

**Die
Stärkeindustrie, Ölmühlen sowie
öl- und fettverarbeitende Industrie
in Nordrhein-Westfalen –
Entwicklungen - Trends – Konzepte**

erstellt im Auftrag von

NEW.S

durch die



Köln, Oktober 2000

0 Management Summary

Die „Stärkeindustrie“ und die „Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie“ sind im Vergleich zu den anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie vom Umsatz und von den Beschäftigtenzahlen her, sowohl in Nordrhein-Westfalen als auch in der gesamten Bundesrepublik vergleichsweise klein. Innerhalb der Teilbranchen ist Nordrhein-Westfalen dagegen jeweils immer der wichtigste Standort in Deutschland mit Umsatzmarktanteilen von 35% für die Stärkeindustrie und 31% für die Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie.

Beide Teilbranchen sind sehr international ausgeprägt, sowohl von der Beschaffungsseite her als auch von der Absatzseite. Die Rohstoffe werden größtenteils auf dem Weltmarkt eingekauft. Der Markt wird jeweils von multinationalen Konzernen dominiert, die sich mit ihren Produkten auf den Massenmarkt konzentrieren. Kleine und mittelständische Anbieter legen hingegen den Schwerpunkt auf Marktnischen, in denen sie sich vielfach auch etabliert haben. Aufgrund der Internationalität der Nischen besitzen diese ein auch für mittelständische Anbieter attraktives Marktvolumen, welches für die Massenmarktanbieter für eine Bearbeitung aber (noch) nicht groß genug ist. Die übrigen kleinen Anbieter besitzen häufig ein unscharfes Profil sowie eine fehlende klare strategische Ausrichtung. Sie müssen sich zukünftig strategisch neu orientieren.

Kennzeichnend für beide Branchen ist der bedeutende Anteil von Produkten und Erzeugnissen für den Non-Food-Bereich, der bei der deutschen Stärkeindustrie 1998 bei 40% und in der Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie 1997 bei 9% lag. Die Unternehmen konnten sich hier weitere Standbeine aufbauen, in denen sie häufig bessere Renditen als im Ernährungsbereich erzielen.

In beiden Teilbranchen ist in den nächsten Jahren mit weiteren Konzentrationsprozessen zu rechnen, insbesondere bei den Ölmühlen. Vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen sind gefährdet. Sie sind potenzielle Übernahmekandidaten der internationalen Konzerne, nicht nur aus der eigenen Teilbranche sondern auch aus der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie.

Die befragten nordrhein-westfälischen Betriebe beider Teilbranchen blicken in der Mehrzahl positiv in die Zukunft, da sie eine Stabilisierung oder gar ein Wachstum ihrer Absatzzahlen erwarten.

Die kleinen und mittelständischen Betriebe beider Branchen besitzen in der Regel eine geringe Finanzkraft, welche jedoch insbesondere zur Erweiterung von Produktionskapazitäten bzw. zur Modernisierung von Anlagen benötigt würde. Bei den befragten Unternehmen herrschte eine weitgehende Unkenntnis über moderne Finanzierungsformen, wie z.B. Venture Capital-Finanzierung, sowie über öffentliche Fördermaßnahmen vor. Hier erhoffen sich die Unternehmen deutlich mehr Unterstützung.

Horizontale Kooperationen mit Konkurrenten sowie laterale Kooperationen mit Betrieben anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie werden von den befragten Unternehmen grundsätzlich befürwortet. Für die Initiierung und Umsetzung werden aber aufgrund ihrer Neutralität externe Moderatoren gewünscht.

Zur Entwicklung von neuen Produkten und Innovationen wird eine stärkere Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten als notwendig empfunden. Hierdurch könnten sich auch kleine und mittelständische Unternehmen stärker im Innovationsmanagement engagieren.

Die befragten Unternehmen vermissen außerdem einen direkteren und schnelleren Zugang zur Politik sowie zu Ministerien. Hier wird eine Interessenbündelnde Plattform gewünscht, die den Dialog mit der Politik zukünftig vereinfacht.

Unzufrieden zeigten sich alle befragten Unternehmen über verschiedene Standortfaktoren in Nordrhein-Westfalen. Hervorzuheben ist hier, dass nicht nur kleine und mittelständische Unternehmen über Standortverlagerungen nachdenken, sondern, dass vor allem Großkonzerne ihre europäischen Produktionswerke vor dem Hintergrund der Zentralisierung von Standorten regelmäßig auf den Prüfstand stellen. Der Unterstützungsbedarf zur Erhöhung der Attraktivität des Standortes besteht somit auch bei den nordrhein-westfälischen Produktionsstätten multinationaler Lebensmittelkonzerne bzw. den Ölmühlen.

Um die nordrhein-westfälische Stärkeindustrie, Ölmühlenindustrie sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, bedarf es daher in verschiedenen Bereichen einer Unterstützung. Folgender Handlungsbedarf ergibt sich:

- Förderung der Unternehmen in Bezug auf ein verstärktes Innovationsmanagement, insbesondere durch Intensivierung der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten
- Verbesserung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Unternehmen, insbesondere durch Aufklärung der Betriebe über öffentliche Förderprogramme des Landes, des Bundes und der EU
- Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle zur Bündelung und Vertretung von Interessen gegenüber der Politik
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen
- Intensivierung von Kooperationen zwischen Unternehmen (lateral, horizontal und vertikal)

Inhaltsverzeichnis

0	Management Summary	1
1	Ziele des Branchenreports Stärkeindustrie, Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie	1
2	Methodik	2
3	Abgrenzung der Branchen	3
4	Stärkebranche - Marktsituation Trends, Themen und Herausforderungen	4
4.1	Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse.....	4
4.2	Regionale Besonderheiten	8
4.3	Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation.....	9
4.4	Kundenbedürfnisse	13
4.5	Strategie und Marketing	15
4.6	Innovationslinien.....	16
4.7	Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	18
4.8	Arbeits- und Betriebsorganisation.....	18
4.9	Beziehungen zu Schnittstellenpartnern der Wertschöpfungskette.....	19
4.10	Wissens- und Technologietransfer	19
4.11	Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft	20
4.12	Aspekte der Unternehmensfinanzierung.....	20
5	Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie– Marktsituation, Trends, Themen und Herausforderungen	22
5.1	Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse.....	22
5.2	Regionale Besonderheiten	25
5.3	Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation.....	27
5.4	Konsumenten und Kundenbedürfnisse.....	29
5.5	Strategie und Marketing	32

5.6	Innovationslinien.....	34
5.7	Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	35
5.8	Arbeits- und Betriebsorganisation.....	36
5.9	Beziehungen zu Schnittstellenpartnern der Wertschöpfungskette.....	36
5.10	Wissens- und Technologietransfer	37
5.11	Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft	38
5.12	Aspekte der Unternehmensfinanzierung.....	39
6	Standort Nordrhein-Westfalen – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	39
7	Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf	43

1 Ziele des Branchenreports Stärkeindustrie, Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie

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

Hierzu wurden von Februar bis August 2000 insgesamt 100 Ernährungsbetriebe 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 Stärkeindustrie, Ölmühlen- sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie dar. Die Ergebnisse für die gesamte nordrhein-westfälische Ernährungsbranche sind im „Branchenreport Nordrhein-westfälische Ernährungsbranche“ zusammengefasst. Insbesondere Probleme und Unterstützungsbedarf, die nicht nur für einzelne Teilbranchen bestehen, sind darin dargestellt.

Sowohl die Teilbranchenreports als auch der Hauptbranchenreport „Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft“ dienen dazu, den einzelnen Betrieben und Unternehmen eine Transparenz darüber zu geben, wie ihre Branche die eigene Situation als nordrhein-westfälisches Unternehmen beurteilt. Außerdem 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 Stärkeindustrie, Ölmühlen- sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie zukünftig gestärkt werden sollte. Im Rahmen des Sozialpartnerprojektes NEW.S sollten in diesen Handlungsfeldern in den nächsten Monaten entsprechende Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

In Nordrhein-Westfalen gibt es 4 Stärkehersteller und 12 Ölmühlen bzw. Öl- und Fettverarbeitende Betriebe. Aufgrund der im Vergleich zu anderen Teilbranchen der Ernährungswirtschaft geringen Anzahl von Unternehmen werden diese Teilbranchen im vorliegenden Report zusammengefasst. In Kapitel 4 werden zunächst die Ergebnisse der Stärkeindustrie dargestellt. Die Ergebnisse der Ölmühlenindustrie sowie der Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe werden zusammen in Kapitel 5 vorgestellt. Die Beurteilung des Standortes in Kapitel 6 sowie die Beschreibung des Handlungsbedarfs und der konzeptionellen Ansätze in den Kapiteln 7 und 8 erfolgen dann für die Teilbranchen gemeinsam.

2 Methodik

Mit der Analyse der beiden Teilbranchen wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln, beauftragt. Von April bis Juli 2000 wurden in insgesamt 8 nordrhein-westfälischen Stärkebetrieben, Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Betrieben Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. Bei 3 Gesprächen mit der Geschäftsführungsebene war der Betriebsrat anwesend, 2 Betriebsräte wurden zusätzlich unabhängig befragt. Die Namen der befragten Unternehmen werden aus Gründen der Vertraulichkeit in diesem Bericht nicht genannt.

Die Auswahl der zu befragenden Betriebe wurde zuvor vom Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Nordrhein-Westfalen sowie der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, getroffen. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um einen Querschnitt der nordrhein-westfälischen Stärkebetriebe, Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe.

Da einige der vom Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten vorgeschlagenen Unternehmen an einer Befragung nicht interessiert waren, haben die newbusiness consultants weitere Unternehmen angesprochen und zwei von diesen in die Befragung mit einbezogen, um zu einem möglichst hohen Stichprobenumfang zu gelangen.

Von der Betriebsgröße her wurden 3 große und 5 mittelgroße Betriebe befragt. Bei der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um Betriebe mit einem breiten Produktsortiment als auch um Anbieter, die sich auf Spezialitäten konzentrieren.

Hinsichtlich der Rechtsform sind 4 der 8 befragten Betriebe rechtlich eigenständige Personengesellschaften (3 Familienunternehmen) sowie 4 Tochterunternehmen großer Konzerne.

In den Interviews wurde sich an einem Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen orientiert, der alle Themen unternehmerischer Tätigkeit beinhaltet. Neben der Einschätzung und Beurteilung von markt- und wettbewerbsorientierten Themen sowie der unternehmensinternen Organisation und Struktur wurde ein weiterer Schwerpunkt auf die Beurteilung des Standortes NRW gelegt.

Die Interviewpartner zeigten sich während der Interviews überwiegend sehr motiviert. Die Gespräche – über deren Inhalte den Gesprächspartnern Anonymität zugesichert wurde – verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann – insbesondere bei Gesprächen, die 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 statistische Analyse bilden somit die Grundlage für die Inhalte des nachfolgenden Teilbranchenberichtes.

3 Abgrenzung der Branchen

Zur **Stärkeindustrie** gehören gemäß der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes die Herstellung von Stärke aus Getreide, Reis, Kartoffeln, Mais etc. sowie die Herstellung von Glucose, Glucosesirup und Maltose. In der Branchenabgrenzung sind ebenfalls die Herstellung von Kleber, Tapioca und Maisöl enthalten.

Zur **Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie** zählen alle Betriebe, die sich gemäß der Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes mit der „Herstellung von rohen sowie raffinierten Ölen und Fetten sowie der Herstellung von Margarine u.ä. Nahrungsfetten“ beschäftigen.¹

Für beide Teilbranchenreports waren nur die Produkte relevant, die für die Ernährungsindustrie hergestellt werden. Stärke- sowie Öl- und Fettprodukte für die sonstigen Industrien außerhalb der Ernährungsindustrie waren nicht Gegenstand der Analyse.

¹ Die Herstellung von rohen Ölen und Fetten umfasst einerseits die Herstellung von pflanzlichen Rohölen aus Oliven, Sojabohnen, Palmkernen, Sonnenblumenkernen, Baumwollsaat, Raps und Rübsen, Senfsaaten und Leinsamen, sowie andererseits nichtentfettetem Mehl aus Ölsaaten, ölhaltigen Früchten und Kernen sowie nicht essbaren tierischen Ölen und Fetten und Ölen aus Fisch und Meeressäugern. Die Herstellung von raffinierten Ölen und Fetten beinhaltet erstens die Herstellung von raffinierten Pflanzenölen: Olivenöl, Sojabohnenöl usw., und zweitens die Verarbeitung von Pflanzenölen: Blasen, Kochen, Oxidieren, Polymerisieren, Dehydratisieren, Hydrieren usw. In diesem Bericht ist darüber hinaus die Herstellung von Margarine u.ä. Nahrungsfetten enthalten. Dieser Teilbereich umfasst die Herstellung von Margarine, sonstigen Brotaufstrichen als Butterersatz sowie gemischten Kochfetten.

4 Stärkebranche - Marktsituation Trends, Themen und Herausforderungen

4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse

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

Alle in diesem Abschnitt dargestellten Daten für die Bundesrepublik sind Daten des Statistischen Bundesamtes. Für die Bundesländer beruhen die Angaben auf dem Material der entsprechenden Landesämter für Statistik. Sie beziehen sich auf den statistischen Berichtskreis „Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen“, der neben Betrieben, die reine Stärke herstellen, auch Betriebe umfasst, die Stärke nicht selber herstellen, sondern daraus anderweitige Stärkeerzeugnisse, wie z.B. Glukose, Glukosesirup oder Maltose, herstellen. Daher weichen diese Daten von denen des Fachverbandes der Stärke-Industrie ab, die sich ausschließlich auf die Hersteller von Stärke beziehen und die im Anschluss an die Ergebnisse der statistischen Ämter dargestellt werden.

Die Ergebnisse beziehen sich auf Unternehmen mit zwanzig oder mehr Beschäftigten. Da die untersuchten Betriebe in mehreren Teilbranchen tätig sein können, werden diese Betriebe gemäß ihrer fachlichen Betriebsteile auf Grundlage des Umsatzes sowie der Beschäftigtenanzahl auf die einzelnen Teilbranchen aufgesplittet. Somit wird vermieden, dass fachfremde Daten in einer Teilbranche auftauchen und so zu Verzerrungen der Ergebnisse führen, da der Betrieb als Ganzes der Teilbranche zugeordnet wurde, die den größten Anteil am Gesamtergebnis hat.

