

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

erstellt im Auftrag von

NEW.S

durch die



Köln, Oktober 2000

- Aktualisierung 2001 -

durch



Bochum, August 2001

Inhaltsverzeichnis

0	Management-Summary	1
1	Ziele des Branchenreports Backwarenindustrie	3
2	Abgrenzung der Branche	3
3	Methodik	4
4	Marktsituation der Backwarenindustrie	5
	4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse	5
5	Trends, Themen und Herausforderungen in der Backwarenindustrie	13
	5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation	13
	5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse	17
	5.3 Strategie und Marketing	21
	5.4 Innovationslinien	25
	5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	30
	5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation	31
	5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)	33
	5.8 Wissens- und Technologietransfer	35
	5.9 Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft	37
	5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	38
	5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen	39
6	Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	40
7	Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf	43

Abbildungsverzeichnis

Abb.: 1: Umsatzanteil der Backwarenindustrie NRW, Niedersachsen und Bayern am Gesamtumsatz in Prozent	7
Abb. 2: Umsatzentwicklung der Backwarenindustrie in BRD,NRW und Niedersachsen	8
Abb.: 3: Index Beschäftigte in der Backwarenindustrie (1995=100)	9
Abb. 4: Umsatzanteil der Dauerbackwarenindustrie NRW, Niedersachsen und Bayern am bundesdeutschen Gesamtumsatz in Prozent	9
Abb. 5: Index des Umsatzes der Dauerbackwarenindustrie (1995 = 100)	10
Abb.6: Beschäftigungsentwicklung der Dauerbackwarenindustrie von 1995 – 2000	11
Abb. 7: Regionale Verteilung der Backwarenunternehmen in Nordrhein-Westfalen	13

0 Management-Summary

Die Backwarenindustrie in Nordrhein-Westfalen ist eine wachsende Teilbranche der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie. Gesondert zu sehen ist die Entwicklung der Dauerbackwaren als Teilklasse der feinen Backwaren, die statistisch eine stagnierende bis leicht rückläufige Entwicklung aufweisen. Die Interviewpartner der Branche der feinen Backwaren rechnen jedoch zukünftig mit einem leichten Wachstum.

Weiteres Wachstumspotenzial innerhalb der Backwarenindustrie wird vor allem durch den Convenience-Trend gesehen. Diesbezüglich gewinnen neue Distributionsformen wie z.B. Tankstellen und Kombinationsprodukte mit Grundprodukten anderer Branchen an Bedeutung. Produkte der Backwarenindustrie können optimal den Anforderungen dieses Trends entsprechen. Ebenfalls gewinnen in diesem Zusammenhang verwendungszweckorientierte Verpackungsinnovationen an Wichtigkeit. Einige Unternehmen weiten ihre Kooperationsaktivitäten auch in benachbarte Teilbranchen wie Fleischwaren und Feinkost mit Erfolg aus.

Demgegenüber kennzeichneten die meisten Unternehmen die bestehende Wettbewerbssituation als Verdrängungswettbewerb. Als Hauptgründe werden die zunehmende Marktkonzentration, die Margen- und Preisvorteile multinationaler Ernährungskonzerne sowie der Konditionsdruck der Handelskonzerne angeführt. Die befragten Unternehmen berichteten von immer größeren Schwierigkeiten, die geforderten Konditionen der Handelspartner zu erfüllen. Von dieser Entwicklung wird die zur Zeit noch sehr wenig konzentrierte Backwarenindustrie überproportional betroffen sein. Eine weitere treibende Kraft für die anstehende Konzentration sei der Preis- und Qualitätsdruck, der vom Lebensmitteleinzelhandel ausgeht. Dies gilt überwiegend für mittelständisch strukturierte Unternehmen der Backwarenindustrie.

Innovationen werden innerhalb der Backwarenindustrie vornehmlich von größeren Unternehmen auf dem Markt eingeführt, während kleinere Unternehmen meist als Trendfolger auf Anforderungen des Handels reagieren oder erfolgreiche Produkte am Markt nachahmen. Die Konzentration auf Handelsmarken nimmt zu, gleichzeitig steigen die Anforderungen der Einzelhandelskonzerne an die Handelsmarkenhersteller. Die relative Innovationsschwäche bei der Einführung von neuartigen Produkten wird von den Unternehmen zumeist mit fehlenden finanziellen Ressourcen und der Angst vor Misserfolgen begründet. Jedoch wird dem Innovationsmanagement zukünftig eine entscheidende Rolle zur Wettbewerbsfähigkeit beigemessen.

