der Statistik führt, besteht aufgrund dieser neuen Grundlagendefinition mit den Werten der Vorjahre grundsätzlich nur eine begrenzte Vergleichbarkeit.

Die Daten beziehen sich hierbei auf Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten. Beim Nachweis nach Betrieben werden alle Angaben eines kombinierten Betriebes unter dem Wirtschaftszweig nachgewiesen, bei dem gemessen an der Zahl der Beschäftigten der Schwerpunkt des Betriebes liegt. Die Verwendung von Datenmaterial, das nicht jenen amtlichen Quellen entstammt, wird gesondert kenntlich gemacht. Hierbei handelt es sich vor allem um Daten des Verbandes der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (VdF).

5 Marktsituation der Obst- und Gemüsebranche

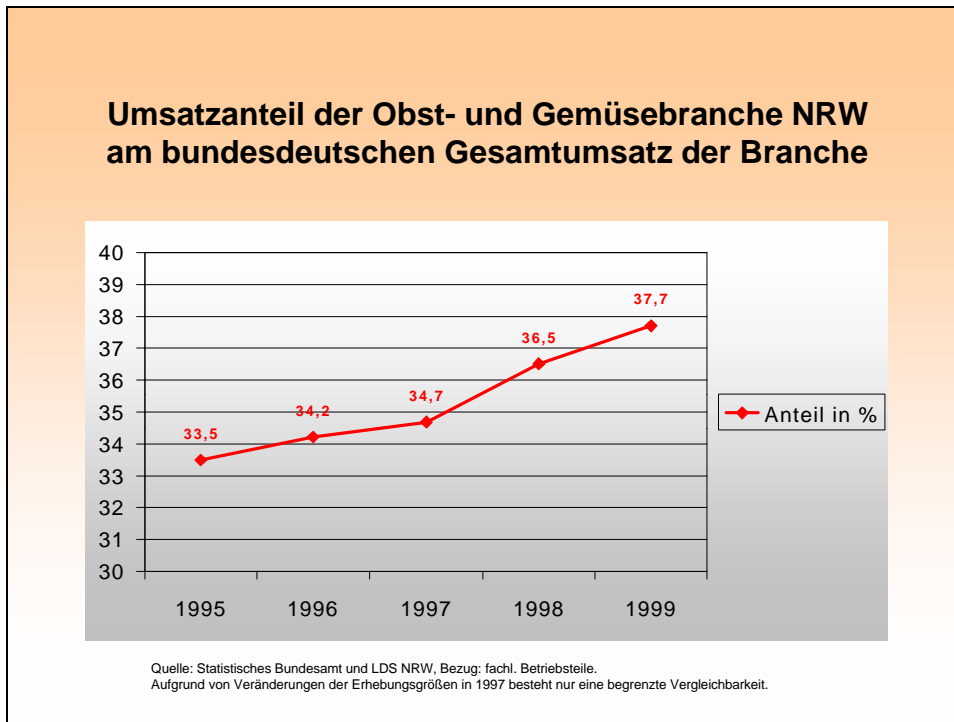
5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick

Für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren wurden in den alten Bundesländern pro Haushalt monatlich durchschnittlich 728 DM (638 DM in den neuen Ländern) ausgegeben. Trotz eines erheblichen Anstiegs der absoluten Beträge für Nahrungsmittelausgaben sank deren Anteil an den Gesamtausgaben in den letzten 20 Jahren von 28 % auf 21 %. Der Anteil der Ausgaben für Obst und Obsterzeugnisse (4,6 %) und für Gemüse und Gemüseerzeugnisse (5,5 %) an den Gesamtausgaben blieb jedoch annähernd konstant.⁴

Die Umsätze des gesamten Ernährungsgewerbes der BRD beliefen sich 1999 auf 203,1 Mrd. DM. Die deutschen Obst- und Gemüseverarbeiter erwirtschafteten im selben Jahr zusammen 12,4 Mrd. DM, davon 4,7 Mrd. DM die Betriebsteile in NRW. Damit betrug deren Anteil am Bundesumsatz dieser Branche 37,7 %.

⁴ Quelle: *Lebensmittelzeitung*, Homepage www.fruchtsaft.de.

Abb. 1: Umsatzanteil der obst- und gemüseverarbeitenden Branche NRW am Bundesumsatz



Während die Branche insgesamt in den letzten Jahren Umsatzsteigerungen auf nur geringem Niveau verzeichnete, konnten die NRW-Betriebsteile ihren Umsatz zwischen 1995 und 1999 um 25,7 % steigern.⁵ Der Großteil des Umsatzes wurde durch die Teilbranche der Tiefkühlkostherstellung erwirtschaftet.⁶ Auch einige Produkte aus dem Produktbereich Konfitüren (z.B. „Frühstückskonfitüre“ von Zentis) und Brotaufstriche wurden sehr erfolgreich abgesetzt. Umsatzsteigerungen, wenn auch auf weniger hohem Niveau, konnten weiterhin verschiedene Fruchtsafthersteller erzielen. Dagegen waren Produktion und Absatz von Konserven – wie auch einige der Interviewpartner bestätigten – stagnierend bis rückläufig.⁷

⁵ Eigene Berechnung auf Grundlage der Umsatzstatistik des LDS NRW.

⁶ Quelle: LDS NRW.

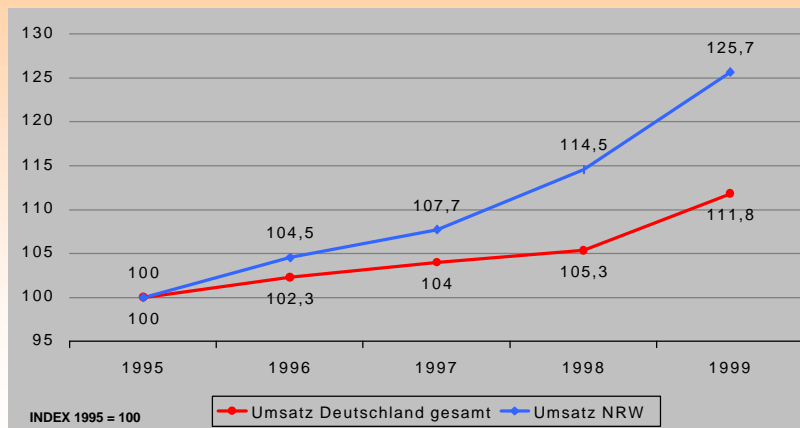
⁷ Vgl. Behr, H.-C., ZMP - Bilanz Gemüse 1999, Tab. 52.

Die spektakulären Umsatzsteigerungen der NRW-Betriebs-
teile sind allerdings nicht allein auf einzelne Produkterfolge
und ein verändertes Konsumverhalten zurückzuführen. Einer
der Hauptgründe für die rasanten Zuwächse der heimischen
Obst- und Gemüseverarbeiter war die
Produktionsverlagerung aus anderen Bundesländern nach
Nordrhein-Westfalen. Insbesondere Betriebsverlagerungen
von drei Branchenführern führten zu erheblichen
Steigerungen des NRW-Umsatzes. Diese Entscheidungen
können vor allem auf NRW-spezifische Standortvorteile
zurückgeführt werden, wie z.B. die hohe Verbrauchernähe
sowie die bestehende Attraktivität von NRW in logistischer
Hinsicht. Dementsprechend waren bei bundesweiter
Betrachtung im betreffenden Zeitraum geringere
Veränderungen festzustellen. Der Umsatzzuwachs betrug
hier mit 11,8 % weniger als die Hälfte der Steigerung in
NRW.⁸

**Abb. 2: Umsatzentwicklung Obst- und
Gemüseverarbeitung 1995 - 1999**

⁸ Eigene Berechnung auf Grundlage der Umsatzstatistik des *LDS NRW*

Umsatzentwicklung Obst- und Gemüseverarbeitung 1995 - 1999



Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Bezug: fachl. Betriebsteile; eigene Berechnungen
Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgrößen in 1997 besteht nur eine begrenzte Vergleichbarkeit.

Tab. 1: Umsätze der Obst- und Gemüseindustrie in Deutschland und NRW 1995 – 1999 in Mio. DM

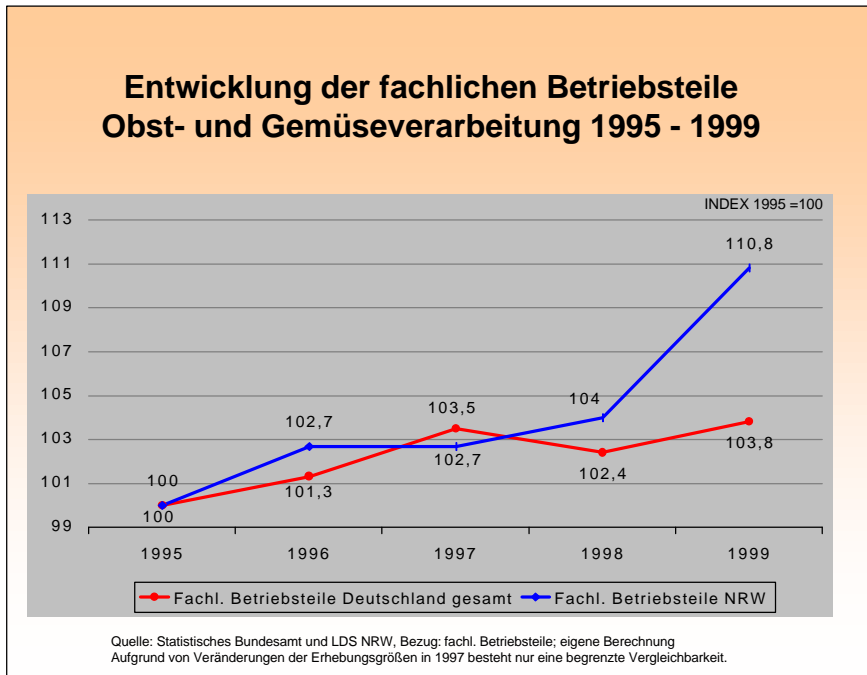
Jahr	1995	1996	1997	1998	1999
Umsätze gesamt	11.084	11.337	11.526	11.670	12.393
Umsätze NRW	3.715	3.884	4.002	4.255	4.671

Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile

Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

Die Anzahl der in der Obst- und Gemüseverarbeitung vorhandenen fachlichen Betriebsteile nimmt sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene leicht zu. Bedingt durch die bereits angesprochenen Produktionsverlagerungen nach NRW ist die Zunahme hier prozentual höher als im Bundesdurchschnitt.