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

1999 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Stärkeindustrie 1,81 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Stärkeindustrie lag bei 631 Mio. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 1999 insgesamt 12 fachliche Betriebsteile mit 912 Beschäftigten aus.

Die nordrhein-westfälische Stärkeindustrie hat zwischen 1995 und 1999 im Bundesvergleich leicht an Marktanteilen verloren. Ihr Anteil am Gesamtumsatz der deutschen Stärkeindustrie sank von 35,98% in 1995 auf 34,90% in 1999 (Abb. 1). Zeitgleich entwickelte sich der umsatzbezogene Marktanteil der

niedersächsischen Stärkeindustrie von 27,58% im Jahr 1995 auf 28,22% im Jahr 1999.

Da es in Deutschland laut Fachverband der Stärke-Industrie nur 8 Stärkehersteller mit 16 Fabriken gibt, sind die Markt- und Unternehmensdaten der Landesämter für Statistik für den Bereich Stärke aus den meisten Bundesländern geheim, so z.B. für Bayern, wo es nur zwei Produktionsstätten gibt.

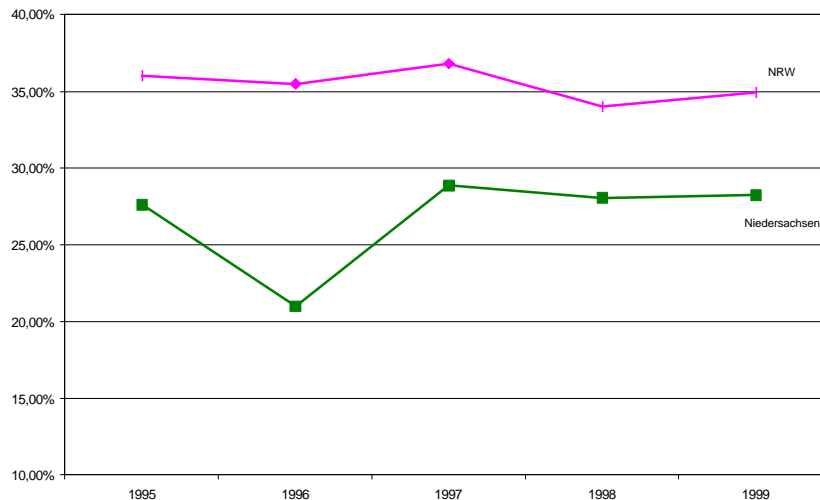


Abb. 1: Entwicklung des Marktanteils der nordrhein-westfälischen und niedersächsischen Stärkeindustrie am Gesamtumsatz der deutschen Stärkeindustrie in %.

Während der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Stärkeindustrie von 1995 bis 1999 von 630 Mio. DM auf 631 Mio. DM stieg, verzeichneten die fachlichen Betriebsteile der gesamtdeutschen Stärkeindustrie eine Umsatzsteigerung von 1,75 Mrd. DM (1995) auf 1,81 Mrd. DM in 1999. Die fachlichen Betriebsteile der niedersächsischen Stärkeindustrie konnten ihren Umsatz von 483 Mio. DM im Jahr 1995 auf 510 Mio. DM im Jahr 1999 steigern. Insbesondere im Jahr 1996 ergaben sich deutliche Zuwachsraten von 15,9% auf 730 Mio. DM Umsatz in Nordrhein-Westfalen und um 17,5% auf 2,06 Mrd. DM in Deutschland. In den folgenden Jahren näherten sich jedoch die Umsatzzahlen wieder dem Stand von 1995 an. Ein wesentlicher Grund hierfür sind die gesunkenen Rohstoffpreise auf dem Weltmarkt, die einhergingen mit sinkenden Verkaufspreisen für Stärkeprodukte. Zum direkten Vergleich sind die Entwicklungen in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und in der Bundesrepublik in der Indexdarstellung in Abbildung 2 aufgezeigt.

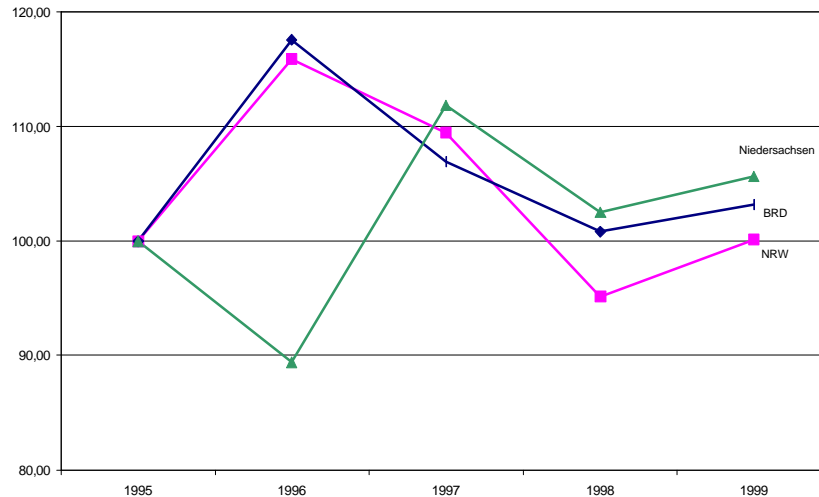


Abb. 2: Indexentwicklung des Umsatzes der Stärkeindustrie für Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und die Bundesrepublik (1995=100)

Die Zahl der Beschäftigten in den fachlichen Betriebsteilen (nur Food-Bereich) ist bundesweit und in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 1999 gesunken. Sank die Beschäftigtenzahl in Nordrhein-Westfalen um 8,89% von 1.001 auf 912, so nahm sie bundesweit um 10,65% von 3.069 auf 2.742 ab. Auch hier zeigten sich Höchstwerte im Jahr 1996, bevor die Beschäftigtenzahlen 1999 noch unter die Werte von 1995 sanken. Zum direkten Vergleich sind die Beschäftigtenzahlen in der Indexdarstellung in Abbildung 3 abgebildet. Die Beschäftigtenzahlen der niedersächsischen Stärkeindustrie für die Jahre 1995 und 1996 sind geheim, daher war eine vergleichende Abbildung des Indexes nicht möglich.

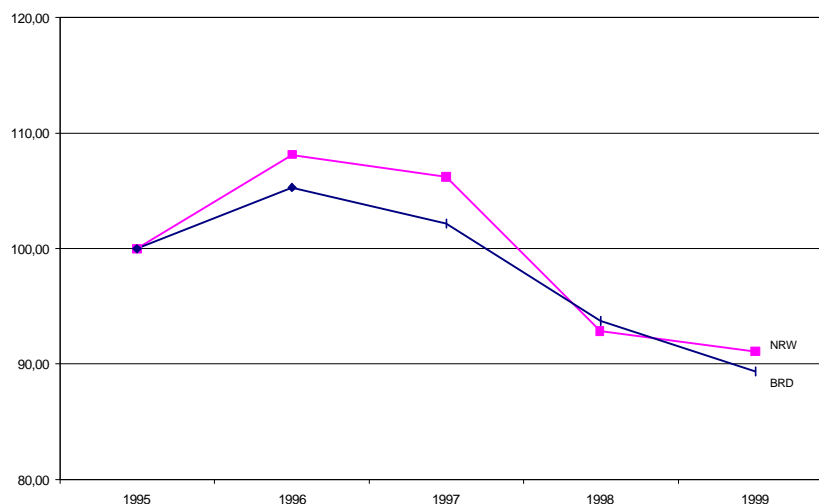


Abb. 3: Indexentwicklung der Beschäftigtenzahl in der Stärkeindustrie in Nordrhein-Westfalen und im Bund (1995=100)

Legt man die Daten des Fachverbandes der Stärke-Industrie zugrunde, zeigt sich eine ähnliche Entwicklung. Der gesamtdeutsche Umsatz der Stärkeindustrie nahm danach von 1995 bis 1998 von 2,0 Mrd. DM auf 1,9 Mrd. DM ab, während die Menge des eingesetzten Rohmaterials von 4,3 Mio. t auf 4,5 Mio. t stieg. Auch in den Erhebungen des Fachverbandes zeigt sich 1996 eine deutliche Steigerung, und zwar auf 2,1 Mrd. DM Umsatz und 5,1 Mio. Tonnen eingesetzte Rohstoffe. Hierbei fällt auf, dass von 1995 auf 1996 die verarbeitete Menge an Weizen und Mais nahezu unverändert geblieben ist, während rund 850.000 t Kartoffeln mehr verarbeitet wurden als im Jahr 1995. Aufgrund der geringen Stärkeausbeute bei der Kartoffelverarbeitung stieg die Menge produzierter Stärke von 1995 bis 1996 nur von 1,4 Mio. t auf 1,6 Mio. t.

Unterschiede zu Zahlen des Statistischen Bundesamtes für fachliche Betriebsteile können sich durch die jeweilige Verwendung der produzierten Stärke ergeben. So wird unter der Unterklasse des Statistischen Bundesamtes „Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen“ z. B. nicht die Papier- und Pappeherstellung genannt, die von der vom Fachverband der Stärke-Industrie angegebenen Menge der produzierten Stärke immerhin 29% im Jahr 1998 ausmachte. Nur 60% gingen in die Süßwaren- und Getränkeherstellung, Fruchtverarbeitung und übrige Lebensmittelindustrie. Daher sind Unterschiede zwischen den Zahlen des Fachverbandes und des Statistischen Bundesamtes keineswegs widersprüchlich, sondern beruhen auf unterschiedlichen Berichtskreisen.

4.2 Regionale Besonderheiten

Die Abbildung 4 zeigt die regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Stärkehersteller. Als Datenbasis dienten Informationen des Fachverbandes der Stärke-Industrie.

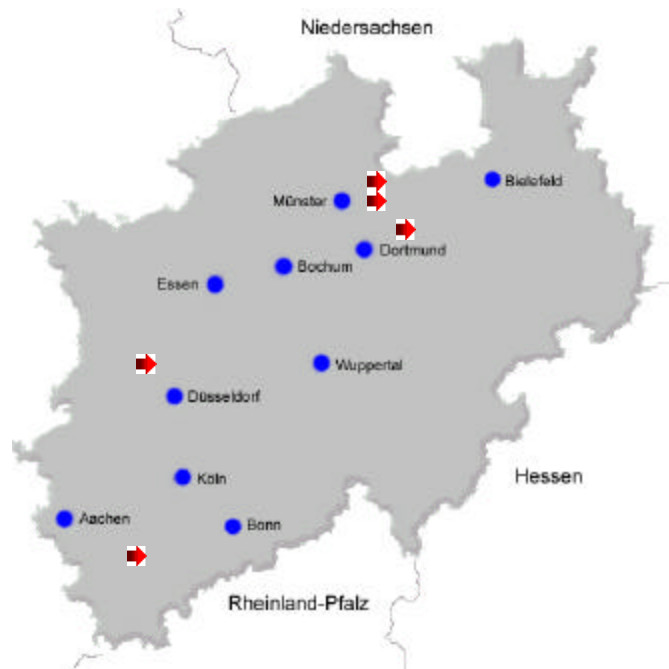


Abb.4: Standorte der nordrhein-westfälischen Stärkehersteller

In Nordrhein-Westfalen gibt es 4 stärkeproduzierende Unternehmen mit 5 Betriebsstätten. Die amtliche Statistik weist außerdem 7 weitere Unternehmen mit fachlichen Betriebsteilen aus, in denen Stärke oder Stärkeerzeugnisse produziert werden. Diese Unternehmen sind nicht Mitglied im Fachverband der Stärke-Industrie, da ihr unternehmerischer Schwerpunkt nicht auf der Stärkeerzeugung liegt.

Die Cerestar Deutschland GmbH ist mit einem Umsatz von 913 Mio. DM (inkl. Export) in 1999 und 829 Beschäftigten Marktführer in Deutschland. Von den drei deutschen Standorten liegen zwei in Nordrhein-Westfalen, der Hauptsitz Krefeld zur Produktion von Maisstärke sowie der Standort Zülpich zur Produktion von Weizenstärke.

Zwei weitere Stärkehersteller sind in Ibbenbüren angesiedelt, die Crespel & Dieters GmbH & Co KG sowie die Hermann Kröner GmbH & Co KG. Beide sind

traditionsreiche Familienunternehmen, die sich in Nischen des Stärkemarktes etabliert haben.

Die Firma Jäckering mit Sitz in Hamm beschäftigt ca. 75 Mitarbeiter im Stärkebereich. Sie hat sich neben der Herstellung von Stärke weitere Standbeine aufgebaut und ist z.B. in der Getreideverarbeitung, im Maschinenbau und in der Aufbereitung von Thermoplasten aktiv.

4.3 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Stärkeindustrie in Nordrhein-Westfalen kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss vor den Wettbewerbs- und Marktentwicklungen auf dem europäischen Markt analysiert werden. Sie befindet sich an der Schnittstelle zwischen Landwirtschaft und der weiterverarbeitenden Industrie. Auf der Rohstoffseite unterliegt sie der EU-Agrarpolitik, auf der Absatzseite dem freien Wettbewerb.

- Geringe Anzahl von stärkeproduzierenden Unternehmen in Europa

In der EU gab es 1998 28 Unternehmen, die in 75 Werken Stärke und Stärkeerzeugnisse herstellten. Hierfür wurden rund 19 Millionen Tonnen Mais, Weizen und Kartoffeln verarbeitet, woraus insgesamt 7,7 Mio. Tonnen Stärkeprodukte produziert wurden. Gegenüber der Produktionsmenge von 6,6 Mio. Tonnen in 1995 bedeutete dies eine Steigerung von 16,7% (Tab. 1).

	Europäische Stärke- Industrie (EU 15)			Deutsche Stärke- Industrie		
	1995	1998	Verände- rung	1995	1998	Verände- rung
Umsatz in Mrd.	9,0	9,0	0,00%	2,0	1,9	-5,00%
Produktion in Mio. t	6,6	7,7	16,67%	1,4	1,5	7,14%
Verarbeitung in Mio. t	15,7	19,1	21,66%	4,3	4,5	4,65%
Beschäftigte	17000	19000	11,76%	2560	2400	-6,25%

Tab. 1: Vergleich der deutschen mit der europäischen Stärkeindustrie

- Stagnation in der Umsatzentwicklung

Der Umsatz blieb im gleichen Zeitraum trotz dieser Steigerung jedoch konstant bei 9 Mrd. DM, was unter Berücksichtigung der Inflationsrate sogar einem Rückgang gleichkommt. In der deutschen Stärkeindustrie zeigt sich dieser Trend

noch deutlicher. Die Produktionsmenge konnte zwischen 1995 und 1998 nur um 7,1% von 1,5 Mio. Tonnen auf 1,6 Mio. Tonnen gesteigert werden, der Umsatz sank im gleichen Zeitraum um 5% von 2,0 Mrd. DM auf 1,9 Mrd. DM. Wie oben bereits genannt, sind die Gründe hierfür vornehmlich in den gesunkenen Rohstoffpreisen auf dem Weltmarkt, insbesondere für Weizen und Mais, zu sehen, die sich auch in gesunkenen Verkaufspreisen für Stärke und Stärkeerzeugnissen niederschlugen.

- Beschäftigtenentwicklung in Deutschland sinkend, in Europa steigend

Ein interessantes Bild zeigt sich bei den Beschäftigtenzahlen für die Stärkeindustrie (incl. Non-Food-Bereich). Auf EU-Ebene stiegen sie um 11% von ca. 17.000 in 1995 auf 19.000 in 1998, während sie in Deutschland um 6,3% von ca. 2.560 auf 2.400 sanken.

Ein wesentlicher Grund für diese negativere Entwicklung der deutschen gegenüber der europäischen Stärkeindustrie ist die Schließung der Weizenstärkefabrik der Firma Pfeifer & Langen in Dormagen mit 125 Mitarbeitern. Die Produktion wurde nach Frankreich verlegt.

- Hohe Bedeutung der deutschen Stärkeindustrie in Europa

Die Zahl der Stärkefabriken sank in der EU zwischen 1995 bis 1998 von 79 auf 75. Deutschland besaß 1998 einen Produktionsmengenanteil von 19,5% sowie einen Umsatzanteil von 21,1% des europäischen Marktes. Somit ist Deutschland eines der wichtigsten Herstellungsländer für Stärke in der EU.

In Deutschland werden nur in sieben Bundesländern Stärke und Stärkeprodukte hergestellt (1998), die zu 40% in der chemisch-technischen Industrie und zu 60% in der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie Verwendung finden. Die Aufteilung des Verbrauchs an Stärkeprodukten ist in der Abbildung 5 dargestellt.

Wichtigster Verwendungszweig von Stärke in der Ernährungsbranche ist die Süßwarenindustrie mit 20%. Gerade aber der Non-Food-Bereich hat sich in den letzten Jahren immer stärker entwickelt und bot den Stärkeherstellern ein zusätzliches Standbein zum hart umkämpften Markt in der Ernährungsbranche.

Zu beobachten ist, dass sich die Marktstruktur für Stärkeprodukte durch den zunehmenden Trend zum Umweltbewusstsein verändert. Beispielsweise ist der Recyclingtrend für die Stärkeindustrie wichtig, da Stärke ein nachwachsender Rohstoff ist, der biologisch abbaubar und somit umweltfreundlich ist. Ein weiterer umweltfreundlicher Aspekt ist, dass Stärke weitestgehend Füllstoffe und Farbpigmente in die Papierbahnen einbindet. Dadurch belastet die Papierherstellung das verwendete Wasser weniger. Seit mehreren Jahren ist daher der Papier- und Pappemarkt von wachsender Bedeutung.

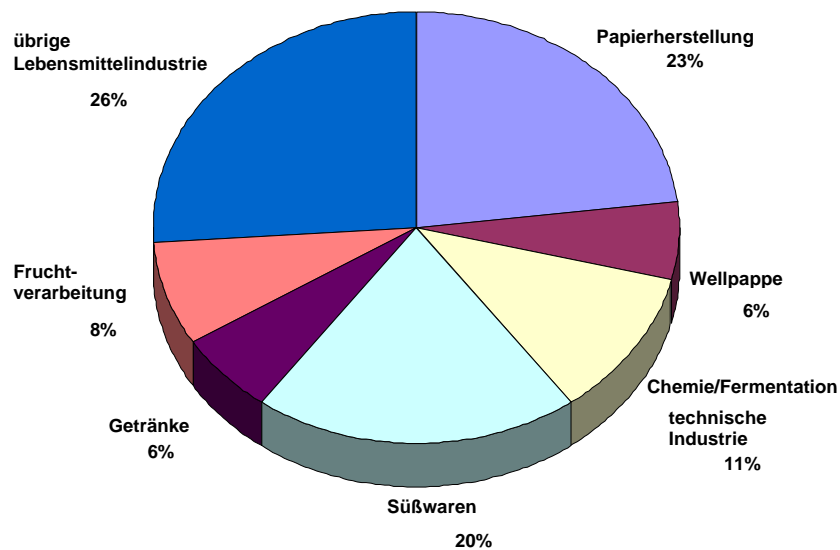


Abb.5: Aufteilung des Verbrauchs an Stärkeprodukten in Deutschland für 1998
(Quelle: Fachverband der Stärke-Industrie)

- Starke Stellung der nordrhein-westfälischen Stärkeindustrie in Deutschland

Die vier nordrhein-westfälischen Stärkehersteller erwirtschafteten zusammen 35% des Gesamtumsatzes der bundesdeutschen Stärkeindustrie. Ihr Anteil am europäischen Gesamtumsatz lag 1998 bei ca. 6,6%, der Anteil an der Beschäftigtenzahl lag bei 4,8%. Der hohe Marktanteil der nordrhein-westfälischen Stärkehersteller am deutschen Stärkemarkt resultiert aus der starken Stellung von Cerestar, die rund 30% des deutschen Marktanteils innehaben.

In der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie besitzt die Stärkeindustrie mit 1,45% des Gesamtumsatzes und 0,84% der Gesamtbeschäftigten eine nur geringe Bedeutung.

Ein Wettbewerb findet auch zwischen den verschiedenen Stärkearten statt. Die Kartoffelstärke hatte 1998 in Deutschland einen Anteil von 40% an der gesamten Stärkeproduktion, die Maisstärke wies einen Anteil von 31% und die Weizenstärke von 29% aus. Nordrhein-Westfalen ist neben Sachsen-Anhalt das einzige Bundesland, in dem Weizenstärke hergestellt wird. Weltweit liegt dagegen die Maisstärke mit 74% Marktanteil an erster Stelle, während die Weizenstärke mit 8% auf Platz drei liegt. Die Kartoffelstärke nimmt mit 7% der Welterzeugung Platz vier ein. Tapioka/Cassava mit 10% der Weltstärkeerzeugung liegt an zweiter Stelle.

- Hohe Exportquote der deutschen Stärkeindustrie

Die Stärkeindustrie ist gekennzeichnet durch eine hohe Exportquote. Sie lag 1999 für die deutsche Stärkeindustrie bei 44,1% für die fachlichen Betriebsteile (796 Mio. DM). Die nordrhein-westfälische Exportquote lag 1999 mit 39% (246 Mio. DM) unter dem Bundesdurchschnitt.

- Amerikanische Stärkeindustrie mit Wettbewerbsvorteilen gegenüber europäischen Anbietern

Die europäische und damit auch die deutsche Stärkeindustrie konkurriert mit den amerikanischen und asiatischen Stärkefabriken, die insgesamt 51% bzw. 26% der Weltmarktproduktion abdecken. Der Konzentrationsprozess ist insbesondere in den USA besonders stark vorangeschritten. Die 28 größten Fabriken der USA stellen allein 40% der gesamten Weltmarktproduktion her. Ihre durchschnittliche Produktion pro Fabrik ist 6,5 mal so hoch wie die der deutschen und europäischen Fabriken. Hierdurch haben die amerikanischen Produzenten Größenvorteile, die sich in geringeren Kosten niederschlagen. Ein weiterer Vorteil, den die amerikanischen Unternehmen gegenüber den europäischen haben, sind die amerikanischen Rohstoffpreise, welche günstiger als die europäischen sind. Die Folge ist, dass die amerikanischen Hersteller ihre Produkte günstiger auf dem Weltmarkt anbieten können.

Noch ist der europäische Markt durch die GATT-Verträge geschützt. Nach Auffassung des Fachverbandes der Stärke-Industrie ist aber davon auszugehen, dass der Einfluss der Europäischen Union bei den Verhandlungen der World Trade Organisation abnehmen wird und dies in den nächsten Jahren eine weitere Marktöffnung der EU zur Folge haben wird. Hierauf muss sich die europäische und insbesondere nordrhein-westfälische Stärkeindustrie einstellen, insbesondere in Bezug auf ihre eigene Kostenstruktur sowie die Produktionskapazitäten.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die oben beschriebene Marktstruktur und Wettbewerbssituation ist den befragten Unternehmen weitgehend bekannt und wird von ihnen ähnlich beurteilt. Aus Sicht der Gesprächspartner wird es in den nächsten Jahren zu keinen gravierenden Veränderungen kommen. Der europäische Massenmarkt für Stärkeprodukte werde auch zukünftig von wenigen Konzernen beherrscht. Die übrigen kleineren Anbieter müssten sich dagegen in Marktnischen weiter festigen. Der Vorteil der kleineren Betriebe sei, dass sich diese schneller auf neue Anforderungen aus der Industrie einstellen könnten. Die Möglichkeiten von Innovationen werden in den kleinen und mittelständischen Unternehmen dementsprechend auch als sehr hoch angesehen.

- Steigende Bedeutung für Non-Food-Bereich wird prognostiziert

Die interviewten Unternehmen sehen die zukünftige Entwicklung für die Stärkeindustrie in Nordrhein-Westfalen positiv, vor allem im Non-Food-Bereich. Dieser wird sich nach Meinung der Befragten weiterhin überproportional entwickeln. Im Ernährungsbereich zeigten sich die Gesprächspartner teilweise besorgt über die Abwanderung von Lebensmittelherstellern in andere Bundesländer. Es wird befürchtet, dass diese Hersteller keine Stärke mehr aus Nordrhein-Westfalen beziehen werden, da die Transportwege zu lang und damit die Preise ihrer Stärkeprodukte nicht mehr konkurrenzfähig wären.

- Befragte Betriebe sehen positiv in die Zukunft

Auf die Frage, wie sich die Nachfrage nach den eigenen Produkten entwickelt hat, verwiesen alle befragten Unternehmen auf eine sehr positive Entwicklung, die sich voraussichtlich auch in den nächsten Jahren weiter fortsetzen werde.

Zukünftige Wachstumspotenziale wird es nach Ansicht der Gesprächspartner nur in Osteuropa im Zuge der EU-Erweiterung geben. Der russische Markt wird erst wieder in ca. 3-5 Jahren als attraktiv angesehen. Ein Nachfragewachstum wird international bei Nischen-Stärkeprodukten gesehen, so z.B. im Bio-Stärke-Segment.

4.4 Kundenbedürfnisse

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Enge Zusammenarbeit mit Abnehmern wichtiger Erfolgsfaktor

Kunde der Stärkeindustrie im Ernährungsbereich ist im wesentlichen die weiterverarbeitende Lebensmittelindustrie. Hier betonten alle Gesprächspartner, wie wichtig eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden sei. So werden beispielsweise gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durchgeführt. Hierdurch könne sehr genau auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen und Veränderungen in der Bedürfnisstruktur frühzeitig erkannt werden. Die Kunden erhalten so zum einen eine hohe Transparenz über die Qualität der Produkte, zum anderen dient der zusätzliche Service als hervorragendes Kundenbindungsinstrument zum Aufbau einer dauerhaften und vertrauensvollen Zusammenarbeit.

- Weitere Differenzierung der Kundenbedürfnisse wird erwartet

Die Nachfrage der Kunden auf dem deutschen Markt für Stärkeerzeugnisse hat sich 1999 weiter stabilisiert. Dabei werden die Kundenanforderungen ständig differenzierter. Die Kunden brauchen die Stärkeprodukte für sehr unterschiedliche Anwendungen, insbesondere im Non-Food-Bereich. So sind

Einsatzmöglichkeiten in der Energieversorgung, der chemischen und technischen Industrie, Pharmazie und Kosmetik sowie in der Nahrungsmittelindustrie zu finden.

Wesentliche Kriterien für die Kaufentscheidung sind nach Auffassung der meisten Gesprächspartner die Qualität der Inhaltsstoffe, der Preis und ein ergänzender Service. Auch die Schadstofffreiheit der Produkte wurde von den meisten Gesprächspartnern als bedeutend für die Kaufentscheidung hervorgehoben.

Eine geringere Bedeutung für die Kaufentscheidung hat der Preis bei Nischenprodukten. Hier gibt es für die Anbieter größere Möglichkeiten, ihre Produkte im Wettbewerb zu differenzieren, sei es über die Produktinhaltsstoffe oder die Anwendungsmöglichkeiten.

Die sich derzeit vollziehenden Konzentrationsprozesse auf der Abnehmerseite können sich nach Ansicht der Gesprächspartner negativ auf die Stärkeindustrie auswirken. Durch Fusionen und Übernahmen in der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie werde die Marktmacht der Kunden größer. Diese würden versuchen, die Preise weiter nach unten zu drücken. Außerdem bestehe die Gefahr, dass die Anzahl der Zulieferer aus der Stärkeindustrie reduziert werde, so dass bestehende Verträge nicht mehr verlängert würden.