Abb. 3: Entwicklung der fachlichen Betriebsteile Obst- und Gemüseverarbeitung 1995 - 1999



Tab. 2: Fachliche Betriebsteile der Obst- und Gemüseindustrie in Deutschland und NRW 1995 – 1999

Jahr	1995	1996	1997	1998	1999
Fachliche Betriebsteile Deutschland gesamt	453	459	469	464	470
Fachliche Betriebsteile NRW	74	76	76	77	82

Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile

Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

5.1.1 Ost- und Westdeutschland

In den neuen Bundesländern wird trotz geringerem Durchschnittseinkommen und geringeren Gesamtausgaben für Nahrungsmittel mehr für Obst und Gemüse ausgegeben als im Westen der Republik. Auffällig sind auch die unterschiedlichen Verbraucherpräferenzen: Im Osten werden weitaus mehr Apfelsinen und Bananen konsumiert als im Westen, wo wiederum der Apfelverbrauch höher ist.⁹

5.1.2 Tiefkühlprodukte¹⁰

Die Tiefkühlwirtschaft insgesamt ist eine der wenigen starken Wachstumsbranchen des Ernährungsmarktes. Der Gesamtumsatz belief sich 1999 bei einem Verbrauch von 2.184.280 t auf 15,18 Mrd. DM. Zwischen 1970 und 1999 konnte der Absatz von Tiefkühlkost mehr als verzehnfacht werden. Privathaushalte stellen 51 % der Konsumenten dar. Der übrige Verbrauch verteilt sich auf Außer-Haus-Verkauf und den Markt der Gemeinschaftsverpflegung (z.B. Gastronomie und Kantinen).

Auch tiefgekühltes Gemüse steigt ständig in der Verbraucherakzeptanz. Innerhalb der letzten 10 Jahre konnte eine Absatzsteigerung um 71 % verzeichnet werden. 1998 wurde mit einem Verbrauch von 231.385 t eine Steigerung von 4 % gegenüber dem Vorjahr erzielt. Der Markt für Tiefkühlgemüse wuchs damit doppelt so stark wie der Gesamtmarkt für Tiefkühlkost.¹¹

⁹ Quelle: *Lebensmittelzeitung*, Homepage www.lz-net.de.

¹⁰ Alle statistischen Angaben ohne andere Quellenangabe nach dem *Deutschen Tiefkühlinstitut e.V.*, Homepage www.tiefkuehlinstitut.de.

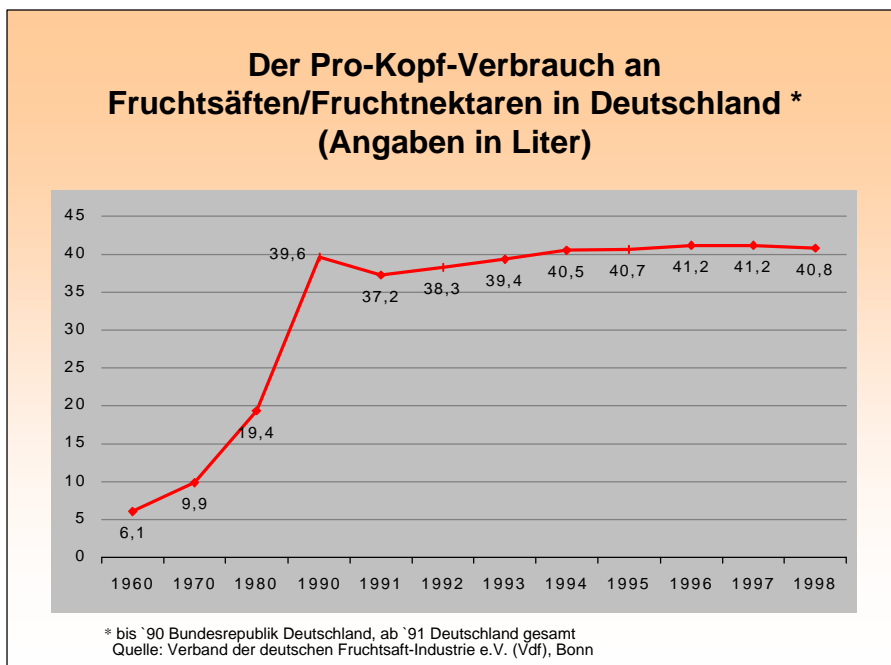
¹¹ Vgl. *Behr, H.-C.*, ZMP-Bilanz Gemüse 1999, Bonn 1999, S. 83.

5.1.3 Frucht- und Gemüsesäfte¹²

Der Fruchtsaftindustrie kommt in Deutschland und in NRW eine besondere Bedeutung zu. Die Deutschen haben weltweit den größten Fruchtsaftverbrauch (gefolgt von den Österreichern). Im Jahr 1998 betrug der bundesdeutsche Pro-Kopf-Verbrauch 40,8 l (in der EU durchschnittlich 22 l). An der Spitze der Beliebtheitskala stehen unangefochten Apfel- und Orangensäfte.

1998 wurden rund 3,9 Mrd. l Fruchtsaft abgefüllt. Der Gesamtumsatz der deutschen Fruchtsaftindustrie betrug 5,3 Mrd. DM (1997: 5,1 Mrd. DM). Während der letzten 25 Jahre verfünffachten sich die Konsumentenausgaben für Frucht- und Gemüsesäfte.

Abb. 4: Pro-Kopf-Verbrauch an Fruchtsäften / Fruchtnektaren in Deutschland



¹² Alle statistischen Angaben ohne andere Quellenangaben nach dem *Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V.*

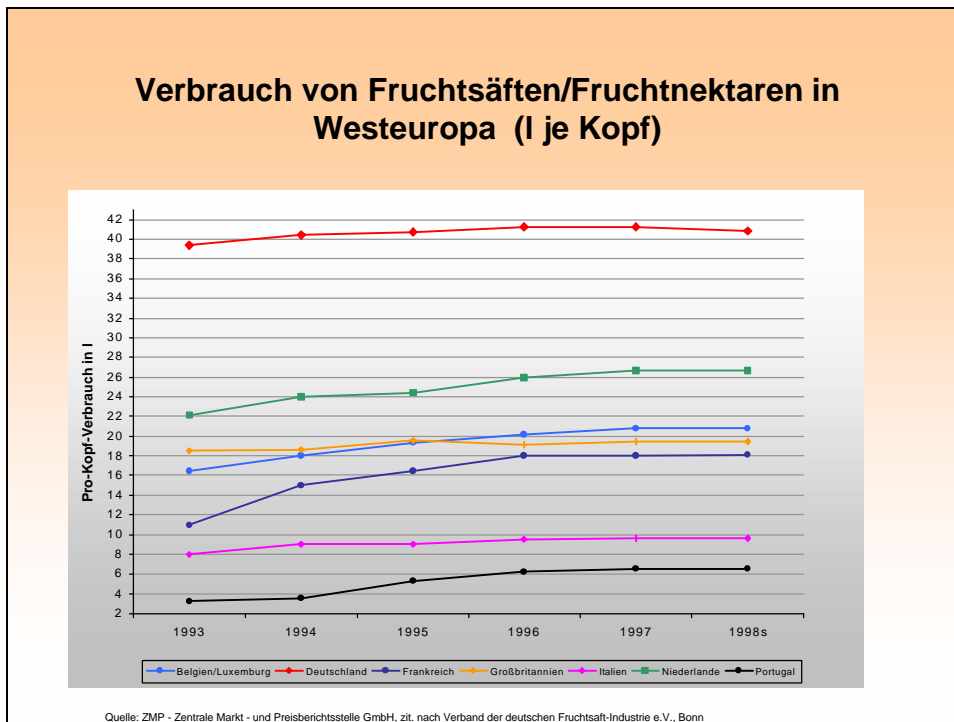
Während sich früher der bundesdeutsche Fruchtsaftkonsum im Zehnjahresrhythmus verdoppelte, scheint in den neunziger Jahren der Sättigungsgrad des Marktes erreicht worden zu sein. Eine weiterhin positive Verbrauchs- und Umsatzentwicklung ist allerdings in den neuen Bundesländern zu beobachten.

Das Erreichen der Sättigungsgrenze führt zu einer verstärkten Konkurrenz um Marktanteile auf dem heimischen Markt. Verbrauchertrends werden daher genau beobachtet und mit innovativen Produkten, wie etwa speziellen Frühstücks- oder ACE-Säften, befriedigt. Die mittelständisch geprägte Fruchtsaftindustrie zeigte sich diesen Herausforderungen bislang durchaus gewachsen.

Andererseits stellen insbesondere die EU-Mitgliedsstaaten einen vielversprechenden Wachstumsmarkt dar. Im Nachbarland Frankreich etwa steigerte sich der Pro-Kopf-Verbrauch von Fruchtsaft zwischen 1993 und 1998 von 11,0 l auf 18,1 l. Die portugiesischen Konsumenten verdoppelten in diesem Zeitraum sogar ihren Verbrauch. Unternehmen wie die Krings Fruchtsaft AG und die Eckes-Granini Deutschland GmbH forcieren Akquisitionen oder schließen bereits strategische Allianzen zur Expansion auf dem europäischen Markt. Die Erfahrungen auf dem hart umkämpften deutschen Markt stellen dabei für die heimischen Hersteller einen gewichtigen Vorteil dar. Außerdem verfügt die deutsche Fruchtsaftindustrie über eine große Produktionskapazität, die nicht bis an ihre Grenzen ausgelastet ist. Sie übersteigt die derzeitige Nachfrage um 30 %.¹³ Auf eine verstärkte Nachfrage aus EU-Ländern könnten die heimischen Produzenten also schnell und zunächst ohne eine kostenintensive Kapazitätserweiterung reagieren.

¹³ Vgl. *Dresdner Bank* (Hrsg.), Branchenreport Obst- und Gemüsesäfte, Frankfurt a.M. 11/1999.