- Trend zu Functional Food wird sich auch in der Stärkeindustrie bemerkbar machen

Als wichtig und nachhaltig wird von den Gesprächspartnern der Trend zu gesundheitsfördernden Stärkeprodukten gesehen. Der Trend zu Functional Food werde auch vor der Stärkeindustrie nicht halt machen, wodurch sich in den nächsten Jahren zahlreiche lukrative Nischen entwickeln werden. Auch der Bio-Markt wird von der Mehrzahl der Gesprächspartner als interessant erachtet. Insgesamt sei ein Trend zu Bio-Stärkeprodukten erkennbar, der in Deutschland schon weiter vorangeschritten sei als in anderen Ländern der EU. Doch auch dort werde sich der Markt entwickeln. Die Mehrzahl der Gesprächspartner stuften daher Bio-Stärkeprodukte als stabile Nische ein, die aber nur für die kleineren Anbieter interessant sei.

Uneinheitlich wird das Thema Novel Food bzw. Gen Food gesehen. Während die Mehrzahl der befragten Unternehmen der genetisch veränderten Stärke keine große Bedeutung einräumte, sah ein kleinerer Teil den genetisch veränderten Mais bzw. Weizen als sehr wichtig an. Derzeit sei die Lobby der Gegner jedoch noch zu stark. Der Markterfolg von Gen Food im Stärkebereich sei langfristig nicht völlig auszuschließen.

4.5 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten nordrhein-westfälischen Unternehmen haben ihren Fokus nicht nur auf den nationalen Markt, sondern auch stark auf den internationalen Markt ausgerichtet. Die Mehrzahl der Interviewpartner gab an, innerhalb Deutschlands weitestgehend überregional tätig zu sein, auch die Unternehmen mit einer Nischenausrichtung.

Die interviewten Firmen verfügen überwiegend über eine breite Palette verschiedener Stärkeprodukte; nur ein Unternehmen hatte ein eingeschränktes Produktsortiment.

- Befragte Unternehmen mit klarer strategischer Ausrichtung

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat eine klare Unternehmensstrategie. Es dominieren zwei klassische Strategieausrichtungen, die Massenmarktstrategie sowie die Nischenstrategie.

Explizite strategische Planungsinstrumente, wie Portfolio- oder SWOT-Analyse, kommen nur selten zum Einsatz. Ein Innovationsmanagement und eine Zielgruppensegmentierung erfolgen hingegen bei fast allen Anbietern. Bei der Ausgestaltung des Strategie- und Marketing-Instrumentariums spielt bei zwei Unternehmen die Preispolitik, bei den anderen das Innovationsmanagement eine dominierende Rolle. Werbung wird von nahezu allen Interviewpartnern als unwichtiges Instrument eingeschätzt.

Marktforschung wird von den befragten Unternehmen überwiegend durch die Außendienstmitarbeiter durchgeführt. Neue Trends sowie Veränderungen in der Nachfrage werden vor allem durch enge Zusammenarbeit mit den Kunden frühzeitig erkannt. Die Beauftragung von Marktforschungsunternehmen ist daher bei den Stärkeherstellern eher die Ausnahme. Als weitere Quellen für Marktdaten wurden Fachliteratur und Informationsmaterial des Fachverbandes der Stärke-Industrie genannt.

- Stärkeindustrie steht vor strategischen Herausforderungen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Unternehmen der Stärkeindustrie eine Vielzahl erfolgversprechender Ansätze aufweisen, um sich im Wettbewerb dauerhaft positionieren zu können. Dennoch steht die Stärkeindustrie vor großen Herausforderungen, die im wesentlichen von den sich absehbar verschärfenden Konzentrationstendenzen auf Seiten der verarbeitenden Industrie bestimmt werden.

Das Problem für die mittelständischen Stärkehersteller ist die hohe Kapitalintensität in der Produktion. Für eine Ausweitung der Produktionskapazitäten stehen den meisten Unternehmen die hierfür

notwendigen finanziellen Mittel nicht zur Verfügung. Als Alternativen bieten sich eine stärkere Spezialisierung auf bestimmte Produkte sowie das Eingehen von Kooperationen und strategischen Allianzen an.

4.6 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Langfristig erfolgreich werden Produzenten sein, die ihre Produktpalette ständig weiterentwickeln und sie den Veränderungen der Bedürfnisstruktur der Kunden anpassen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile und die Erwirtschaftung von attraktiven Renditen können in erster Linie durch Innovationen erzielt werden. Für die Abnehmer der Ernährungsindustrie sind in der Stärkeindustrie insbesondere Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen sowie Serviceinnovationen relevant. Verpackungsinnovationen sowie Kommunikationsinnovationen spielen eine eher geringere Rolle.

Echte Produkt- und Verfahrensinnovationen erfordern ein konsequentes Engagement in Forschung und Entwicklung. Insofern sind sie vor allem Domänen größerer Firmen. Jedoch zeigen auch die befragten mittelständischen Stärkehersteller ein hohes Engagement in der Neu- und Weiterentwicklung von innovativen Produkten und Verfahren.

Produktinnovationen zielen in erster Linie auf verbesserte Produkteigenschaften, die für den Kunden einen besonderen Mehrwert schaffen. Bei Stärkeprodukten kann der Mehrwert beispielsweise in einem besonderen Geschmack oder sonstigen neuen Inhaltsstoffen liegen.

Als Produktinnovationen der letzten Jahre für den Ernährungsbereich wurden von den Gesprächspartnern Biostärke und Biostärkeprodukte, Fettersatzstoffe sowie der Zuckeraustausch genannt. Für die nächsten Jahre seien insbesondere im Bereich Functional Food Produktinnovationen zu erwarten. So könnten Stärkeprodukte mit Inhaltsstoffen angereichert werden, die die Gesundheit fördern bzw. zur Verhinderung von Krankheiten beitragen. Dies könnten beispielsweise mehrfach ungesättigte Fettsäuren sein. Bei der Entwicklung von Functional-Food-Produkten würden zahlreiche Hersteller aber auf Kooperationen mit wissenschaftlichen Instituten oder Pharmaunternehmen angewiesen sein.

Wesentlich mehr Produktinnovationen gab es in den letzten Jahren im Non-Food-Bereich, der für diesen Report aber nicht relevant ist.

Verfahrensinnovationen können zum einen neue Produkteigenschaften ermöglichen sowie durch neue Kommunikationswege (z.B. Internet) oder eine optimierte Logistik die Kommunikation und den Service verbessern. Zum anderen können sie günstigere und umweltfreundlichere Produktionstechnologien

ermöglichen. Des Weiteren können sie durch die Optimierung der Schnittstellen zu Lieferanten und zu Abnehmern Wettbewerbsvorteile eröffnen.

Beispiele für Verfahrensinnovationen sind besonders hygienische Herstellverfahren oder Efficient Consumer Response (ECR). Ebenso können umweltfreundliche Verfahren, die eine Verwertung von Abwasser oder Abfallprodukten ermöglichen, als innovativ gelten.

Vor allem ECR und e-Commerce zeichnen sich als Innovationslinien in der Zusammenarbeit mit der verarbeitenden Industrie ab. Die Mehrzahl der Gesprächspartner bestätigte diesen Trend, wenngleich die Beurteilung der Wichtigkeit starke Schwankungen zeigte. Vornehmlich die kleineren Betriebe beurteilten die Wichtigkeit als eher mittelmäßig, während größere Unternehmen ECR als wichtig bis sehr wichtig einstufen.

Efficient Consumer Response (ECR) ist ein aktueller Managementansatz, der unternehmensübergreifend die gesamte Wertschöpfungskette umspannt. Durch eine Vernetzung der Partner 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. 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, die dann mit gleichen Forderungen auf die Zulieferer in der Stärkeindustrie zukommen werden. 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). Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass die Großabnehmer von Stärke (z.B. Kamps) dieses Instrument auch bald einführen werden.

Auch im Bereich von Serviceinnovationen wird es in den nächsten Jahren zahlreiche neue Impulse für die Stärkeindustrie geben. Die Zusammenarbeit zwischen Stärkeherstellern und weiterverarbeitender Industrie ist derzeit bereits sehr eng. Durch diese Nähe werden Servicewünsche auf der Abnehmerseite viel früher erkannt als in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die Stärkebranche auch in Zukunft mit einer Vielzahl von Innovationen aus verschiedenen Bereichen zu rechnen hat, die nicht nur den großen, sondern auch den kleineren und flexibleren Unternehmen Entwicklungsperspektiven eröffnet.

4.7 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten Unternehmen sind überwiegend zufrieden mit der Qualifikation der Beschäftigten. Bemängelt wurde die teilweise zu geringe technische Ausrichtung der Bewerber sowie fehlende IT-Kenntnisse. Alle befragten Unternehmen bilden die Mitarbeiter innerbetrieblich konsequent weiter. Nach Ansicht der Gesprächspartner wird es zukünftig einen größeren Bedarf an Ingenieuren sowie an Fachkräften für Lebensmitteltechnik geben. Hier gibt es jetzt bereits einen Mangel. Die Qualifikation der Bewerber muss deswegen zukünftig deutlich ansteigen.

Die befragten Unternehmen bilden derzeit schon sehr aktiv aus, weswegen sie zur Zeit kein Interesse an der Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze haben. Sie können schon heute, teilweise aufgrund des Mangels an geeigneten Bewerbern, die vorhandenen Stellen nicht besetzen.

Ein weiteres Ausbildungsproblem sei der mangelnde Bekanntheitsgrad der Ausbildung zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik. Dieser Berufszweig sei nur den wenigsten Schulabgängern bekannt und sollte zukünftig in der Öffentlichkeit durch PR- und Aufklärungskampagnen besser bekannt gemacht werden.

4.8 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten Unternehmen zeigten sich überwiegend zufrieden mit ihren Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten. Im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten sind Gleitzeitregelungen und Teilzeitarbeit eingeführt worden, insbesondere im Verwaltungsbereich. Alle befragten Unternehmen setzen Schichtarbeit ein, zum Teil sogar fünf Schichten an sieben Tagen in der Woche.

Altersteilzeit wird in einem Unternehmen praktiziert und in den anderen ab Oktober 2000 eingeführt, so dass hier noch keine Erfahrungen vorliegen. Nicht alle Unternehmen haben dagegen Arbeitszeitkonten eingeführt, womit ansonsten sehr gute Erfahrungen gemacht werden.

Moderne Formen und Instrumente der Arbeitsorganisation werden sehr unterschiedlich eingesetzt. Da alle befragten Unternehmen nach DIN ISO zertifiziert sind, sind Qualitätszirkel nahezu überall eingerichtet worden. Auch die Aufgabenerweiterung ist von der Mehrzahl der Unternehmen als Instrument eingeführt worden.

Dagegen werden Instrumente wie Gruppenarbeit, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder Job Rotation nur vereinzelt eingesetzt.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung sind überwiegend sehr positiv. Es wurde unter anderem hervorgehoben, dass die Prozesse verbessert worden seien und dies zu einer höheren Effizienz geführt habe. Außerdem wurde festgestellt, dass die Zertifizierung zu einer erhöhten Transparenz der Geschäftsprozesse geführt habe.

4.9 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern der Wertschöpfungskette

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Interviewpartner der Stärkeindustrie berichteten durchweg von einem guten und engen Verhältnis zu den Zulieferern sowie zu den Abnehmern in der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie. Auch die Zusammenarbeit mit Maschinenlieferanten wird sehr positiv beurteilt. So werden hier beispielsweise gemeinsame Entwicklungsarbeiten durchgeführt.

Als Problem wird angesehen, dass es mittlerweile auf dem Weltmarkt schwierig sei, Mais zu kaufen, der nicht genbehandelt ist. Aus diesem Grunde konzentrieren sich die befragten Unternehmen beim Einkauf von Rohstoffen auf einen festen Stamm von deutschen und europäischen Lieferanten, mit denen eine langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht.

4.10 Wissens- und Technologietransfer

Der Wissens- und Technologietransfer beinhaltet 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 Grundlagenforschung schneller von Industrieunternehmen aufgegriffen und zur Vermarktung gebracht werden. Andersherum soll die Grundlagenforschung durch die verstärkte Kooperation deutlich schneller erkennen, welche Problemlösungen von der Wirtschaft gewünscht werden. Die Forschung kann sich so besser auf die Bedürfnisse des Marktes fokussieren.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Große Konzerne, so auch in der Stärkeindustrie, verfügen meist über eigene Forschungsbereiche. Kleine und mittelständische Unternehmen sind dagegen auf Kooperationen mit externen wissenschaftlichen Instituten angewiesen. Während in anderen Teilbranchen der Ernährungswirtschaft solche Kooperationen eher selten sind, pflegen die befragten Stärkehersteller sehr enge Kontakte zu Forschungseinrichtungen in und außerhalb Nordrhein-Westfalens.

Forschungsinstitute, die unter anderem einen Schwerpunkt auf Stärke gelegt haben, sind die FH Lippe in Lemgo und die Bundesanstalt für Getreide-, Kartoffel- und Fettforschung in Detmold und Münster. Auf dem Gebiet der Stärkeverarbeitung bietet die Fachhochschule Lippe einen Studienschwerpunkt Getreidetechnologie an. Weitere Kontakte gibt es zur RWTH Aachen sowie zur TU Berlin.

Die Mehrzahl der Gesprächspartner würde eine noch stärkere Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen in der Zukunft begrüßen.

4.11 Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft

Während Kooperationen mit Forschungsinstituten, Zulieferern und Abnehmern (vertikale Kooperationen) bereits sehr verbreitet sind und positiv bewertet werden, ist das Ausmaß bestehender Kooperationen zwischen den Stärkeherstellern (horizontale Kooperationen) noch vergleichsweise gering. Die Gesprächspartner erwarten hier auch keine nennenswerte Zunahme von Kooperationen. Als Gründe wurden Berührungspunkte genannt. Die Unternehmen täten sich schwer, vermeintliche Unternehmensinterne preiszugeben.

Ansatzpunkte für horizontale Kooperationen werden aber durchaus gesehen, insbesondere in der Beschaffung und in der Vermarktung.

So seien beispielsweise Kooperationen in den Bereichen Einkauf oder Logistik für nahe beieinander liegende Betriebe denkbar. Möglich wäre auch die Bildung einer Kooperationsplattform für Ersatzteile, so dass nicht jedes Unternehmen selber teure Ersatzteile lagern muss.

Neben diesen horizontalen Kooperationen seien weitere Kooperationsmodelle denkbar, z.B. laterale Kooperationen mit Unternehmen anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Denkbar sei eine Zusammenarbeit in den Bereichen Lagerung, Logistik, Energiebeschaffung etc.

4.12 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Bei den befragten Unternehmen zeigten sich die Kategorien „Innenfinanzierung aus erwirtschafteten Gewinnen“ sowie „Kredite von Kreditinstituten und Sparkassen“ als vorherrschende Finanzierungsformen. Die Zusammenarbeit wird überwiegend positiv bis sehr positiv bewertet, was vor allem an den guten persönlichen Beziehungen läge.

Andere Finanzierungsformen spielen eine untergeordnete Rolle. Venture-Capital-Finanzierungen werden von den befragten Unternehmen nicht genutzt.

Nur eines der befragten Unternehmen nahm in den letzten Jahren eine öffentliche Förderung in Anspruch. Mehrere Unternehmen äußerten die Ansicht, dass es keine Förderprogramme oder Zuschüsse gäbe oder sie für solche zu groß seien. 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 gesamte nordrhein-westfälische Lebensmittelindustrie. Insbesondere eine zielgenaue Zusammenstellung relevanter Programme für Unternehmen unterschiedlicher Größenkategorien könnte hier Abhilfe schaffen. Ferner sollten Hilfestellungen bei der Antragstellung gegeben werden.

5 Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie– Marktsituation, Trends, Themen und Herausforderungen

5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse

Innerhalb der sekundärstatistischen Analyse wurde der Schwerpunkt auf die Entwicklungen des nordrhein-westfälischen Anteils an der gesamtdeutschen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie, bezogen auf den Umsatz, die Beschäftigtenzahlen sowie die Anzahl der Betriebe und fachlichen Betriebsteile gelegt. Diese Entwicklungen sollen die Struktur der nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie und ihre Position in der bundesdeutschen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie ergänzend zur Situationsbeschreibung der Interviewpartner veranschaulichen und somit Ansatzpunkte für branchenunterstützende Aktionen liefern.

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

Alle in diesem Unterkapitel dargestellten Daten für die Bundesrepublik stammen vom Statistischen Bundesamt, denen für Nordrhein-Westfalen liegen Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen zugrunde. Die Daten beziehen sich auf die Kategorie „Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten“ der statistischen Ämter.

1999 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie 6,95 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie erreichte 2,17 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 1999 insgesamt 12 Betriebe mit 21 fachlichen Betriebsteilen sowie 1.661 Beschäftigten aus.

Der Marktanteil Nordrhein-Westfalens bezogen auf den Umsatz entwickelte sich im Bereich der Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie von 31,74%

in 1995 rückläufig auf 28,09% (1997) und 28,06% (1998) um 1999 wieder auf 31,17% anzusteigen (Abb.6).

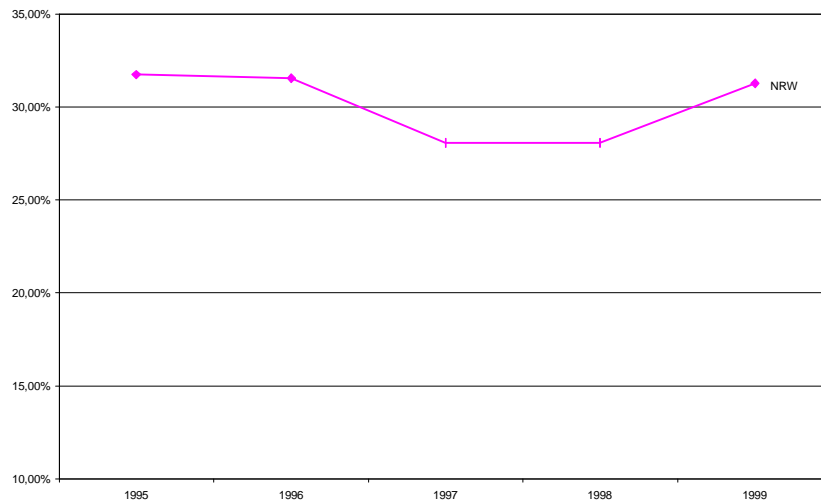


Abb. 6: Entwicklung des Marktanteils der Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie in NRW am Gesamtumsatz der Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie in Deutschland in %

Während der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie im Zeitraum 1995 bis 1999 von 2,21 Mrd. DM auf 2,17 Mrd. DM sank, stieg der Umsatz der fachlichen Betriebsteile bundesweit von 6,95 Mrd. DM im Jahr 1995 auf 8,31 Mrd. DM im Jahr 1998, bevor er im Jahr 1999 auf 6,95 Mrd. DM zurückging. Die nordrhein-westfälische Umsatzentwicklung ist in Abb. 7 im Vergleich zur bundesweiten Umsatzentwicklung in der Indexdarstellung veranschaulicht.



Abb. 7: Indexentwicklung des Umsatzes in der deutschen und nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie (1995=100)

Der Umsatz sank in Nordrhein-Westfalen dabei relativ weniger extrem als in der Bundesrepublik, wo er 1999 stark einbrach, nachdem er 1997 und 1998 deutlich gestiegen war. Die Zahl der Beschäftigten ist bundesweit und in Nordrhein-Westfalen zwischen 1995 und 1999 gesunken. Die Anzahl Beschäftigter in Nordrhein-Westfalen nahm um 15,98 % von 1.977 auf 1.661 und bundesweit um 26,91% von 7.338 auf 5.363 ab. Obwohl die Entwicklung bei den Beschäftigtenzahlen in Nordrhein-Westfalen sehr beunruhigend ist, verlief sie weniger dramatisch als die gesamtdeutsche Entwicklung. Diese Entwicklungen zeigt die Abbildung 8 in der Indexdarstellung.

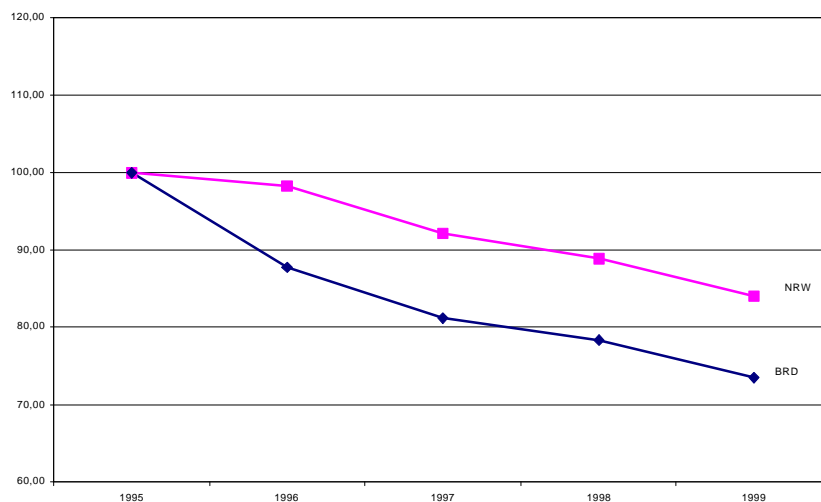


Abb. 8: Indexentwicklung der Beschäftigtenzahlen in der Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie Deutschlands und NRWs (1995=100).

Eine tieferegehende Untergliederung der Branche für das Jahr 1999 zeigt die Tabelle 2.

Dabei fällt z.B. in der Indexentwicklung auf, dass sich zwischen 1995 und 1999 bei der Herstellung von Ölen und Fetten die Umsatzzahlen in Deutschland negativ entwickelt haben und um 8,2 Prozentpunkte gefallen sind. Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen verlief bei der Umsatzentwicklung ähnlich negativ. Eine interessante Entwicklung zeigt sich bei der Herstellung von raffinierten Ölen und Fetten. Während sich der Umsatz für die Bundesrepublik um 19 Prozentpunkte verbesserte, gab es in Nordrhein-Westfalen nur eine Steigerung von 1 Prozentpunkt. Umgekehrt verlief die Entwicklung bei der Herstellung von Margarine und Nahrungsfetten, wo der Umsatz in Nordrhein-Westfalen um 3 Prozentpunkte gesteigert werden konnte, der Umsatz in der Bundesrepublik für dieses Produktsegment jedoch um fast 10 Prozentpunkte einbrach. In allen Produktsegmenten zeigt sich eine rückläufige

Beschäftigungsentwicklung, die in Nordrhein-Westfalen jedoch deutlich moderater ausgefallen ist.

	Umsatz 1999			
	NRW: Absolut in TDM	NRW- Marktanteil in Deutschland	Entwicklungs- index NRW (1995 = 100)	Entwicklungs- index BRD (1995 = 100)
Herstellung von Ölen und Fetten	731.652	28,59%	91,43	91,79
Herstellung von raffinierten Ölen und Fetten	795.587	31,63%	101,02	119,12
Herstellung von Margarine und Nahrungsfetten	639.621	34,43%	103,26	90,39
Gesamt	2.166.860	31,17%	98,17	99,95

	Beschäftigte 1999			
	NRW: Absolut	NRW-Anteil in Deutschland	Entwicklungs- index NRW (1995 = 100)	Entwicklungs- index BRD (1995 = 100)
Herstellung von Ölen und Fetten	247	23,86%	96,11	66,95
Herstellung von raffinierten Ölen und Fetten	501	42,60%	82,13	76,96
Herstellung von Margarine und Nahrungsfetten	913	28,73%	82,25	74,51
Gesamt	1 661	30,97%	84,02	73,08

Tab. 2: Umsatz- und Beschäftigtenzahlen sowie –entwicklung für Branchensegmente der Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie

5.2 Regionale Besonderheiten

Die Abbildung 9 zeigt die regionale Verteilung der nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe. Als Datenbasis dienen die amtlichen Unternehmensstatistiken der Industrie- und Handelskammern für das Jahr 2000.

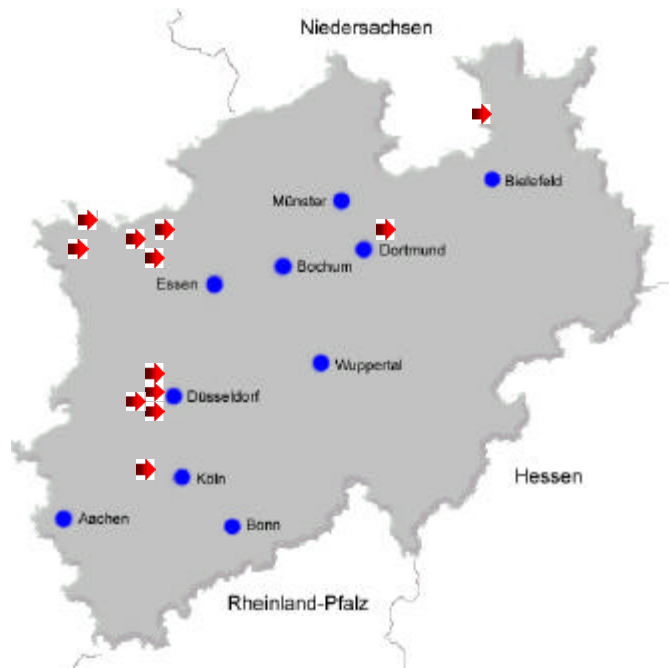


Abb. 9: Standorte der nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Industrie

Es zeigt sich eine verstärkte Konzentration von Ölmühlen im Raum Neuss mit der Nähe zum Rhein, über den die Ölsaaten, wie z.B. Soja, Raps und Sonnenblumen, angeliefert werden können. Hervorzuheben sind hier die Firma Thywissen GmbH und die Walter Rau Neusser Öl und Fett AG. Thywissen ist eine auf Weichsaaten spezialisierte Ölmühle mit einer Verarbeitungskapazität von 500.000 Tonnen pro Jahr. Verarbeitet werden vor allem Raps einschließlich erucasäurereicher Sorten und Leinsaat. Die Firma Walter Rau ist einer der großen Anbieter in Europa im Bereich der Herstellung von Speiseölen, Speisefetten, Margarine sowie pflanzlichen Brotaufstrichen. Unter anderem wird eine moderne Koprapresserei betrieben, in der Kokosöl und Kokosexpeller hergestellt werden.

Die Firma Aberdingk Boley GmbH mit Sitz in Krefeld ist der einzige Verarbeiter von Rizinusbohnen in Europa. Sie hat sich spezialisiert auf die Herstellung von Rizinusöl für chemische und pharmazeutische Zwecke sowie Spezialprodukte auf Leinölbasis.

In Kleve befinden sich die Union Deutsche Lebensmittelwerke GmbH, ein Tochterunternehmen der Deutschen Unilever, Hamburg. Das Werk ist der größte Margarinehersteller Deutschlands mit einer Produktionskapazität von 1,15 Mio. Tonnen Margarine sowie 30.000 Tonnen Feinkostprodukten pro Jahr.

5.3 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die deutsche Ölmühlenindustrie verarbeitet Ölsaaten, die größtenteils aus den großen Agrarstaaten Nord- und Südamerikas sowie aus Ländern der Europäischen Union stammen. Das in den Ölmühlen gewonnene Rohöl gelangt entweder direkt in den Großhandel bzw. zu Großverbrauchern oder in die Raffination, wo es als Speiseöl abgefüllt oder zu Margarine, Süßwaren, Backwaren etc. weiterverarbeitet wird. Die Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe, die keine eigene Ölmühle besitzen, beziehen das Öl entweder vom Weltmarkt oder von deutschen bzw. europäischen Ölmühlen. Die Endprodukte kommen dann in den Lebensmittelgroß- und -einzelhandel.

Bei der Rohölerzeugung in den Ölmühlen entstehen als Abfallprodukte Ölschrote, die in der Mischfutterindustrie als Tierfutter eingesetzt werden können.