Abb. 5: Verbrauch von Fruchtsäften/ Fruchtnektaren in Westeuropa (Liter je Kopf)



Über 90 % des deutschen Exportes geht in die Länder der EU. Daneben sind die USA wichtigstes Exportland.¹⁴

Die deutsche Fruchtsaftindustrie ist auf den Import von Halbfabrikaten und Rohwaren angewiesen. Sie stellen zu 70 % die Grundlage der heimischen Endprodukte.¹⁵ Problematisch sind die zum Teil dramatisch steigenden Preise für - deutsches und importiertes - Saftkonzentrat, Mostobst und andere Rohware. Im Herbst 1999 machten Preissteigerungen von bis zu 80 % eine Erhöhung des Verkaufspreises der Endprodukte erforderlich.¹⁶

¹⁴ Vgl. *Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V.*, Homepage, Pressemitteilungen, 15. Juni 1999.

¹⁵ Vgl. *Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V.*, Homepage, Pressemitteilungen, März 2000.

¹⁶ Vgl. LZ 38 vom 24.09.1999.

In der Bundesrepublik gab es 1998 rund 450 Unternehmen in der (mittelständisch geprägten) Fruchtsaftindustrie. Insgesamt wurden rund 6.500 Mitarbeiter beschäftigt. Trotz ständig zunehmender Automatisierung in der Branche ist kein tendenzieller Rückgang der Beschäftigtenzahl festzustellen und nach Angaben der befragten Unternehmen auch mittelfristig nicht zu erwarten.

Der bereits angesprochene Innovationsdruck führt zu einer Nachfrage an hoch qualifizierten Spezialisten, die in der Lage sind, ständig neue Produktideen zu entwickeln. Getränkeingenieure sowie Lebensmitteltechnologe sind gefragt. Daneben bildet die Branche für ihre speziellen Anforderungen junge Leute zur „Fachkraft für Fruchtsaft-Technik“ mit der Möglichkeit einer Meisterprüfung aus. Andererseits sind in der Fruchtsaftindustrie aber auch sehr viele ungelernete Arbeitnehmer - in einigen Unternehmen bis zu 80% - beschäftigt. Diesbezüglich wird die Chance, aber auch die Notwendigkeit gesehen, zukünftig verstärkt die Qualifizierung der Beschäftigten zu verbessern. Zum Teil wurden von den befragten Unternehmen häufige Fehler im Produktionsprozess durch Qualifikationsdefizite beklagt.

Abzuwarten bleibt, wie sich die europäischen Expansionsbestrebungen der deutschen Fruchtsafthersteller auf die heimische Beschäftigtenstruktur auswirken werden. Längerfristig könnten auch für die Fruchtsaftindustrie Verlagerungen von Produktionsstätten ins Ausland zu einem Arbeitsplatzabbau in Deutschland führen.

5.2 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation unter besonderer Berücksichtigung der Fruchtsaftindustrie

Der Markt innerhalb der Branche Obst und Gemüse gestaltet sich sehr heterogen. Die Wettbewerbssituation der Unternehmen ist dementsprechend auch durch die Tätigkeit

auf verschiedenen Teilmärkten gekennzeichnet. Lässt sich z.B. einerseits die Marktentwicklung im Fruchtsaftbereich in den letzten Jahren als recht positiv charakterisieren, ist andererseits der Markt für Konfitüren und Fruchtaufstriche - laut Angaben einzelner Gesprächspartner - sowohl in Deutschland als auch im westeuropäischen Ausland tendenziell rückläufig. Der Absatz von tiefgefrorenem Gemüse und Obst zeichnet sich, wie die gesamte Tiefkühlwirtschaft, dagegen durch hohe Steigerungsraten aus. Zurückzuführen ist dieses Absatzwachstum tiefgefrorener Lebensmittel, die auch als Convenience-Produkte zu charakterisieren sind, im wesentlichen auf verschiedene vom Konsumenten wahrgenommene Vorteile: Zeitgewinn und Arbeitersparnis bei der Essenszubereitung bei gleichzeitiger "Frische auf Vorrat".

Viele der auch in NRW produzierenden Unternehmen sind mit ihren Produkten auf den nationalen Markt ausgerichtet und bieten ihre Produkte bundesweit an. Im Rahmen von Internationalisierungsstrategien nimmt das Engagement dieser Unternehmen auch im europäischen Ausland zu. Je nach Größe beschreiten die Unternehmen hierbei verschiedene Wege. Während mittelständische Unternehmen eher exportorientiert sind, werden von größeren Unternehmen Tochtergesellschaften im europäischen Ausland gegründet oder Beteiligungen an ausländischen Herstellern angestrebt.

Die Fruchtsafthersteller weisen in den letzten Jahren insgesamt positive Umsatzentwicklungen auf und erwarten auch für die folgenden Jahre hauptsächlich exportgestützte Umsatzzuwächse. In der Fruchtsaftbranche sind in NRW neben einigen Produktionsstätten nationaler Anbieter auch eine Reihe von kleinen und mittleren Unternehmen ansässig, die sich hauptsächlich oder ausschließlich auf den regionalen Markt konzentrieren. Trotz der in den letzten Jahren zu beobachtenden Marktsättigungstendenzen beim Fruchtsaftabsatz sehen aber auch diese regionalen Nischenanbieter gute Chancen, durch den Export ihrer

Produkte - insbesondere in die Beneluxländer - ihre Umsätze zu steigern. Hat sich der Fruchtsaftkonsum pro Kopf in Deutschland während der letzten Jahre bei ca. 40 l/a eingependelt, lässt der Pro-Kopf-Verbrauch in einigen an NRW angrenzenden Ländern noch erhebliche Absatzpotentiale vermuten. So wurden z.B. in Belgien/Luxemburg 1998 erst 20,8 l/a (bei einer Steigerungsrate von 26,1 % seit 1993), in den Niederlanden 26,7 l/a (+ 18,1 %) und in Frankreich 18,1 l/a (+ 64,5 %) Fruchtsaft pro Kopf konsumiert.¹⁷

5.3 Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten

1998 waren in Nordrhein-Westfalen 29 Fruchtsafthersteller ansässig, die zusammen einen Umsatz von 1,39 Mrd. DM erwirtschafteten. Obwohl in anderen Bundesländern mehr Fruchtsaftbetriebe zu finden sind, steht NRW bezüglich des Umsatzanteils an der Spitze. Dies ist darauf zurückzuführen, dass hier einige der Branchenführer produzieren.

¹⁷ Vgl. *Ellinger, W.*, ZMP-Bilanz Obst 1999, Bonn 1999, S. 261 (zit. nach VdF).

Abb. 6: Regionale Verteilung der Fruchtsafthersteller

Regionale Verteilung der Fruchtsafthersteller				
Verbandsgebiet	Firmenanzahl ¹⁾		DM-Umsätze in Mio.	
	1997	1998	1997	1998
Baden-Württemberg	34	33	660	557
Bayern	21	21	187	191
Brandenburg/Berlin	14	13	49	56
Hessen	14	13	357	743
Mecklenburg-Vorpommern	3	3	38	40
Nord (HH, SH, HB, Nds.)	30	29	1.325	1.195
NRW	29	29	1.299	1.385
Rheinl.-Pfalz/Saar	27	29	889	879
Sachsen	15	14	71	73
Sachsen-Anhalt	7	7	50	62
Thüringen	5	5	11	11
Gesamt	199	196	4.936	5192
¹⁾ Mitglieder des VdF. Festgestellt jew eils per 01. Januar - ohne verbundene Unternehmen				
²⁾ DM Umsatz ABL	1998: 4.950 Mio	1997: 4.716 Mio.	1996: 4.668 Mio.	1995: 4.582 Mio.
DM Umsatz NBL	1998: 242 Mio.	1997: 220 Mio.	1996: 194 Mio.	1995: 192 Mio.
Bei Hinzurechnung des Umsatzes der mit westdeutschen Unternehmen verbundenen Betriebe liegt der DM - Umsatz 1998 in den neuen Bundesländern bei ca. DM 375,3 Mio. (1997: DM 350 Mio.)				
Quelle: Verband der deutschen fruchtsaft-Industrie e.V. (VdF), Bonn				



Einen besonders hohen Anteil an der Gesamtproduktion von Fruchtsaft in NRW hat die Eckes-Granini Deutschland GmbH, die u.a. in Bröl produziert. Innerhalb der Eckes-Gruppe liegt das Geschäft der alkoholfreien Getränke bei der Eckes-Granini International GmbH. Diese ist der größte europäische Fruchtsaferzeuger. 1999 erwirtschaftete die Eckes-Granini International GmbH mit ihren alkoholfreien Getränken erstmalig einen Umsatz von über 1 Milliarde DM. Der Absatz konnte von 499 auf 630 Millionen Liter erhöht werden. Bereits 1999 wurde mehr als die Hälfte des Fruchtsaftgeschäfts auf Auslandsmärkten erwirtschaftet. Zukünftig sollen die Auslandsaktivitäten - auch in Form von Kooperationen mit anderen Unternehmen - noch verstärkt werden.¹⁸

In Nordrhein-Westfalen sind ca. 290 der insgesamt ca. 525 Beschäftigten tätig. Ausschlaggebend für die

¹⁸ Vgl. o.V., Die Eckes-Gruppe baut ihre Position im Ausland weiter aus, in: FAZ, 17.05.2000, S. 24.

Standortentscheidung NRW waren in erster Linie logistische Gründe.

5.4 Zwischenfazit

Die Entwicklung der einzelnen Teilbranchen innerhalb der Obst- und Gemüseverarbeitung bietet kein einheitliches Bild. Während die Hersteller von Tiefkühlkost angesichts eines ständig steigenden Wachstums, dessen Ende nicht absehbar ist, uneingeschränkt optimistisch sind, befürchten die Konservenhersteller nach der derzeitigen Stagnationsphase einen Absatzrückgang der mittelfristig zu Produktionseinschränkungen führen wird. Der Markt für Fruchtsäfte stellt die Unternehmen mit der Erreichung der Marktsättigung vor neue Herausforderungen. Mit Innovationen und Expansionsanstrengungen ist es ihnen trotz der schwierigen Lage auf dem nationalen Markt gelungen, noch befriedigende Zuwächse zu erzielen.

Die Perspektiven des Standortes NRW lassen auf Basis der obigen Marktdaten insgesamt eine positive Beurteilung zu. Neuere Produktionsverlagerungen aus anderen Bundesländern und die Präsenz von Unternehmen mit wichtiger Marktstellung lassen auf die hohe Attraktivität Nordrhein-Westfalens für die Obst- und Gemüseverarbeiter schließen.

6 Trends, Themen und Herausforderungen in der Obst- und Gemüseverarbeitung

Die im Folgenden dargestellten Trends, Themen und Herausforderungen bilden zusammen mit den vorgenannten Entwicklungen in der obst- und gemüseverarbeitenden Industrie in NRW die Basis für Einschätzungen zukünftiger Perspektiven. Herzstück des Berichtes bilden die Interviewergebnisse in den von NEW.S ausgesuchten Betrieben der Obst- und Gemüsebranche. Diese wurden mit den Ergebnissen der Literatur- und Quellenanalyse zusammengeführt und sind nachfolgend festgehalten.

6.1 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

Als wichtige Ursachen für die Nachfrageentwicklung für Produkte der obst- und gemüseverarbeitenden Industrie lassen sich Verhaltenskomponenten der Konsumenten identifizieren, die einer ständigen Veränderung unterworfen sind. So hat der gesellschaftliche Wertewandel (z.B. Tendenzen zu Hedonismus und Individualisierung) auch Auswirkungen auf das Verbraucherverhalten hinsichtlich der Nachfrage bestimmter Produkte.

Als für die Obst- und Gemüsebranche bedeutende Entwicklungen im Konsumentenverhalten lassen sich die folgenden bedeutsamen Trends aufzeigen, die auch von den befragten Unternehmen in den Interviews in der Regel bestätigt wurden:¹⁹

- Der Wunsch nach einer vermehrten intra-individuellen Bedürfnisdifferenzierung führt tendenziell zu einer

¹⁹ Zu den Trends vgl. *Strecker, O./Reichert, J./Pottebaum, P.*, Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 315ff.

Verstärkung des „hybriden“ Einkaufsverhaltens: Die Nachfrage polarisiert dabei einerseits in die Richtung des Konsums von preiswerten Massengütern, andererseits werden auch innovative, erlebnisorientierte und qualitativ hochwertige Produkte der Hochpreis-Segmente verstärkt nachgefragt.

- Ein Qualitätsbegriff, der sich in erster Linie auf die gesundheitliche Unbedenklichkeit und eine möglichst auch gesundheitsfördernde Wirkung bezieht.
- Eine steigende Nachfrage nach ökologischen Produkten, beruhend auf einem allgemein gestiegenen Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher.
- Im Zuge des Wellness-Trends werden mehr Functional-Food-Produkte (z.B. mit Vitaminen angereicherte Frühstückssäfte) nachgefragt.
- Der Bequemlichkeits- oder Convenience-Aspekt, der für die Absatzchancen von Produkten der Lebensmittelindustrie eine immer bedeutendere Stellung einnimmt. Insgesamt werden von den befragten Herstellern geänderte Anforderungen der Konsumenten an den Conveniencegrad und die Verpackung identifiziert. Dies äußert sich in der Nachfrageentwicklung durch einen zunehmenden Absatz zielgruppenspezifischer Verpackungsgrößen sowie von Einwegverpackungen, die dem Bequemlichkeitswunsch der Verbraucher offenbar am ehesten entsprechen.

Für das Fruchtsaftsegment gaben die befragten Unternehmen in Übereinstimmung drei Faktoren an, die für die Nachfrage der Säfte von überdurchschnittlicher Bedeutung sind:

- die Qualität der Inhaltsstoffe,
- der Geschmack sowie
- der Preis.

Insbesondere von den kleineren und mittelständischen Unternehmen wird das (regionale) Image der Marke als weitere wichtige Komponente für die Nachfrage genannt.

6.2 Strategie und Marketing

Angesprochen werden hier einerseits Wettbewerbsstrategien einzelner Geschäftsbereiche, andererseits die geläufigen Wachstumsstrategien, die in den Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung zur Anwendung kommen und sich auf die Entwicklungsmöglichkeiten des Leistungsspektrums beziehen. Die Strategien werden am Beispiel der Fruchtsaftindustrie erläutert.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Verfolgung einer - an einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont orientierten - klaren strategischen Linie bei vielen der kleinen und mittelständischen Unternehmen vermutlich nicht die Regel darstellt. Die nachfolgend dargestellten strategischen Ausrichtungen scheinen bei einem Teil der befragten Unternehmen vielmehr als strategische Grundhaltungen zu existieren und zur wirkungsvollen Anwendung in der Praxis noch intensiver Ausarbeitung zu bedürfen.

Zur Erlangung einer vorteilhaften Position im Wettbewerb kommt den Geschäftsbereichsstrategien, insbesondere in der Form der generischen Wettbewerbsstrategien, eine wesentliche Bedeutung zu. Die Unternehmensbefragung ergab, dass in der Obst- und Gemüsebranche tendenziell - wenn auch von den befragten Unternehmen im Interview oftmals nicht explizit genannt - grundlegende Aspekte der nachfolgend angesprochenen Strategietypen Verwendung finden.

Die *Differenzierung* des Produkts (Differenzierungsstrategie) zielt auf die Erreichung einer brancheninternen Sonderstellung, z.B. durch das zusätzliche Angebot von Produktvarianten. Bei den Herstellern von Fruchtsäften spielt vor allem die horizontale Differenzierung durch Veränderung der Merkmalskombinationen des Angebots eine wesentliche Rolle. So werden zunehmend "conveniente" Verpackungen (z.B. ansprechendes zielgruppenorientiertes Flaschendesign) angeboten oder Produkteigenschaften (z.B.

Fruchtsäuregehalt) verändert, um gegenüber den Wettbewerbern einen Differenzierungsvorteil durch Innovationsvorsprung zu erlangen. Auch versuchen insbesondere kleinere Fruchtsaftproduzenten, ihr (regionales) Markenimage zu stärken und auf diese Weise relative Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die Strategie der *Nischenbildung* bezieht sich auf die Konzentration von Geschäftsbereichsaktivitäten auf die bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse einer spezifischen Abnehmergruppe, einer engen Produktlinie oder eines regionalen Marktes. Vor allem kleinere Fruchtsafthersteller sind durch die Produktion qualitativ hochwertiger Säfte bestrebt, im regionalen Markt attraktive Marktsegmente zu besetzen und ihr regionales Image zu nutzen.

Die Strategie der *Kostenführerschaft* erfordert eine aggressive Kapazitätserweiterung und eine konsequente Ausnutzung des Erfahrungskurveneffektes, wodurch die Anwendung dieses Strategietyps eher den größeren Fruchtsaftherstellern zuzuordnen ist. Aber auch mittelständische Unternehmen sind dazu angehalten, den Kostenaspekt nicht zu vernachlässigen.

Es zeigt sich zunehmend, dass die vorgenannten Strategien nicht nur in isolierter Form Anwendung finden, sondern dass in der Praxis eher - wenn auch nicht ausdrücklich so charakterisiert - *simultane hybride Strategien* verfolgt werden, die das Bestreben einer Kostenführerschaft mit einem differenzierten Produktangebot kombinieren. D.h., der Kundennutzen soll gesteigert werden bei gleichzeitiger Senkung der Selbstkosten des Anbieters. Einige Unternehmen stellen einerseits qualitativ hochwertige und hochpreisige Obst- und Gemüseerzeugnisse her, andererseits sind sie bestrebt, durch z.B. Nutzung von Verbundvorteilen oder Total Quality Management-Konzepten, Kostenvorteile gegenüber den Wettbewerbern zu erzielen.

Die sich aus den bestehenden und neuen Produkt-Markt-Kombinationen ergebenden *Wachstumsstrategien* beziehen sich auf die Ausweitung des Leistungsprogramms des Fruchtsaft Herstellers.

Eine in der Branche sehr häufig zu beobachtende Strategie bei Fruchtsaft Herstellern ist die der *Marktdurchdringung*, welche im Kern auf die Erhöhung des relativen Marktanteils und die Steigerung des Absatzes vorhandener Produkte auf bereits bestehenden Märkten abzielt, um hierdurch das Kosten-Erlös-Verhältnis zu verbessern. Insbesondere der Imageprofilierung und Kommunikationspolitik sind für eine effektive Marktpenetration eine hohe Bedeutung beizumessen, was Kleinunternehmen und mittelständische Unternehmen jedoch vor große Schwierigkeiten stellt, da diese in der Regel nicht über das finanzielle Potential verfügen, um z.B. permanente Mediawerbung zu betreiben.

Die Strategie der *Produktentwicklung*, bei der vorhandene Märkte mit neuen Produkten beliefert werden, wird vor allem mit der Zielrichtung der Sortimentserweiterung verfolgt, wobei z.B. Säfte mit geringerem Fruchtsäuregehalt neu in das Produktprogramm aufgenommen werden.

Die Strategie der *Marktentwicklung* spielt praktisch für alle befragten Unternehmen der Fruchtsaftindustrie eine wesentliche Rolle. Dieser stark vertriebsorientierte Strategietyp zielt im wesentlichen auf die Erschließung neuer Märkte, die Ansprache neuer Abnehmergruppen und die Eröffnung neuer Distributionskanäle, mit der Möglichkeit der Nutzung von Synergiepotentialen und Größendegressionseffekten. Während kleinere Unternehmen versuchen, das regionale Absatzgebiet auszuweiten, verfolgen mittelständische und größere Hersteller zunehmend eine Internationalisierungsstrategie. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass der im Vergleich zur BRD wesentlich geringere Pro-Kopf-Konsum an Fruchtsäften im europäischen Ausland dort auf weitere Absatzpotentiale schließen lässt.

Die *Internationalisierungsstrategie* im Rahmen der Marktentwicklung, die auch mit dem Begriff einer geographischen Auslands-Diversifikation (s.u.) mit bestehenden Produkten umschrieben werden kann, ist in der bundesdeutschen Fruchtsaftindustrie ebenfalls zunehmend anzutreffen.