Vor dem Hintergrund dieser Wertschöpfungsprozesse wird zunächst die Marktstruktur und Wettbewerbssituation der Ölmühlen sowie anschließend die Marktstruktur bei raffinierten und nicht raffinierten Ölen dargestellt. Hierbei wird sich auf den Markt der Speisefette und Speiseöle konzentriert. Der Markt für Ölschrote für die Tierfutterindustrie findet hier keine Berücksichtigung.

- Weltweite Konzentrationsprozesse machen sich auch bei deutschen Ölmühlen bemerkbar

Die Ölmühlenindustrie ist global ausgerichtet, insbesondere von der Beschaffungsseite her. Weltweit ist ein Konzentrationsprozess zu beobachten, der auch vor den deutschen Ölmühlen nicht halt macht. So ist in der Ölmühlenindustrie damit zu rechnen, dass große Konzerne versuchen werden, in den nationalen Markt einzudringen. Die deutsche Ölsaatenverarbeitung wird bereits heute von den beiden US Konzernen Archer Daniels Midland (ADM) und Cargill dominiert, die in den letzten Jahren mehrere deutsche Ölmühlen gekauft haben und derzeit rund zwei Drittel der deutschen Ölsaaten verarbeiten. Den verbleibenden Markt teilen sich 7 große Ölmühlen, von den 5 in Nordrhein-Westfalen liegen, sowie zahlreiche kleine Ölmühlen, die in regionalen Nischen tätig sind. In den nächsten Jahren wird hier mit weiteren Fusionen und Betriebsübernahmen zu rechnen sein.

- Inländische Nachfrage auf Importe angewiesen

Nach Angaben des Verbandes deutscher Ölmühlen wurden 1998 insgesamt 2,54 Mio. Tonnen pflanzliche Fette und Öle von den deutschen Ölmühlen hergestellt. Damit kann der inländische Bedarf jedoch nicht gedeckt werden.

Seit 1996 werden genmodifizierte Sojabohnen aus den USA ohne Kennzeichnungsvorschriften in die EU zur Verarbeitung importiert. Die Einfuhr wurde von der EU-Kommission genehmigt, nachdem die US-amerikanischen

Behörden für Lebensmittelsicherheit und Umweltschutz sowie die nationalen EU-Behörden nach intensiven Sicherheitsbewertungen alle Gesundheits- und Umweltrisiken ausgeschlossen hatten. Durch die Entscheidung der EU kann sich die europäische Ölmühlenindustrie im weltweiten Konkurrenzkampf überhaupt erst behaupten, da nur durch den freien Zugang zu den weltweiten Rohstoffmärkten die Nachfrage in Europa gedeckt werden kann.

Die Öl- und Fettverarbeitende Industrie hat am Gesamtumsatz der nordrhein-westfälischen Ernährungswirtschaft einen Anteil von 5,03% (1999). Bundesweit hat sie sogar eine noch niedrigere Bedeutung mit einem Anteil von 3,41% (1999).

Die Exportquote der nordrhein-westfälischen Öl- und Fettverarbeitenden Industrie (fachliche Betriebsteile) lag 1999 mit 34,85% über dem Bundesdurchschnitt, der 31,9% auswies.

- Markt für Speiseöle und -fette fest in der Hand der internationalen Lebensmittelkonzerne

Bei den Speiseölen und -fetten ist der Markt fest in der Hand der internationalen Lebensmittelkonzerne, deren große A- und B-Marken sich beim Verbraucher etabliert haben. Neben Handelsmarken ist in den Regalen des Einzelhandels lediglich noch Platz für spezielle Nischenöle und -fette, deren Marktvolumen aber begrenzt sein dürfte. Kleine und mittelständische Anbieter haben es derzeit schwer. Sie können sich im harten Wettbewerb, der im wesentlichen über den Preis ausgetragen wird, nicht gegen die großen Anbieter des Massenmarktes durchsetzen, so dass ihnen nur die Rolle als Nischenanbieter bleibt.

Bei den Produkten dominiert die Margarineproduktion. Größter Anbieter ist die Deutsche Unilever mit insgesamt drei Margarinewerken, von denen das größte, die Union Deutsche Lebensmittelwerke, in Kleve angesiedelt ist. Mit den Marken Lätta, Rama, Du darfst sowie brunch wird nach unternehmenseigenen Angaben ein Umsatzmarktanteil von rund 70% in Deutschland erzielt. Daneben gibt es nur noch kleinere Handelsmarkenhersteller sowie kleinere regionale und Nischenanbieter, die sich z.B. auf spezielle Margarinesorten konzentriert haben.

Soweit Großverbraucher beliefert werden, z.B. Fast-Food-Ketten oder der Bäckereigroßhandel, hängt die zukünftige Marktentwicklung natürlich von der Weiterentwicklung dieser Abnehmer ab. Wenn beispielsweise eine Fast-Food-Kette im In- und Ausland expandiert oder die Anzahl der selbständigen Bäckereien jährlich sinkt, so wirkt sich dies direkt auf die deutschen Ölmühlen bzw. die Öl- und Fettverarbeitende Industrie aus.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Derzeitige Marktsituation wird als schwierig bewertet

Die befragten Unternehmen bewerten die derzeitige Marktsituation als schwierig. Der Markt für Margarineprodukte ist in Deutschland leicht rückläufig und verliert jährlich ca. 1-2% am Gesamtumsatz. Ein Grund hierfür ist nach Ansicht der Gesprächspartner das zunehmende Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher, welches mit der rückläufigen Nachfrage nach fetthaltigen Lebensmitteln einhergeht.

Der Markt für Speiseöle und -fette in Deutschland und den EU-Staaten sei insgesamt gesättigt. Zuwächse seien im Ernährungsbereich nicht mehr zu erwarten, lediglich bei Spezialölen, mit denen Nischen bedient werden können, sowie in der oleochemischen Industrie werden noch Potenziale gesehen. Der osteuropäische Markt wird dagegen als attraktiv eingeschätzt.

Aufgrund der Marktsättigung werde der Wettbewerb zunehmen, und es werde im Bereich der Ölmühlen zukünftig zu einem weiteren Konzentrationsprozess kommen, bei dem es zu weiteren Übernahmen und Fusionen kommen werde. Insbesondere ausländische Konzerne würden versuchen, stärker in den deutschen und europäischen Markt einzudringen.

5.4 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Die Verwendung der in Deutschland hergestellten pflanzlichen Fette und Öle zeigt die nachfolgende Abbildung 10:

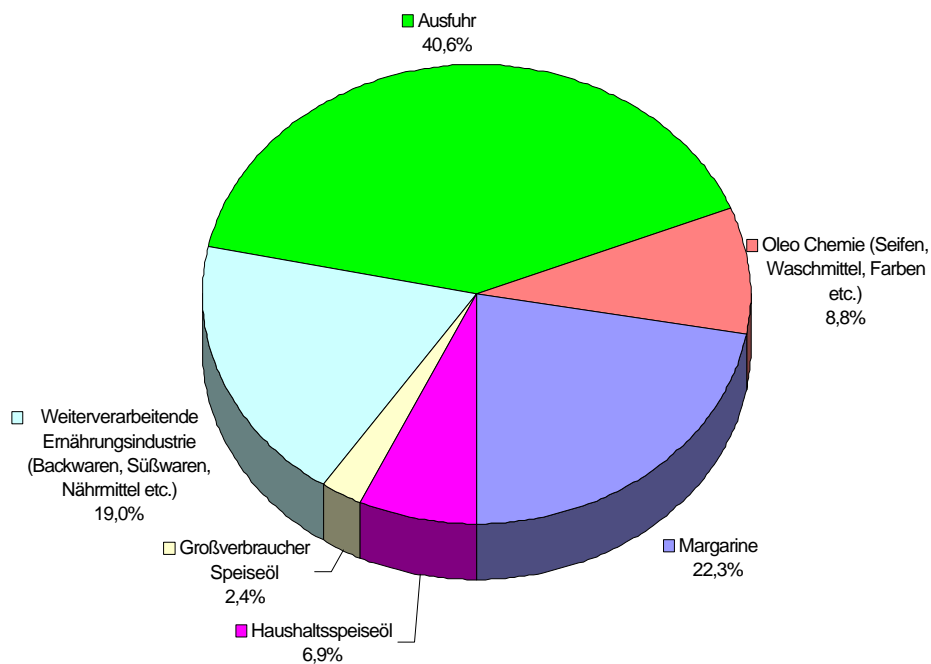


Abb. 10: Verwendungsbereiche pflanzlicher Öle und Fette in Deutschland (Schätzung des Verbandes Deutscher Ölmühlen für 1997)

Die beiden größten Verwendungsbereiche in Deutschland sind die Margarineherstellung mit 22,3% sowie die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie mit 19%. In der Oleochemie werden 8,8% der produzierten Fette und Öle eingesetzt, so z.B. zur Herstellung von Seifen, Waschmitteln, Farben, Lacken etc. Die Exporte haben einen Anteil von 40,6%.

- Steigende Nachfrage nach Olivenöl

Das zunehmende Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher beeinflusst den deutschen Markt für Speisefette und Speiseöle in mehrfacher Weise. Zum einen ist ein Ernährungstrend in Richtung einer möglichst fettfreien Ernährung zu verzeichnen. Hierdurch ist z.B. die steigende Nachfrage nach Halbfettmargarinen und Diätmargarinen zu erklären. Zum anderen gibt es einen Wandel in der Konsumentennachfrage von raffinierten Speiseölen hin zu ernährungsphysiologisch edleren Ölen. Zunehmende Konkurrenz erhalten die in Deutschland produzierten Speiseöle deshalb durch die wachsende Nachfrage nach Olivenöl. Nach Informationen der Informationsgemeinschaft Olivenöl hat sich der Verbrauch von Olivenöl in Deutschland in den letzten neun Jahren verdreifacht. Der Pro-Kopf-Verbrauch pro Jahr liegt demnach derzeit bei 0,35 kg, während er 1991 nur bei 0,12 kg lag. Olivenöl habe sich nach dem Umsatzwert zur Nummer 1 bei den Speiseölen entwickelt. Grund für diese positive Entwicklung sei der hohe gesundheitliche Wert sowie der Geschmack von

Olivenöl. Olivenöl hat einen hohen Anteil an einfach ungesättigten Fettsäuren, die positiv auf den Stoffwechsel wirken, sowie einen hohen Anteil an Vitamin E. 1999 wurden insgesamt rund 27.600 Tonnen nach Deutschland importiert. Der deutsche Pro-Kopf-Verbrauch ist im Vergleich zu den klassischen Erzeugerländern jedoch noch sehr gering. So liegen die jährlichen Pro-Kopf-Verbräuche in Italien bei 12 kg, in Spanien bei 14 kg sowie in Griechenland bei 23 kg. Die südlichen EU-Länder produzieren aufgrund der klimatischen Vorteile insgesamt rund 75% der Weltproduktion.

- Wachsende Bedeutung von Functional Food für die Branche

Gleichsam schwappt auch die Functional-Food-Welle auf den Markt der Speisefette und Speiseöle über. So brachte Unilever im Sommer 2000 den Brotaufstrich „becel pro-activ“ auf den Markt, eine Spezialmargarine, die den Cholesterin-Gehalt im Blut senken soll. Das Produkt ist bereits seit 1999 unter dem Markennamen „Take Control“ auf dem US-amerikanischen Markt erfolgreich eingeführt. Seit 1995 hat sich auf dem finnischen Markt von der Raisio-Group unter dem Markennamen Benecol eine Cholesterin-senkende Margarine etabliert, die aber neben Finnland bisher nur in den USA und Großbritannien erhältlich ist. Beide Produkte sind preislich deutlich höher angesiedelt als die herkömmlichen Margarinen. Gemäß einem Bericht der Financial Times Deutschland schätzen Branchenexperten das europäische Marktvolumen für Cholesterin-senkende Margarinen auf ca. 200 Mio. Dollar. Der Markt für Functional-Food-Produkte bei Speisefetten und -ölen beginne sich in Europa aber gerade erst zu entwickeln. Das Image von Margarine kann durch Functional-Food-Produkte und einem gezielten Marketing wieder deutlich angehoben werden.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Wesentliche Kriterien für die Kaufentscheidung der Endverbraucher sind nach Auffassung aller Gesprächspartner die Qualität der Inhaltsstoffe, die Schadstofffreiheit der Produkte sowie der Preis.

- Preis spielt entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung

Insbesondere der Preis spiele nach wie vor eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung und wird dies nach Ansicht der Gesprächspartner auch weiterhin tun. Die Mehrzahl der Konsumenten erkenne keine signifikanten Unterschiede in der Qualität zwischen den verschiedenen Ölmarken einer Ölsorte. Die Ölmühlen hätten daher nur wenig Möglichkeiten der Produktdifferenzierung.

- Verunsicherung der Verbraucher in Bezug auf genmodifizierte Endprodukte

Hinsichtlich der Qualität der Inhaltsstoffe sowie der Schadstofffreiheit der Speiseöle und -fette sei der Verbraucher derzeit verunsichert. Aufgrund der Einfuhrerlaubnis von genmodifizierten Sojabohnen aus den USA, die aus logistischen Gründen mit herkömmlichen Sojabohnen vermischt werden, ist es nach einer Veröffentlichung des Verbandes deutscher Ölmühlen nicht mehr gewährleistet, dass ausschließlich nicht-genmodifizierte Sojabohnen für die Herstellung der Endprodukte (Salatöle, Margarine, Brotaufstriche etc.) verwendet werden. Etwa 60% der jährlich von der europäischen Ölmühlenindustrie verarbeiteten Sojabohnen stammen aus den USA.

Ergänzende Serviceleistungen als weiteres Kriterium für die Kaufentscheidung werden insbesondere von den Großverbrauchern erwartet. Diese können in einem besonderen Lieferservice oder in der gemeinsamen Entwicklung von neuen bzw. Weiterentwicklung von Speiseölen und -fetten bestehen.

- Functional Food und Bio-Produkte als nachhaltige Produktrends

Als wesentliche Produktrends für die Zukunft werden von den Gesprächspartnern Functional-Food- und Bio-Produkte gesehen. Als Beispiel für Bio-Produkte wurde Bio-Palmöl genannt. Bei beiden Trends werde es in der Zukunft zu einer vermehrten Entstehung von Nischen für Spezialfette und -öle kommen. Einen Trend zu Gen-Food sahen die Gesprächspartner trotz der oben dargestellten Problematik bei Import-Sojabohnen für ihre Teilbranche nicht.