Die Expansionsbestrebungen in das europäische Ausland erfolgen z.B. in Form von Beteiligungen an ausländischen Unternehmen oder auch durch die Bildung von Holdingorganisationen. Hierdurch eröffnen sich den Unternehmen Zugänge zu den europäischen Nachbarmärkten und es besteht die Möglichkeit, Synergiepotentiale auszuschöpfen. Weitere Vorteile durch Unternehmenszusammenschlüsse werden laut mehrerer befragter Unternehmen in einem Gegengewicht zu den durch hohe Marktmacht gekennzeichneten Einzelhandelskonzernen gesehen sowie in der gegenseitigen Ergänzung des Lieferangebotes.

Die *Diversifikationsstrategie*, bei der Unternehmen mit neuen Produkten in bisher nicht bearbeitete Märkte eintreten, lässt sich bei einigen Herstellern von Fruchtsäften ebenfalls beobachten. Zu verzeichnen ist beispielsweise die als horizontale Diversifikation zu charakterisierende Produktion von Eistee, die eine Ausschöpfung von Synergievorteilen insbesondere im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich ermöglicht. Bei dieser Eintrittsstrategie in einen Zielmarkt findet in der Branche in erster Linie eine interne Diversifikation statt, d.h. die Ausweitung des Leistungsprogramms erfolgt meist im Rahmen von Eigenentwicklungen durch das diversifizierende Unternehmen selbst und es wird keine Ein- oder Angliederung fremder Potentiale vorgenommen.

6.3 Innovationslinien

6.3.1 Wellness

Für einige Produktgruppen wird von Branchenexperten der obst- und gemüseverarbeitenden Industrie die Erreichung der maximalen Konsumgrenze angenommen. Steigerungen scheinen nur durch Produktinnovationen möglich. Tatsächlich wurden unter diesem Innovationsdruck in den letzten Jahren zahlreiche Produkte - z.B. Mischgetränke auf der Basis reiner Säfte - entwickelt und auf den Markt gebracht.

Mit neuen Produkten, die unter dem Stichwort „Wellness“ zusammengefasst werden können, wird mit positiven Ergebnissen auf derzeitige Verbrauchertrends reagiert. Auch der Absatz von Schorlen steigt. Alkoholhaltige Fruchtsaftmischungen scheinen dagegen nicht die erhoffte Akzeptanz des Verbrauchers zu finden.

Zunehmend angeboten werden z.B. Fruchtsäfte mit geringerem, bekömmlicherem Fruchtsäuregehalt oder Functional-Food-Getränke wie hochwertige Vitamin- bzw. Frühstückssäfte, um die Trendsegmente zu bearbeiten und den Konsumwünschen der immer individuelleren und kleineren Zielgruppen zu entsprechen. Neben den Erfolgen neuer Mischgetränke ist aber auch ein Trend zu den klassischen, qualitativ hochwertigen Säften mit 100 % Fruchtgehalt festzustellen.

Die wesentlichen, die Fruchtsaftherstellung betreffenden Produkttrends, beziehen sich somit einerseits auf neue Sorten von Obst- und Gemüsesäften, andererseits jedoch auch - wie im folgenden ausgeführt - auf hochwertige, "conveniente" Verpackungen der Säfte.

6.3.2 Verpackungen und Convenience

Der Innovationsdruck auf die Produktverpackung nimmt weiterhin zu. Dem Verpackungsdesign wird ein immer wichtiger werdender Anteil am Produkterfolg beigemessen. Hierdurch soll den steigenden Verbrauchererwartungen an Lifestyle-Bedürfnissen wie Genuss, Fitness, Abwechslung und Convenience entsprochen werden.

Begleitet wird die Entwicklung durch vermehrten Einsatz zielgruppenspezifischer Packungsgrößen. 1998 wurde zum Beispiel die druckstabile 0,5-Liter-VdF-Mehrwegflasche (hauptsächlich für Fruchtsaftschorlen) eingeführt, die sich im Wesentlichen an die Zielgruppen der Singles und Senioren wendet.

1998 verteilen sich in der Fruchtsaftindustrie die Marktanteile zu 45 % auf Mehrwegverpackungen, zu 15 % auf Einwegglasflaschen, zu 38 % auf Getränkekartons und zu 1 % auf sonstige Materialien.²⁰ Wichtigste Verpackungsart im Mehrwegbereich für Obst- und Gemüsesäfte sind die VdF-Flaschentypen mit 78,3 % Marktanteil (1996).²¹

Zwischen 1994 und 1997 wurde die Eignung von Kunststoffen in umfangreichen Tests geprüft. Derzeit befindet sich der Einsatz von PET-Flaschen, insbesondere bei größeren Fruchtsaftherstellern, in der Testphase bzw. kurz vor der Markteinführung. Der Zusatznutzen dieser Getränkeverpackung wird im Vergleich zu Glasflaschen vor allem in der Bruchsicherheit und im geringen Gewicht gesehen, wobei auch die Geschmacksneutralität und die Mindesthaltbarkeit gewährleistet sein sollen.

Für eine Reihe von Fruchtsaftherstellern stellt die Glasflasche jedoch weiterhin einen Qualitätsindikator dar, so dass diese PET-Gebinden eher skeptisch gegenüber stehen.

²⁰ Quelle: *VdF* (bezogen auf die alten Bundesländer), Homepage.

²¹ Quelle: *Deutsches Verpackungsinstitut e.V.*, Homepage.

Es wird teilweise bezweifelt, dass das Problem der Aromaeinbußen derzeit schon endgültig gelöst sei.

Weitere Markteinführungen in der letzten Zeit waren beispielsweise die Tetra Pack-Karton-Flasche für Säfte mit einem „Originalitäts-Sicherheits-Drehverschluß“, wodurch dem Verbraucher eine leichtere Handhabung ermöglicht werden soll.

Einer kritischen Betrachtung bedarf hierbei der zunehmende Trend zu Einwegverpackungen bei Getränken insgesamt, wobei sowohl für Kartonverpackungen als auch Einwegflaschen ein steigender Absatz zu verzeichnen ist. So stellte das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 1998 eine Mehrwegquote für Getränkeverpackungen von 70,13 % fest, was noch unter der in der Verpackungsverordnung festgelegten Grenze von 72 % Mehrwegquote lag.²²

Ogleich der ökologische Nutzen der Verpackungsverordnung unter Fachleuten umstritten ist, ist angesichts der aktuellen Rechtslage mit einer Zwangsbefandung von Einweggebinden ab Sommer 2001 zu rechnen.

Ein weiteres Problem für kleine und mittelständische Unternehmen der Fruchtsaftindustrie ergibt sich ferner daraus, dass diese meist nur über Abfüllanlagen für Mehrwegflaschen verfügen. Die Finanzierung von Abfüllanlagen für Einwegverpackungen ist aufgrund der erforderlichen hohen Investitionskosten für diese Unternehmen nach deren Aussagen kaum möglich.

Die beschriebenen Verpackungstrends gelten prinzipiell auch über die Frucht- und Gemüsesaft-Produkte hinaus. Durchsichtige Verpackungen, ansprechendes Design und

²² Vgl. *Siebenlist, J.*, Sommergewitter um das Pfand, VDI nachrichten, 07.07.2000.

zielgruppenspezifische Gebindegrößen gewinnen auch in der restlichen Branche an Bedeutung.

6.3.3 Bio-Produkte

Die Erzeugung von Lebensmitteln nach ökologischen Grundsätzen scheint zunächst nicht „innovativ“ zu sein. Steht doch im Mittelpunkt, dass das Produkt und seine Erzeugung unverändert, „unverfälscht“ – eben natürlich ist. Gerade in der Natürlichkeit, in der bewussten Abweichung von der vorherrschenden technisierten Massenproduktion liegt jedoch die Innovation.

Nach ökologischen Grundsätzen hergestellte Nahrungsmittel erfreuen sich einer ständig steigenden Nachfrage, die sich bei einigen Produkten in zweistelligen Zuwachsraten niederschlägt. Experten reden sogar von einem „Boom“ für die Bio-Produkte und prognostizieren in den kommenden Jahren eine Umsatzsteigerung von derzeit 6,75 Milliarden DM²³ auf 30 Milliarden DM. Demnach könnten allein in den nächsten zehn Jahren Öko-Lebensmittel einen Marktanteil nach Umsatz von bis zu 20 Prozent erreichen.²⁴

Dass diese Einschätzung nicht übertrieben optimistisch sein könnte, belegen Umfragen, die immer wieder das sehr positive Image der Bio-Produkte beim Verbraucher feststellen. Gesundheit, Umweltbewusstsein, Geschmack und Besorgnis um Schadstoffbelastungen sind Themen, die viele Konsumenten beschäftigen und zu Bio-Produkten greifen lassen.

Derzeit übersteigt die Nachfrage der bundesdeutschen Verbraucher sogar die Erzeugungsmengen ökologisch produzierter Produkte. Insbesondere die ökologische

²³ Vgl. o.V., Naturkost erobert lukrative Nische, LZ 29, 21.07.2000.

²⁴ Vgl. o.V., Öko-Boom bei Nahrung und Kosmetik, SZ, 12.07.1999.

Erzeugung von Obst und Kartoffeln wurde daraufhin in den letzten Jahren stark ausgeweitet.²⁵

Viele Verbraucher wären auch bereit, dafür höhere Preise zu bezahlen. Andererseits wirken häufige Meldungen von „Schwarzen Schafen“, die zum Teil mit Phantasie-Logos wahrheitswidrig einen ökologischen Hintergrund vortäuschen, verunsichernd auf den Konsumenten.

Für tatsächlich ökologisch hergestellte Lebensmittel existiert zudem eine Vielzahl unterschiedlicher Logos, die von verschiedenen Verbänden und anderen Gruppierungen nach z.T. abweichenden Kriterien vergeben werden. Zu begrüßen ist daher die Schaffung eines neuen, einheitlichen EU-Logos²⁶, das europaweit Erzeugnisse, die mindestens zu 95 % aus ökologisch hergestellten Inhaltsstoffen hergestellt sind, auszeichnet. Die Verwendung dieses EU-Logos ist für die Produzenten freiwillig.

Die europäische Dimension des Themas lässt sich nicht allein an diesem länderübergreifenden Logo erkennen. In vielen EU-Mitgliedstaaten wird das Potential des Bio-Food erkannt, worauf mit verstärkter Eigeninitiative der Landwirtschaft und staatlichen Förderungen reagiert wird. So verzehnfachte sich etwa in Italien die Zahl der ökologisch produzierenden Betriebe von 1993 bis 1999 auf 42.000 mit einer Anbaufläche von zusammen 780.000 ha. Apofruit, einer der führenden Obst- und Gemüseproduzenten Italiens, erklärte Ende 1999, dass bis zum Jahre 2005 etwa 20 % seiner Produktion Bio-Erzeugnisse sein könnten.²⁷

Während in Deutschland 1997 lediglich 1,8 % der Anbauflächen ökologisch bewirtschaftet wurden, waren es in der Schweiz bereits 3,8 % und in Österreich sogar 10,9 %.²⁸

²⁵ Vgl. o.V., Öko-Nahrungsmittel stark nachgefragt, LZ 14, 07.04.2000.

²⁶ Vgl. o.V., Neues EU-Logo für Öko-Lebensmittel, LZ 52, 30.12.1999.

²⁷ Vgl. o.V., Bio-Produkte auch in Italien immer stärker gefragt, LZ 52, 30.12.1999.

²⁸ Vgl. o.V. Ökologischer Landbau - Die Anbauverbände im Dschungel ihrer Zeichen, natur 3 (1997), S. 25.

In den Niederlanden wurden biologische Produktionsmethoden 1999 mit 15 Mio. Gulden subventioniert. Bereits über 1000 Landwirte produzieren nach ökologischen Grundsätzen. Allerdings wird nur rund 1 % der gesamten landwirtschaftlichen Fläche biologisch bewirtschaftet. Angesichts der erwarteten Entwicklung sieht man sich in den Niederlanden trotz der derzeit schon beeindruckenden Zahlen erst in der Anfangsphase.²⁹

6.4 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

In den Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung in NRW sind überwiegend gewerblich Beschäftigte tätig. Der Anteil der Angestellten liegt seit Jahren nahezu bei etwa 30 %.³⁰

In den befragten Unternehmen wird davon ausgegangen, dass Einfach Tätigkeiten, die heute durch einen hohen Anteil an un- und angelernten Beschäftigten erfüllt werden – auch aufgrund des steigenden Automatisierungsgrades in der Branche – tendenziell zurückgehen werden. Hinzu kommen neue und höhere Anforderungen an die Beschäftigten bei der Anwendung moderner Formen der Arbeitsorganisation.

Hinsichtlich der „Rekrutierungsmöglichkeiten“ von Fachpersonal sind die Aussagen der befragten Unternehmen recht unterschiedlich. Die Aussagen schwanken zwischen der Einstellung, dass es zunehmend Schwierigkeiten gibt, qualifiziertes Personal zu gewinnen bis hin zu keinerlei Problemen.

Einig waren sich jedoch die Betriebe darin, dass es zunehmend schwieriger wird, technisch ausgebildetes Personal zu bekommen. Aufgrund der hohen technischen

²⁹ Vgl. o.V., Niederlande fördern Bio-Produkte, LZ 35, 3.9.1999.

³⁰ Quelle: LDS NRW; eigene Berechnungen.

Ausstattung in den Unternehmen werden vermehrt für diese Tätigkeitsfelder qualifizierte Beschäftigte (z.B. Energieanlagenelektroniker oder Prozessleitelektroniker) nachgefragt.

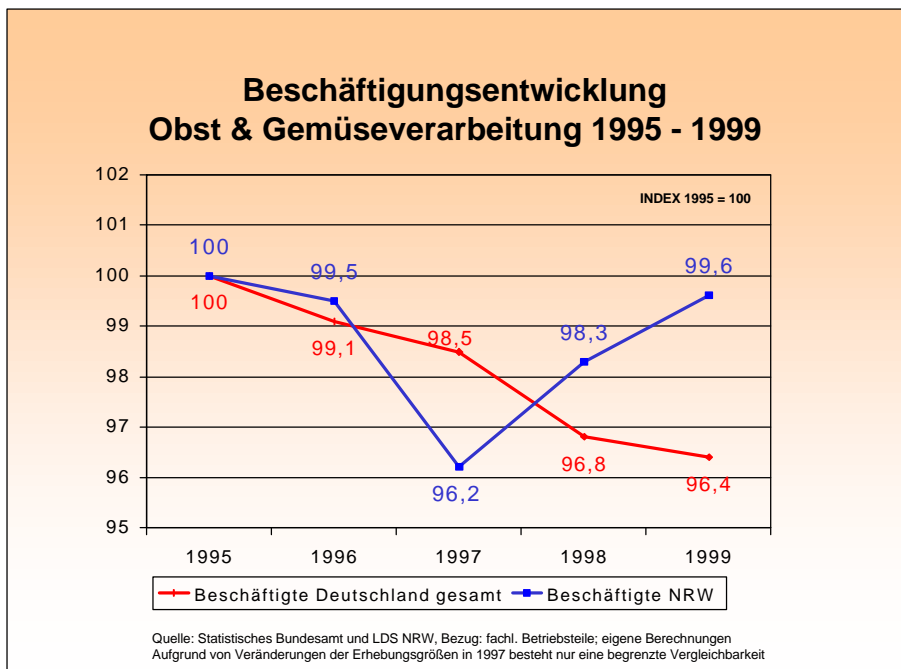
Um den veränderten und in weiten Teilen gestiegenen Berufsanforderungen gerecht zu werden, wird Weiterbildung ein zunehmender Stellenwert beigemessen. Der Weiterbildungsbedarf erstreckt sich schwerpunktmäßig auf die Bereiche Maschinenkenntnisse für Un- und Angelernte, EDV, Qualitätsmanagement und Führungskräftequalifizierung.

In allen befragten Betrieben wird ausgebildet; der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten insgesamt liegt zwischen 5 % und 10 %.

Obwohl sich die Zahl der fachlichen Betriebsteile in NRW zwischen 1995 und 1999 von 74 auf 82 erhöhte, ging die Anzahl der Beschäftigten leicht zurück.³¹

Abb. 7: Beschäftigungsentwicklung Obst und Gemüseverarbeitung 1995 - 1999

³¹ Quelle: *LDS NRW*.



Tab. 3: Beschäftigte der Obst- und Gemüseindustrie in Deutschland und NRW 1995 – 1999

Jahr	1995	1996	1997	1998	1999
Beschäftigte Deutschland gesamt	27.361	27.104	26.958	26.486	26.388
Beschäftigte NRW	6.721	6.690	6.465	6.608	6.692

Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile
Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

Die meisten der befragten Unternehmen gehen für die Zukunft von einer in etwa stagnierender Beschäftigtenzahl aus, sehen aber weiter steigende Anforderungen für die Beschäftigten und somit sich wandelnde Qualifizierungsprofile. Auf diese kommenden Herausforderungen muss sich die Branche vorbereiten.

6.5 Arbeits- und Betriebsorganisation

Die Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation sind in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Der Grad der Modernisierung in der Organisation scheint dabei in Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens zu stehen.

Auffällig ist, dass in den drei größten der befragten Unternehmen Gruppenarbeit praktiziert wird, bzw. gerade eingeführt wird. Erhofft wird sich damit eine verstärkte Autonomie einzelner Teams, die entsprechend eigenverantwortlich und flexibel arbeiten.

Von den fünf befragten kleinen und mittelgroßen Unternehmen praktiziert demgegenüber nur eines Teamarbeit und ein weiteres Qualitätszirkelarbeit. Ein drittes Unternehmen strebt derzeit die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an.

Eng mit den Fragen der betrieblichen Arbeitsorganisation verknüpft ist die Frage der praktizierten Arbeitszeitgestaltung. Auch hier weisen die Untersuchungsergebnisse auf einen Modernisierungsrückstand kleiner und mittlerer Unternehmen in der Obst- und Gemüsewirtschaft hin: Während alle Großbetriebe, mit denen Interviews geführt wurden, Arbeitszeitkonten anwenden und damit gute Erfahrungen gesammelt haben, wenden nur zwei der befragten KMU solche Formen zur Flexibilisierung bei Auslastungsschwankungen an. Die übrigen befragten Unternehmen setzen demgegenüber weiter auf die klassischen Instrumente, wie Schichtarbeit oder Gleitzeit im Angestelltenbereich.

Altersteilzeit hingegen wird nur sehr selten praktiziert. In den Gesprächen wurde sowohl von den Geschäftsleitungen wie den Betriebsräten häufig gefordert, dass der Tarifvertrag

hinsichtlich flexiblerer Gestaltungen weiterentwickelt werden müsste.

6.6 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern

6.6.1 Verhältnis zu Zulieferern und Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Fruchtsaftindustrie

Hinsichtlich der Zulieferer der Fruchtsafthersteller spielen die südamerikanischen Fruchtsaftkonzentratproduzenten (Brasilien, Argentinien) eine herausragende Rolle. Diese Lieferbeziehungen gestalten sich im allgemeinen als problemlos, jedoch sind kleinere Unternehmen in preislicher Hinsicht durch die geringere Nachfragemenge gegenüber den größeren Fruchtsaftproduzenten benachteiligt. Ferner ist in den letzten Jahren der Preis für Fruchtsaftkonzentrate stark angestiegen, wofür sich auch der derzeit hohe Dollarkurs mitverantwortlich zeigt.