5.5 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Bei den befragten Unternehmen handelte es sich sowohl um große international als auch um rein national ausgerichtete Betriebe. Die Schwerpunkte in Strategie und Marketing waren daher sehr unterschiedlich. Grundsätzlich lassen sich aber folgende strategische Grundtypen darstellen.

- Professionelles Marketing der großen Massenmarktproduzenten

Die Massenmarktproduzenten sind in der Regel in einen der großen Lebensmittelkonzerne eingebunden. Sie stellen Markenprodukte her, die als A- oder B-Marken im Handel eine starke Stellung einnehmen. Aufgrund der Finanzkraft der Konzerne werden die Speiseöle, Margarineprodukte etc. 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 entstehen Skaleneffekte, die zu Kostenvorteilen gegenüber kleineren Anbietern genutzt werden können. Außerdem wird ein intensives Innovationsmanagement betrieben und dabei auf eigene F & E-Labore zurückgegriffen. Zur Auslastung von

Produktionskapazitäten werden darüber hinaus auch Handelsmarken produziert, wodurch die Produktionskosten pro Stück sowie die Gesamtproduktivität noch einmal verbessert werden können.

- Nischenfokussierung als Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Anbieter

Die kleinen und mittelständischen Anbieter können im direkten Konkurrenzkampf mit den großen Massenmarktherstellern in der Regel nicht mithalten. Sie müssen sich auf Nischen konzentrieren. Dabei kann es sich zum einen um echte Produktnischen, wie z.B. Bio-Palmöl und Kokosöl handeln, oder um die Bearbeitung einer Nischenzielgruppe, wie z.B. spezielle Großverbraucher. Regionale Nischen finden sich kaum noch auf dem Markt, da dieser von den Massenmarktanbietern flächendeckend abgedeckt ist. Die strategische Ausrichtung als echter Nischenanbieter wird von den kleinen und mittelständischen Betrieben jedoch häufig nicht konsequent verfolgt. Hier sind Schwächen in Strategie und Marketing zu erkennen, die dazu führen, dass den Nischenzielgruppen der Mehrwert der vermeintlichen Nischenprodukte nicht deutlich wird. Strategische Marketing-Instrumente werden häufig nicht oder nur in begrenztem Maße eingesetzt. Bei den sonstigen Marketing-Instrumenten dominieren die Distributionspolitik und die Preispolitik. Bei der Preispolitik wird sich in der Regel aber nur am Marktpreis orientiert. Die Produktion von Handelsmarken kommt für diese Anbieter aufgrund zu geringer Produktionskapazitäten in der Regel nicht in Frage. Eine Erweiterung der Produktionskapazitäten wäre ein Ausweg, jedoch fehlt vielen kleineren Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Betrieben die notwendige Finanzkraft.

Auch eine Strategie als C- oder D-Markenhersteller scheitert häufig durch die begrenzten Platzkapazitäten im Handel, der neben den A- und B-Marken zunächst seine Handelsmarken listet.

Die kleinen und mittelständischen Ölmühlen als auch Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe sind potenzielle Übernahme- und Fusionskandidaten. Sie sind in den nächsten Jahren besonders gefordert, sich strategisch darauf auszurichten und entsprechend vorzubereiten. Dies kann z.B. durch eine strategische Neuausrichtung oder durch das Eingehen von Kooperationen erfolgen.

5.6 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Langfristig erfolgreich werden die Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe sein, die ihre Produktpalette ständig weiterentwickeln und den Veränderungen der Bedürfnisstruktur der Kunden anpassen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile und die Erwirtschaftung von attraktiven Renditen können in erster Linie durch Innovationen erzielt werden. Für die Ölmühlen sowie die Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe sind vor allem Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen sowie Serviceinnovationen relevant.

Echte Produkt- und Verfahrensinnovationen erfordern ein konsequentes Engagement in Forschung und Entwicklung. Insofern sind sie vor allem Domäne größerer Firmen.

- Functional Food, Bio-Fett und seltene Pflanzenöle als Innovationslinien im Produktbereich

Produktinnovationen zielen in erster Linie auf verbesserte Produkteigenschaften, die für den Kunden einen besonderen Mehrwert schaffen. Bei Speiseölen und Speisefetten sind hier drei Innovationslinien zu nennen, Functional Food, Bio-Fett- und Ölprodukte sowie Nischenprodukte auf der Basis von selteneren Ölpflanzen.

Unter Functional Food sind solche Lebensmittel zu verstehen, die neben der Ernährung noch einen weiteren Zweck erfüllen, in der Regel eine gesundheitsfördernde Wirkung. Die bekannteste Produktneueinführung in Europa war vor 5 Jahren das probiotische Milchmischgetränk LC 1 von Nestle. Probiotische Produkte enthalten lebende Mikroorganismen, die den menschlichen Organismus positiv beeinflussen sollen. Die dafür gezüchteten Mikroorganismen überleben den Weg durch die Magensäure und bleiben im Darm haften, wodurch die Darmflora gestärkt wird.

Auch Öle können mit Inhaltsstoffen angereichert werden, die die Gesundheit positiv beeinflussen bzw. Krankheiten verhindern können, wie beispielsweise Omega-3-Fettsäuren oder andere mehrfach ungesättigte Fettsäuren. Außerdem ist es möglich, Ölen die Vitamine A, D, E oder K zuzusetzen. Auf diese Weise können spezifische Functional-Food-Produkte für verschiedene Zielgruppen wie Kinder, Senioren, etc. angeboten werden.

Ein weiteres Beispiel sind kaltgepresste Speiseöle, die eine Vielzahl gesundheitsfördernder Inhaltsstoffe besitzen, die bei der Heißpressung verloren gehen. Experten betonen, dass gerade durch Functional Food alte Industriezweige neu belebt werden. Außerdem werde der traditionelle Charakter der Öl- und Fettprodukte (Sättigung und Nährstoffversorgung) durch eine neue Dimension, die aktive Gesundheitsförderung, erweitert.

Seltene Öl-liefernde Pflanzen sind beispielsweise Krambe, Leindotter, Mohn, Disteln, Senf, Koriander und Saflor. Sie können jedoch überwiegend nur im Non-Food-Bereich eingesetzt werden.

- Efficient Consumer Response (ECR) als wesentliche Innovationslinie im Verfahrensbereich

Verfahrensinnovationen können zum einen neue Produkteigenschaften ermöglichen sowie durch neue Kommunikationswege (z.B. Internet) oder eine optimierte Logistik die Kommunikation und den Service verbessern. Zum anderen können sie günstigere und umweltfreundlichere Produktionstechnologien ermöglichen. Des Weiteren können sie durch die Optimierung der Schnittstellen zu Lieferanten und zu Abnehmern Wettbewerbsvorteile eröffnen.

Zu den wesentlichen Verfahrensinnovationen in der Ernährungsindustrie zählt vor allem der neue Management-Ansatz Efficient Consumer Response (ECR), der bereits in Kapitel 4.6. dieses Reports erörtert wurde.

Serviceinnovationen stellen insbesondere in der Zusammenarbeit mit Großverbrauchern und der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie eine wichtige Innovationslinie dar. Je enger die Beziehung zu den Schnittstellenpartnern auf der Abnehmerseite ist, desto eher können Servicewünsche und -bedürfnisse erkannt und Serviceinnovationen entwickelt werden.

5.7 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten Unternehmen bewerteten die Qualifikation der Bewerber uneinheitlich. Zum einen gab es eine hohe Zufriedenheit, zum anderen bemängelten die Gesprächspartner die geringe Motivation sowie das teilweise unzureichende Fachwissen der Bewerber. Neue Mitarbeiter werden in allen Unternehmen intensiv eingearbeitet. Trotzdem fehle dann den Mitarbeitern teilweise immer noch die notwendige Identifikation mit dem eigenen Unternehmen.

Auch bei den Ölmühlen sowie in der Öl- und Fettverarbeitenden Industrie wird es nach Ansicht der Gesprächspartner in den nächsten Jahren zu einer Veränderung der Beschäftigungsstruktur kommen. Ansteigen werde der Bedarf an Fachkräften mit technischem oder ingenieurwissenschaftlichem Hintergrund. Verringern werde sich dagegen die Anzahl der angelernten Kräfte.

Der Automatisierungsgrad wurde von den befragten Unternehmen als mittelmäßig bis hoch eingestuft. Das technische Rationalisierungspotenzial sei teilweise noch nicht vollständig ausgeschöpft, so dass in den nächsten Jahren

weitere Investitionen in modernere Anlagen vorgenommen werden müssten. Die Anzahl der Beschäftigten werde dadurch voraussichtlich leicht sinken.

Die Unternehmen haben in der Regel keinen Bedarf für die Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze, da derzeit bereits aktiv ausgebildet wird.

5.8 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Eine weitgehende Zufriedenheit zeigten die befragten Unternehmen in Bezug auf die derzeit eingesetzten Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten. Nahezu alle gängigen Formen werden angewandt, so z.B. Gleitzeitarbeit und Teilzeitarbeit im Verwaltungsbereich sowie Schichtarbeit im Produktionsbereich.

Altersteilzeit wird bereits in drei Unternehmen praktiziert, wobei hiermit bisher nur gute Erfahrungen gemacht wurden. Auch Arbeitszeitkonten sind bereits teilweise eingeführt oder befinden sich in der Einführungsphase.

Moderne Formen und Instrumente der Arbeitsorganisation werden sehr unterschiedlich eingesetzt, überwiegend ist dies die Gruppenarbeit. Eine Gruppenarbeit, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur in Reinform vorgesehen ist, wird in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Dies ist in der Ernährungsindustrie mit Schichtbetrieb häufig auch nicht in diesem hohen Maße umsetzbar.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird als Instrument nur in einem Betrieb eingesetzt. Er ist teilweise als eigenständiges Arbeitsorganisationsinstrument gar nicht bekannt.

Da alle befragten Unternehmen nach DIN ISO zertifiziert sind, sind Qualitätszirkel nahezu überall eingerichtet worden. Bei einem der befragten Unternehmen findet eine konzerneigene Zertifizierung statt. Als weiteres Instrument ist die Aufgabenerweiterung von der Mehrzahl der Unternehmen eingeführt worden.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Audit-Systemen inklusive der Zertifizierung sind überwiegend sehr positiv.

5.9 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern der Wertschöpfungskette

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Das Verhältnis zu Schnittstellenpartnern wird überwiegend positiv bewertet. Die Beschaffung der Ölsaaten erfolgt in der Regel über den Weltmarkt, wobei die Beschaffungspreise an den Warenbörsen ermittelt werden. Der Rohstoff Soja

war in den letzten Jahren wegen der gentechnisch veränderten Sorten ein umstrittenes Thema. Die Ölmühlenindustrie hat aber keine andere Möglichkeit, als sich Ölsorten vom Weltmarkt zu beschaffen. Nur so können die deutsche bzw. europäische Nachfrage gedeckt sowie die deutschen Ölmühlen mit einer gleichmäßigen und ausreichenden Kapazitätsauslastung wirtschaftlich betrieben werden. Um das Vertrauen der Verbraucher zu stärken, bemüht sich die Ölmühlenindustrie, über entsprechende Veröffentlichungen Aufklärung zu betreiben. Eine Alternative zur Beschaffung über den Weltmarkt wäre ein kontrollierter Vertragsanbau, der aber nur für kleinere Mengen denkbar ist und im wesentlichen zur Herstellung von Spezialprodukten, wie Babynahrung, geeignet wäre.

Die Zusammenarbeit zwischen der Ölmühlenindustrie und Öl- und Fettverarbeitenden Betrieben wird als sehr positiv bewertet. Hier bestehe kein Verbesserungsbedarf. Auch die Zusammenarbeit mit Maschinenlieferanten funktioniere reibungslos. So werden beispielsweise gemeinsame Entwicklungsarbeiten durchgeführt.

Die Zusammenarbeit mit Großverbrauchern wird sehr positiv beurteilt. Aufgrund enger Zusammenarbeit können langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden, bei denen nicht immer nur der Preis im Vordergrund stehe, sondern in besonderem Maße Serviceleistungen und gemeinsame Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung.

5.10 Wissens- und Technologietransfer

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Der Wissens- und Technologietransfer beinhaltet 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 Grundlagenforschung schneller von Industrieunternehmen aufgegriffen und zur Vermarktung gebracht werden. Des Weiteren soll die Grundlagenforschung durch die verstärkte Kooperation deutlich schneller erkennen, welche Problemlösungen von der Wirtschaft gewünscht werden. Die Forschung kann sich so besser auf die Bedürfnisse des Marktes fokussieren.

Sofern sich der Trend zu Functional Food weiter durchsetzen wird, führt dies zu einem Aufweichen der Grenze zwischen Ernährungsindustrie und Pharmaindustrie, zwei Branchen, die sich bisher weitgehend fremd sind. Gerade hier sind Kooperationen zwischen Industrie und Wissenschaft notwendig, insbesondere für die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die häufig gute Ideen haben, diese aufgrund fehlender F & E-Kapazitäten aber nicht in marktreife Produkte umsetzen können. Nordrhein-Westfalen verfügt hier über eine ausgezeichnete Forschungs- und Industrielandschaft.

Zugleich ist auch die Pharma-Industrie auf der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten für ihre Produkte abseits des überregulierten Gesundheitswesens. Generell zeigten die interviewten Forschungsinstitutionen starkes Interesse an Kooperationen mit der Industrie. Diese Industriekooperationen sind gefragt, da die Drittmittelfinanzierung aus öffentlicher Hand zunehmend geringer ausfällt und Gelder der Industrie benötigte Forschungsbudgets sichern könnten. 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.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die großen Lebensmittelkonzerne in der Öl- und Fettverarbeitenden Industrie 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 bestehen derzeit gar nicht oder nur in Ansätzen.

Von allen Gesprächspartnern wurde eine Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstituten für die Zukunft ausdrücklich gewünscht.