Als tendenziell problematisch wird von vielen Herstellern das Verhältnis zu den Lebensmitteleinzelhandelskonzernen charakterisiert. Die Gespräche mit den befragten Unternehmen zeigten auf, dass - wie auch in zahlreichen Quellen in der Sekundärliteratur erläutert - derzeit in der Regel ein gespanntes Verhältnis zwischen den Unternehmen der obst- und gemüseverarbeitenden Industrie und den Lebensmitteleinzelhandelskonzernen besteht, das eher durch Konfrontation statt durch Kooperation gekennzeichnet ist. Der Markt ist heute durch intensive Preiskämpfe der Handelsunternehmen untereinander geprägt, die aufgrund dieser extensiv betriebenen Niedrigpreispolitik meist nur noch eine Umsatzrendite von rund 1 % erreichen. Die hohe Nachfragemacht des Lebensmitteleinzelhandels führt im weiteren dazu, dass die produzierenden Unternehmen hohe Anforderungen erfüllen müssen, um im Handel gelistet zu werden. Den Preisdruck, der auf den Handelskonzernen lastet, geben diese somit weiter an die Hersteller, die sich

permanent zu Preiszugeständnissen genötigt sehen und die dann ihrerseits auch niedrigere Renditen verzeichnen.³²

Insbesondere kleine und mittelständische Fruchtsafthersteller stehen aufgrund der zunehmenden Marktmacht der Konzerne vor Schwierigkeiten. So besteht in Einzelfällen bei Fruchtsaftproduzenten eine starke Abhängigkeit von Einzelhandelskonzernen, vor allem wenn diese einen hohen Anteil der Produktion abnehmen oder als Abfüller für Handelsmarken des Einzelhandels fungieren. Die befragten Unternehmen erklärten, dass die Autonomie der Hersteller hinsichtlich Marketing- und Preisentscheidungen in den letzten Jahren fortlaufend kleiner geworden ist: Der preispolitische Spielraum ist gesunken und der preispolitische Druck des Handels auf die Industrie ist derzeit äußerst stark.

6.6.2 E-Commerce

Als Distributionskanal für Obst- und Gemüseprodukte spielt E-Commerce in der BRD derzeit noch eine untergeordnete Rolle. Laut Expertenmeinung wird es aber durch E-Commerce, insbesondere im Großhandel mit Obst und Gemüse (Business-to-Business-Beziehungen/B2B), zu wesentlichen Veränderungen kommen, was für die Fruchthandelsunternehmen insgesamt zu einer effizienteren Geschäftsabwicklung führen kann; vor allem in den Bereichen Logistik, Management und Information. So besteht für Verkäufer die Möglichkeit, Produkte und Preise online anzubieten wie es z.B. in den USA schon heute der Fall ist. Käufer können auf diesem Wege die Produktpalette begutachten und Angebote für die aufgelisteten Produkte abgeben. Dies führt zu Einsparungen von Kommunikations- und Logistikkosten. Solche Internet- bzw. Online-Marktplätze ermöglichen in der Form einer "weltweiten Fruchtaktion"

³² Vgl. *Hirn, W.*, Lebensmittelhandel - Um jeden Preis, in: *managermagazin* 5 (2000), S. 158ff.

somit den direkten Handel von Gütern von der Produktion zum Kunden.³³

Deutsche Firmen nutzen das Internet bisher überwiegend für die Kommunikation und zunehmend auch für die Abwicklung von Zahlungen, jedoch nicht für den Handel mit der Ware. Für 2004 wird aber erwartet, dass mehr als 10 % des Obst- und Gemüsegeschäfts online abgewickelt wird. Ferner eignet sich das Internet auch für die Bearbeitung von Reklamationen, da z.B. durch den Einsatz von digitalen Fotos eine einfache und zeitnahe Begutachtung mangelhafter Ware ermöglicht wird.³⁴

Im Bereich des klassischen Lebensmitteleinzelhandels ergaben die - sicherlich nicht repräsentativen - Unternehmensbefragungen jedoch, dass für E-Commerce in der Geschäftsbeziehung zum Endverbraucher auch in Zukunft keine wichtige Rolle erwartet wird: Der Online-Shopper benötigt einen Warenkorb und möchte nicht alle Hersteller getrennt „aufsuchen“ müssen. Andererseits kommen neuere Studien zu dem Ergebnis, dass wahrscheinlich schon im Jahr 2010 ca. 10 % des Gesamtumsatzes bei Lebensmitteln durch E-Commerce getätigt werden wird. Als wichtig erachtet wird in diesem Zusammenhang vor allem der Lieferservice für Wocheneinkäufe, wobei aber zu berücksichtigen ist, dass der Verbraucher sehr hohe Erwartungen an Frische, Qualität, Zuverlässigkeit und an das Preis-Leistungs-Verhältnis stellt.³⁵

Als wesentlicher Bestandteil des „Efficient Consumer Response“ (ECR) spielt der „Elektronische Datenaustausch“

³³ Vgl. *Wessel, A.*, Wie eine weltweite Fruchtauktion - Das Internet könnte helfen, das Fruchtgeschäft transparenter zu machen, *LZ* 8, 25.02.2000, S. 54f.

³⁴ Vgl. *Wessel, A.*, Wie eine weltweite Fruchtauktion - Das Internet könnte helfen, das Fruchtgeschäft transparenter zu machen, *LZ* 8, 25.02.2000, S. 54f.

³⁵ Vgl. *Rode, J.*, 10% per Lieferservice? - Roland Berger legt Consumer Direct Studie vor, *LZ* 12, 24.03.2000, S. 43f.

bzw. „Electronic Data Interchange“ (EDI) auch bei der Obst- und Gemüsewirtschaft eine immer bedeutendere Rolle. Der elektronische Austausch genormter, formatierter Daten mit dem Lebensmittelhandel ermöglicht eine weitgehend automatisierte, papierlose Abwicklung von Routine-Geschäftsprozessen. Diese externe Prozessverketzung über EDI, d.h. die zwischenbetriebliche Kopplung von Geschäftsprozessen, führt insgesamt zu einer effizienteren Gestaltung der Wertschöpfungskette sowie der besseren Koordination der Leistungsbeziehungen zwischen den Unternehmen.

6.6.3 Handel mit Bio-Produkten

Der Handel verhält sich gegenüber den Bio-Produkten immer noch zurückhaltend. Weiter in das Hintertreffen bei Einzelhandelskonzernen gerieten ökologische Nahrungsmittel durch die seit Jahren zunehmend aggressiver werdende Preispolitik des Handels. Unter der Annahme, hauptausschlaggebend für die Kaufentscheidung des Verbrauchers sei ein niedriger Preis, wird konsequent die Senkung der Preise verfolgt. Für hochpreisige Bio-Produkte bleibt bei dieser Geschäftspolitik wenig Raum.

Wo der Einzelhandel wiederum Bio-Produkte im Sortiment hat - wie z.B. der Rewe-Einzelhandelskonzern -, wird sein Engagement dagegen häufig durch Engpässe auf der Erzeugerstufe begrenzt. Da die Konsumentennachfrage schon jetzt die Leistungsfähigkeit der Erzeuger – zumindest für einige Produkte wie Milch, Fleisch, Obst, Gemüse – übersteigt, wird bewusst auf absatzfördernde Werbeaktivitäten für Bio-Nahrungsmittel verzichtet.³⁶

Festzuhalten ist demnach, dass bereits gegenwärtig ein Kundenpotenzial für Bio-Produkte besteht, welches mangels Produktionskapazitäten nicht ausgeschöpft werden kann. Ein verstärktes Engagement des Handels, insbesondere der

³⁶ Vgl. o.V., Öko-Nahrungsmittel stark nachgefragt, LZ 14, 07.04.2000.

großen Einzelhandelsketten, durch Sortimentserweiterung und gezieltes Marketing könnte zu einer bedeutenden Ausweitung der Nachfrage führen.

6.7 Wissens- und Technologietransfer

Befragt zu bestehenden Kooperationen mit Forschungseinrichtungen bzw. Universitäten, wird lediglich von einem (großen) Hersteller von regelmäßiger Zusammenarbeit berichtet. Hier bestehen gute Kontakte zu verschiedenen Lehrstühlen. Wissenschaftliche Kooperation erfolgt dabei praxis- und anwendungsorientiert etwa durch die gemeinsame Betreuung von Diplomarbeiten. Diese Form der Kooperation wird als sehr erfolgreich bewertet.

Andere Unternehmen vermissen Eigeninitiative von universitärer Seite: So seien etwa betriebliche Beispiele in Hochschulseminare zu integrieren. Angemerkt werden jedoch auch die Kosten auf Unternehmensseite, um diese Kooperationen zu betreuen.

6.8 Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft

Als Kooperationsplattformen innerhalb der Branche bieten sich die bestehenden Verbände an. So waren etwa 1998 im „Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V.“ (VdF) mit Sitz in Bonn 429 Hersteller organisiert.

Auch gibt es einen europäischen Fruchtsaftverband: „Association of the Industry of Juices and Nectars from Fruit and Vegetables of the European Union“ (A.I.J.N.) mit Sitz in Brüssel. In ihm sind 13 nationale Fruchtsaftverbände verbunden.

Der „Verein Pro-Traubensaft e.V.“ (VPT) mit Sitz in Bonn engagiert sich in Zusammenarbeit mit der Europäischen Union für eine Erhöhung des Traubensaftabsatzes in der Bundesrepublik. Seine Aufgabe ist die Durchführung einer EU-geförderten Imagekampagne, die verstärkten Konsum anstelle Vernichtung von Ernteüberschüssen anstrebt.

Seit 26 Jahren befasst sich die „Schutzgemeinschaft der Frucht-Saftindustrie e.V.“ (SGF) als freiwilliges Selbstkontrollorgan mit einer neutralen, umfassenden Qualitätsprüfung von Fruchtgetränken. Derzeit bemüht sie sich insbesondere, die wichtigsten Vertreter des Handels als neue Mitglieder zu gewinnen.

Monatlich erscheint die Fachzeitschrift "Flüssiges Obst", die sich ausschließlich mit Themen aus der Fruchtsaftindustrie befasst.

Die Untersuchung ergab, dass Kooperationen im Sinne gemeinsamer Produktentwicklung allerdings mehr mit Rohstoffzulieferern als mit Mitbewerbern praktiziert werden. Selten sind gemeinsame Entwicklungen mit dem Handel. Vielmehr wird von Seiten einiger befragter Unternehmen von Innovationshemmnissen der Einzelhandelskonzerne berichtet: Hier gehe es nur um den Preis, die Möglichkeiten direkter Konsumentenfeedbacks (etwa im Sinne von ECR) werde nicht genutzt.

Den Herausforderungen des europäischen Wirtschaftsmarktes wird weniger durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen sondern vielmehr über direkte Beteiligungen und Übernahmen begegnet. Unternehmensakquisitionen in anderen europäischen Ländern und die Ausweitung der Aktivitäten auch nach Osteuropa stehen für solche Strategien. Die Motivation, den "Schritt über die Grenze zu wagen", ist insbesondere unter den Größeren der Branche vorhanden.

So zielt die Holding Krings/ Menken auf europäische Expansion,³⁷ ebenso wie die Kooperation der Eckes-Granini-Gruppe mit der finnischen OY Marli Group Ab: Eckes erwarb hier eine Minderheitsbeteiligung von 20 %.³⁸

³⁷ Vgl. o.V., Europa-Expansion bei Krings/Menken, LZ 12, 24.03.2000.

³⁸ Vgl. o.V., Eckes-Granini in Finnland, LZ 5, 04.02.2000.

7 Standort NRW - Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Aus den Gesprächen mit den Vertretern der befragten Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung ist eine überwiegende Zufriedenheit mit dem Standort NRW abzuleiten. Im Vergleich zu anderen Bundesländern werden keine wesentlichen außergewöhnlichen Vor- oder Nachteile des Standortes NRW genannt. Einschränkend wird jedoch darauf hingewiesen, dass die finanziellen Fördermöglichkeiten in den neuen Bundesländern weitaus umfassender und großzügiger sind. Daher steht bei anstehenden Neuinvestitionen bei den meisten Unternehmen auch gleichzeitig immer der Standort NRW auf dem Prüfstand.

Alle interviewten Unternehmen weisen auf den in NRW im Vergleich zu den meisten anderen Bundesländern ausgeprägten Standortvorteil der relativ hohen Bevölkerungsdichte und der damit verbundenen Verbrauchernähe hin. Verschiede größere Unternehmen, die nicht ihren Firmensitz in NRW haben, betreiben vornehmlich aus logistischen Gründen zur effizienteren Belieferung der Absatzmärkte auch ein Zweigwerk in diesem Bundesland. Betont wird auch die räumliche Nähe zu den Beneluxländern, die z.B. für die Fruchtsaftproduzenten aufgrund der dort erwarteten zusätzlichen Absatzpotenziale von hoher Wichtigkeit ist.

Die von den meisten der befragten Unternehmen genannten Standortnachteile beziehen sich im wesentlichen auf die folgenden Bereiche:

- Verkehrsinfrastruktur bzw. -problematik,
- bürokratische Hemmnisse,
- schwieriger Überblick über Fördermöglichkeiten für Unternehmen,

- defizitärer Wissenstransfer sowie
- Bildungs- und Qualifikationsdefizite.

Hinsichtlich der Verkehrsinfrastruktur werden von den befragten Unternehmen divergierende Äußerungen getroffen. Einerseits heben einige Unternehmen die gute Ausstattung von NRW mit Verkehrswegen für den motorisierten Individualverkehr hervor, andererseits wird die starke Überlastung dieser Verkehrswege beklagt. Oft geäußert wurde in diesem Zusammenhang der pauschale Wunsch nach Ausbau des vorhandenen Straßensystems. Die möglichen negativen Folgewirkungen werden jedoch in der Regel nicht in die Argumentation mit einbezogen.

Als problematisch werden von den meisten Interviewpartnern die aus deren Sicht defizitären bürokratischen Strukturen des politisch-administrativen Systems der verschiedenen Gebietskörperschaften bezeichnet. Kritisiert werden z.B. komplexe und langwierige Entscheidungsprozesse bezüglich Genehmigungsverfahren oder eine z.T. mangelhafte Beratungsleistung der kommunalen Verwaltungen für die Unternehmen.

Die befragten kleinen sowie mittelständischen Unternehmen nennen häufig Schwierigkeiten, die unterschiedlichen finanziellen Fördermöglichkeiten zu erkennen bzw. diese dann auch zu nutzen. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass jene Unternehmen im Gegensatz zu größeren Firmen nicht über die Finanzkraft verfügen, dauerhaft personelle Ressourcen aufzubauen, die sich mit dieser Thematik befassen. Hier wünscht sich ein Teil der befragten Unternehmen eine intensivere Beratungsleistung durch öffentliche Institutionen bzw. eine verbesserte Information über eventuell bereits vorhandene Förderprogramme sowie über Organisationen, die Unternehmen in solchen Fragen unterstützen können.

Des Weiteren wird von kleinen und mittelständischen Unternehmen ein verbesserter Wissenstransfer von öffentlichen Forschungseinrichtungen angeregt. Hierbei

stehen diese Unternehmen oftmals vor der Schwierigkeit, einen fundierten Überblick über für ihre Branche geeignete angebotene Fortbildungsveranstaltungen zu erlangen sowie relevantes Wissen zu generieren.

Von mehreren Unternehmen werden zudem bildungspolitische Forderungen an die für diese Thematik verantwortlichen Institutionen gestellt. So stehen einige mittelständische Unternehmen vor dem Problem, technisch qualifiziertes Personal für einzelne Produktionsbereiche zu finden. Verantwortlich für diese Situation ist nach Angabe verschiedener Interviewpartner u. a. auch das verbesserungswürdige Image der Ernährungsindustrie insgesamt. Als bildungspolitische Maßnahme wird z.B. angeregt, die Bildungsangebote stärker auf die Bedürfnisse der Unternehmen auszurichten, nachdem vorher in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Anforderungsprofile für die notwendigen Kenntnisse ermittelt wurden. Begleitend sollten die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Ernährungswirtschaft stärker kommuniziert werden als dies bisher der Fall war, um das berufliche Interesse an einer Tätigkeit in dieser Branche zu fördern.

8 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aus den herausgearbeiteten Trends und Themen ergeben sich im wesentlichen die folgenden Handlungsfelder für mögliche Konzepte zur Förderung der nordrhein-westfälischen obst- und gemüseverarbeitenden Industrie:

- Strategisches Management und Marketing,
- Innovationen,
- Beziehungen zum Handel,
- ökologische Lebensmittel,
- Wissenstransfer,
- Verpackungen sowie
- Qualifizierung und Modernisierung.

Die nachfolgende Tabelle liefert eine Übersicht über die diesen Handlungsbereichen zugrunde liegenden sozioökonomischen Trends sowie über die daraus resultierenden branchenspezifischen Themen.

Trends ←	Branchenthemen ←	Handlungsfelder für die Obst- und Gemüseverarbeitung
Europäisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion • Akquisitionen • Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tragfähige strategische Konzeptionen entwickeln und umsetzen
Preisbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Preiskampf Einzelhandelskonzerne • Hybrides Einkaufsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minderung der Abhängigkeit von den Einzelhandelskonzernen • E-commerce (B2B, B2C, EDI) • Marktforschung / zielgruppenspezifische Produkte • Kundenorientierung / ECR
Gesundheitsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Produkte • Functional Food/ Wellness 	<ul style="list-style-type: none"> • Nischenbedeutung ökologischer Produkte überwinden • Produktinnovationen • Ganzheitliche und glaubwürdige Auseinandersetzung mit der Thematik: Vertrauen der Konsumenten!
Zielgruppenspezifische Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrweg/Einweg • Verpackungsverordnung • „Conveniente“ Verpackungsformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindung von Convenience-Aspekten mit Lifestyle und ökologischer Nachhaltigkeit
Technische und organisatorische Modernisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit / KVP • Arbeitszeitgestaltung • Produktionstechnische Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Betrachtung von technologischer und sozial-organisatorischer Modernisierung • Qualifizierung von Fachpersonal • Wissenstransfer

9 Literatur- und Quellenverzeichnis

Behr, H.-C.: ZMP – Bilanz Gemüse 1999, Verlag ZMP
Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH, Bonn 1999

Dresdner Bank AG (Hrsg.): Branchenreport "Obst- und
Gemüsesäfte", Frankfurt a.M. 11/1999

Ellinger, W.: ZMP – Bilanz Obst 1999, Verlag ZMP Zentrale
Markt- und Preisberichtsstelle GmbH, Bonn 1999

Lebensmittelzeitung (LZ), 24.09.1999

o.V.: Ökologischer Landbau - Die Anbauverbände im
Dschungel ihrer Zeichen, in: *natur 3* (1997), S. 24-26

o.V.: Öko-Boom bei Nahrung und Kosmetik – Experten
rechnen in Deutschland mit zweistelligen Zuwachsraten
bei Bioprodukten, in: *SZ* (Süddeutsche Zeitung),
12.07.1999

o.V.: Niederlande fördern Bio-Produktion –
Subventionsbetrag wurde um die Hälfte aufgestockt, in: *LZ*
35, 03.09.1999

o.V.: Neues EU-Logo für Öko-Lebensmittel, in: *LZ* 52,
30.12.1999

o.V.: Bio-Produkte auch in Italien immer stärker gefragt –
Apofruit startet mit neuer Marke – Alternativer Landbau
verzeichnet beachtlichen Aufwärtstrend, in: *LZ* 52,
30.12.1999

o.V.: Eckes-Granini in Finnland, in: *LZ* 5, 04.02.2000

o.V.: Europa-Expansion bei Krings/Menken, in: *LZ* 12,
24.03.2000

o.V.: Öko Lebensmittel stark nachgefragt, in: LZ 14, 07.04.2000

o.V.: Die Eckes-Gruppe baut ihre Position im Ausland weiter aus, in: FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung), 17.05.2000, S. 24

o.V.: Naturkost erobert lukrative Nische, in: LZ 29, 21.07.2000

Rode, J.: 10 % per Lieferservice? - Roland Berger legt Consumer Direct Studie vor, in: LZ 12, 24.03.2000, S. 43-44

Seifert, D.: Einzelhandel - wie er strategisch optieren muss, in: HARVARD BUSINESSmanager 4 (2000), S. 22-27

Siebenlist, J.: Sommergewitter um das Pfand, in: VDI nachrichten, 07.07.2000

Strecker, O./Reichert, J./Pottebaum, P.: Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1996

Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (Hrsg.): Daten & Fakten zur deutschen Fruchtsaft-Industrie 1998, Bonn 1998

Wessel, A.: Wie eine weltweite Fruchtaktion - Das Internet könnte helfen, das Fruchtgeschäft transparenter zu machen, in: LZ 8, 25.02.2000, S. 54-55

Internetquellen:

Verbandes der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (VdF), Homepage: www.fruchtsaft.de

Flüssiges Obst (Fachzeitschrift),

Homepage: www.fluessiges-obst.de:

Deutsches Verpackungsinstitut

Homepage: www.verpackung.de.

Deutsches Tiefkühlinstitut e.V.

Homepage: www.tiefkuehlinstitut.de.