Nordrhein-westfälische Forschungsinstitute, die unter anderem einen Schwerpunkt auf Öle und Fette gelegt haben, sind die Universität GH Essen mit dem Fachgebiet Lebensmittel-Verfahrenstechnik sowie die FH Lippe in Lemgo und die Bundesanstalt für Getreide-, Kartoffel- und Fettforschung in Detmold und Münster.

5.11 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Bei den befragten Unternehmen bestehen bereits heute zahlreiche Kooperationen mit Zulieferern und Abnehmern, insbesondere mit den Großverbrauchern. Diese können nach Ansicht der Gesprächspartner noch weiter ausgebaut werden.

Horizontale Kooperationen mit Konkurrenten sind eher die Ausnahme. Die Gesprächspartner können sich aber vorstellen, dass diese ein Mittel sind, im Wettbewerb mit den ausländischen Konzernen bestehen zu können. Als Beispiel für Kooperationen wurden gemeinsame Vermarktungsgesellschaften genannt.

Weitere Ansatzpunkte für Kooperationen werden in den Bereichen Logistik und Beschaffung gesehen. Trotz der genannten Kooperationsmöglichkeiten, die den Partnern viele Vorteile bringen würden, sei die tatsächliche Umsetzung von Kooperationsprojekten eher schwierig. Als Gründe wurden Berührungängste sowie die Gefahr, vermeintliche Unternehmensinterna preiszugeben, angeführt.

Neben horizontalen Kooperationen sind weitere Kooperationsmodelle denkbar, so z.B. laterale Kooperationen mit Unternehmen anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Hier wird eine Zusammenarbeit in den Bereichen Lagerung, Logistik, Energiebeschaffung etc. für möglich gehalten.

5.12 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

Aufgrund der geringen Anzahl befragter Unternehmen können keine fundierten Ergebnisse zu Aspekten der Unternehmensfinanzierung geliefert werden.

Lediglich der Wunsch der befragten Unternehmen, eine höhere Transparenz über öffentliche Förderprogramme des Landes, Bundes und der EU, die für Ölmühlen sowie die Öl- und Fettverarbeitenden Industrie in Frage kommen, zu schaffen, soll hier genannt werden.

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

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Nordrhein-Westfalen wird als Standort von den Gesprächspartnern der Stärkeindustrie, der Ölmühlenindustrie sowie der Öl- und Fettverarbeitenden Industrie durchaus unterschiedlich bewertet. Sowohl positive als auch negative 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 solche Identifikation. Aus diesem Grunde stehen die Standortfaktoren Nordrhein-Westfalens bei den Entscheidern in den Konzernzentralen permanent auf dem Prüfstand.

- Produktionsstandorte internationaler Konzerne stehen permanent in einem direkten Wettbewerbsverhältnis zueinander

Die deutschen bzw. europäischen Produktionsstandorte der Konzerne stehen in einem direkten Konkurrenzverhältnis zueinander. Die Produktivität sowie Kostenstrukturen der einzelnen Betriebsstätten werden regelmäßig konzernintern miteinander verglichen, wobei vor allem die Zentralisierung von Standorten mit dem Ziel von Kosteneinsparungen und Nutzung von Synergien geprüft wird. So erschien im Juli 2000 die Pressemitteilung, dass Unilever plane, 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.

Unterstützungsmaßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Standortes könnten zukünftig dafür sorgen, dass sich Nordrhein-Westfalen gegenüber anderen Bundesländern oder europäischen Ländern bei Standortüberlegungen, Zentralisierungen etc. durchsetzt.

- Hohe emotionale Verbundenheit der kleinen und mittelständischen Betriebe zur lokalen Ebene

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 wandeln, 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 Nordrhein-Westfalen für befragte Betriebe unterschiedlich wichtig

Die Nähe zu den 18 Mio. Konsumenten in Nordrhein-Westfalen ist im wesentlichen für Betriebe ein wichtiger Standortfaktor, die Endprodukte über den Lebensmitteleinzelhandel vertreiben. Insbesondere die Hersteller von Margarinen und Speiseölen betonten die Nähe zu den Konsumenten als einen der wichtigsten Standortfaktoren. Da auch die Vertriebszentren der Handelskonzerne in Nordrhein-Westfalen liegen, würde sich dies auch positiv auf die Logistikkosten auswirken.

Für die sonstigen Betriebe, insbesondere aus der Ölmühlen- sowie der Stärkeindustrie, hat die Nähe zu den Konsumenten als Standortfaktor keine so entscheidende Bedeutung.

- Image von Nordrhein-Westfalen als Standort für die Ernährungsprodukte für Stärkeindustrie sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie nicht wichtig

Während in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie, z.B. der Molkerei- oder Fleischwirtschaft, auch das Image Nordrhein-Westfalens für

Ernährungsprodukte eine wichtige Rolle spielt, ist es bei Öl- und Fettprodukten für den Massenmarkt uninteressant. Wichtig ist die Herkunft jedoch bei Speiseölen und -fetten aus regionalem Anbau bzw. regionaler Produktion. Hier könnte mit der Schadstofffreiheit der Produkte aus der Region geworben werden. Aufgrund der geringen Anbauflächen in Nordrhein-Westfalen kommt dies nur für Nischenprodukte, d.h. Spezialöle und -fette in Frage.

Auch bei Stärke und Stärkeerzeugnissen, die an die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie vertrieben werden, spielt die Herkunft und damit das Image von Nordrhein-Westfalen als Standort für Ernährungsprodukte keine Rolle.

- Rohstofforientierung als Standortfaktor nur für kleinere Anbieter wichtig

Die Rohstofforientierung ist in der Ölmühlen sowie in der Öl- und Fettverarbeitenden Industrie nicht relevant, da die Produkte in der Regel vom Weltmarkt bezogen werden.

Gleiches gilt teilweise für die Stärkeindustrie. Hier ist jedoch die Rohstofforientierung für die kleineren Nischenanbieter, welche ihre Rohstoffe auch aus der eigenen Region bzw. aus Deutschland beziehen, wichtig. Aufgrund der guten Infrastruktur in Deutschland sei der Transport aber kein wesentliches Problem, das den Standort in Frage stellt.

- Mehr Kontakte zur Politik und zu Ministerien gewünscht

Beziehungen oder Kontakte zur Politik und zu Ministerien haben die wenigsten befragten Betriebe, so dass auch keine Erfahrungen über eine Zusammenarbeit genannt werden konnten. Ein besserer Zugang zu 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.

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

- Große Kritik an der Zusammenarbeit mit Behörden

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 gegenüber den Deutschen Wettbewerbsvorteile hätten.

Des Weiteren wurde bemängelt, dass die Beamten in den zuständigen Behörden teilweise zu wenig Verantwortung übernehmen sowie eine geringe Serviceorientierung hätten. Als positive Beispiele wurden hier Bayern und

Sachsen hervorgehoben. Genehmigungsverfahren dauerten außerdem viel zu lange, was aber kein typisch nordrhein-westfälisches Problem sei.

Kritik wurde auch an den aus Sicht der Gesprächspartner zu hohen Auflagen bei der Errichtung oder Erweiterung von Anlagen geübt, sowohl in der Anzahl als auch in der qualitativen Erreichbarkeit. Insbesondere die Handhabungen der staatlichen Ämter im Umwelt- und Arbeitsschutz seien derzeit zu restriktiv. Ein Gesprächspartner berichtete, dass ihn die zu hohen Auflagen derzeit von einer Erweiterung seiner Produktionskapazitäten bzw. der Verlagerung seines Standortes innerhalb seines Kreisgebietes abhalten.

- Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes sind kaum bekannt

Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes, aber auch des Bundes und der EU, sind nahezu allen befragten Unternehmen nicht oder kaum bekannt. So waren beispielsweise NRW-Förderprogramme, die speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten sind, bei den Gesprächspartnern nahezu unbekannt.

Gerade aber die nordrhein-westfälische Stärkeindustrie sowie die Ölmühlen stehen in den nächsten Jahren vor strategischen Neuausrichtungen, die auch mit großen technologischen und kapitalintensiven Investitionen einhergehen, so dass eine Erhöhung der Transparenz und Nutzung von Förderprogrammen wichtiger wird.

In diesem Zusammenhang wurde auch die staatliche Förderung bzw. Subventionierung von Investitionen in Ostdeutschland kritisiert. Hier hätten die Betriebe in den westlichen Bundesländern eindeutig Nachteile im Wettbewerb.

- Kritik an aus Sicht der Gesprächspartner zu hohen Gebühren und Abgaben

Kritik wurde an den zu hohen Strom- und Abwassergebühren geübt, die insbesondere im Vergleich zu anderen europäischen Staaten höher seien. Als Beispiel wurden die Niederlande genannt, wo sowohl Energie- als auch Abwasserkosten deutlich geringer seien.

- Positive Bewertung des Verhältnisses zu Verbänden und Gewerkschaften

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen grundsätzlich positiv beurteilt. Ebenso wird die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft grundsätzlich positiv beurteilt, sowohl von den befragten Betriebsräten in den Unternehmen, als auch von den befragten Geschäftsführern bzw. Führungskräften. Jedoch wurden auch Verbesserungsvorschläge gemacht. So werden mehr Serviceleistungen von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) gewünscht. Außerdem sollten die Mitarbeiter in den Regionalbüros besser qualifiziert werden.

Gewünscht wird auch eine intensivere und häufigere Kommunikation zwischen Arbeitgeberverband und NGG.

- Positive Bewertung von Infrastruktur und Verkehr

Die Infrastruktur wird von den angesprochenen Unternehmen überwiegend positiv beurteilt. Die nordrhein-westfälischen Ölmühlen sowie Öl- und Fettverarbeitenden Betriebe liegen bis auf eine Ausnahme günstig an Wasserwegen und können so von Frachtschiffen leicht erreicht werden.

Auch die Stärkebetriebe hoben die gute Infrastruktur Nordrhein-Westfalens sowie die zentrale Lage in Europa hervor.

Fazit: Standort

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, den aus ihrer Sicht hohen Gebühren und Auflagen sowie in der geringen Transparenz von öffentlichen Förderprogrammen. Bemerkenswert ist die geringe Identifikation mit dem Standort Nordrhein-Westfalen.

Nur 3 der 8 Gesprächspartner würden wieder Nordrhein-Westfalen als Standort wählen. Zwei Gesprächspartner würden eher in Ostdeutschland, insbesondere Sachsen, investieren. Als Gründe wurden die große Rohstoffnähe sowie die bessere Unterstützung durch Subventionen angegeben. Auch die Niederlande wurden als attraktiver Standort genannt. Drei Gesprächspartner waren sich unschlüssig und gaben kein eindeutiges Votum für oder gegen den Standort Nordrhein-Westfalen ab.

7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Stärkeindustrie, die Ölmühlenindustrie sowie die Öl- und Fettverarbeitende Industrie größtenteils gleiche Probleme und Unterstützungsbedarfe haben.

Beide Teilbranchen sind durch einen hohen Konzentrations- sowie Internationalisierungsgrad gekennzeichnet, in dem es vergleichsweise wenige multinationale Massenmarktanbieter sowie eine größere Anzahl kleiner und mittelständischer Anbieter gibt. Diese haben sich teilweise in überwiegend internationalen Marktnischen etabliert und sich entweder auf spezifische Produktsegmente oder bestimmte Zielgruppen konzentriert. Die übrigen kleinen

Anbieter besitzen häufig ein unscharfes Profil sowie eine fehlende klare strategische Ausrichtung. Sie müssen sich zukünftig strategisch neu orientieren.

Bei den kleinen und mittelständischen Betrieben zeigte sich vor allem eine geringe Finanzkraft, insbesondere zur Erweiterung von Produktionskapazitäten bzw. zur Modernisierung von Anlagen. Dabei herrschte eine weitgehende Unkenntnis über moderne Finanzierungsformen sowie öffentliche Fördermaßnahmen vor.

Horizontale Kooperationen mit Konkurrenten sowie laterale Kooperationen mit Betrieben anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie werden von den befragten Unternehmen grundsätzlich befürwortet, für die Initiierung und Umsetzung werden aber aufgrund ihrer Neutralität externe Moderatoren gewünscht.

Zur Entwicklung von neuen Produkten und Marktinnovationen wird eine stärkere Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten gewünscht. Hierdurch könnten sich auch kleine und mittelständische Unternehmen stärker im Innovationsmanagement engagieren.

Die befragten Unternehmen vermissen außerdem einen direkteren und schnelleren Zugang zur Politik sowie zu Ministerien. Hier wird eine Interessensbündelnde Plattform gewünscht, die den Dialog mit der Politik zukünftig vereinfacht.

Unzufrieden zeigten sich alle befragten Unternehmen über verschiedene Standortfaktoren in Nordrhein-Westfalen. Hervorzuheben ist hier, dass nicht nur kleine und mittelständische Unternehmen über Standortverlagerungen nachdenken, sondern, dass vor allem Großkonzerne ihre europäischen Produktionswerke vor dem Hintergrund der Zentralisierung von Standorten regelmäßig auf den Prüfstand stellen. Der Unterstützungsbedarf zur Erhöhung der Attraktivität des Standortes besteht somit auch bei den nordrhein-westfälischen Produktionsstätten multinationaler Lebensmittelkonzerne bzw. Ölmühlen.

Um die nordrhein-westfälische Stärkeindustrie, Ölmühlenindustrie sowie Öl- und Fettverarbeitende Industrie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, bedarf es daher in verschiedenen Bereichen einer Unterstützung. Folgender prioritärer Handlungsbedarf ergibt sich:

- Förderung der Unternehmen in Bezug auf ein verstärktes Innovationsmanagement, insbesondere durch Intensivierung der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten
- Verbesserung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Unternehmen, insbesondere durch Aufklärung der Betriebe über öffentliche Förderprogramme des Landes, des Bundes und der EU

- Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle zur Bündelung und Vertretung von Interessen gegenüber der Politik
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden, Ministerien und Unternehmen
- Intensivierung von Kooperationen zwischen Unternehmen (lateral, horizontal und vertikal)