Der Kooperationsgrad mit anderen Unternehmen spielt für die gesamte Branche bislang eine untergeordnete Rolle. Erste Kooperationstendenzen im Bereich der Kombinationsprodukte und einer gemeinsamen Vermarktung zeigen allerdings das Erfolgspotenzial von Kooperationen. Wollen die nordrhein-westfälischen Unternehmen auf dem europäischen Markt mitspielen, so müssen sie sich vertikalen, horizontalen und lateralen Kooperationen mit Zulieferern, Wettbewerbern oder Unternehmen aus anderen Teilbranchen weiter öffnen. Ferner benötigen sie eine Verbesserung ihrer Finanzausstattung. Die vorherrschende Finanzierungs-

form ist die Finanzierung aus Gewinnen bzw. Bankkrediten. Die vornehmlich als Personengesellschaften geführten Unternehmen haben bisher die Bedeutung der Finanzierungsformen Venture Capital und die Ausgabe von Aktien nicht in eine nähere Erwägung einbezogen, obwohl gerade diesem im Rahmen einer Expansion eine besondere Bedeutung zukommen kann.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wurde von den Interviewpartnern differenziert beurteilt. Positiv wird für die convenience-orientierten Produkte der Backwarenindustrie die Nähe zu den Konsumenten, die Konsumentendichte und die Vielzahl convenience-geeigneter Betriebsformen in Nordrhein-Westfalen gesehen. Zu der negativen Bewertung haben insbesondere Probleme im Umgang mit verschiedenen Behörden beigetragen. Die Befragten kritisierten im Vergleich zu anderen Bundesländern insbesondere die mangelhafte Flexibilität und Schnelligkeit sowie die hohe Anzahl von Ansprechpartnern und die Umständlichkeit bei einer Vielzahl von Genehmigungsverfahren. Besonderen Stellenwert in NRW haben Unternehmen der Backwarenindustrie, die traditionelle mit einem Standort verbundene Produkte vertreiben. Dies stellt nicht nur ein nordrhein-westfälisches Alleinstellungsmerkmal dieser Betriebe dar, sondern macht auch die Abhängigkeit von der Landespolitik deutlich, da Standortverlagerungen für diese Unternehmungen nicht möglich sind.

Als vordringlicher Handlungsbedarf für die Unternehmen der nordrhein-westfälischen Backwarenindustrie kann die Vorbereitung auf die zunehmende Konzentration gelten. Dazu gehören besonders die Unterstützung bei der Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen und die Unterstützung bei der strategischen Neuausrichtung und Positionierung.

1 Ziele des Branchenreports Backwarenindustrie

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

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

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

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

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

2 Abgrenzung der Branche

Der nachfolgende Bericht bezieht sich auf die Backwarenbranche. Gemäß der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes fallen hierunter die Herstellung von Brot und Brötchen, feinen Backwaren wie Kuchen, Torten usw., sowie die Herstellung von Keksen und "trockenen" Backwaren und süßen oder salzigen Snacks.

Filialbäckereien und Einzelbäckereien werden aufgrund ihrer starken Verknüpfung zum Handwerk in diesem Report nur am Rande betrachtet. Der Schwerpunkt der Untersuchung wurde auf die feinen Backwaren gelegt. Abgrenzungen

sind insbesondere zu den Süßwaren und Backwaren vorzunehmen. Im letztgenannten Branchenbereich vermischen sich häufig Strukturmerkmale industrieller und handwerklicher Betriebe. Da der Schwerpunkt dieses Branchenreports eindeutig im industriellen Bereich liegt, wurde im Branchenbereich Backwaren beispielhaft ein individuelles Unternehmen untersucht.

Betriebe der Unterklasse Konditorwaren wurden aufgrund der Überschneidungen zur Süßwarenbranche nicht untersucht. Diesbezügliche Aussagen und Analysen sind im „Branchenreport nordrhein-westfälische Süßwarenindustrie“ der ISA Consult aus Bochum zu finden.

Untersucht wurden somit Unternehmungen, die überwiegend im Bereich der feinen Backwaren angesiedelt sind, die somit auch den Bereich der Dauerbackwaren abdecken.

Es wurde mehrfach von den Interviewpartnern kritisch angemerkt, dass die statistischen Abgrenzungen der Branche Backwaren unzureichend sind. Dies trifft in Folge dann auch entsprechende Auswertungen diverser Marktforschungsinstitute; entsprechendes Zahlenmaterial wäre dann nach Aussage einiger Interviewpartner nicht geeignet, die Realität abzubilden.

3 Methodik

Mit der Analyse der Teilbranche Backwarenindustrie wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln, beauftragt. Von April bis Juli 2000 wurden insgesamt in 7 nordrhein-westfälischen Unternehmen der Backwarenindustrie Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. Bei keinem der Gespräche mit der Geschäftsführungsebene war der Betriebsrat anwesend, 3 Betriebsräte wurden von diesen Gesprächen unabhängig befragt. Die Namen der befragten Unternehmen werden aus Vertraulichkeitsgründen in diesem Bericht nicht genannt.

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen war zuvor im Auftrag des Auftraggebers NEW.S gemeinsam vom Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Nordrhein-Westfalen sowie der NGG, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, vorgenommen worden. Aufgrund der getroffenen Auswahl wurden 5 große, 1 mittleres und 1 kleines backwarenverarbeitendes Unternehmen befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um backwarenverarbeitende Unternehmen mit einem breiten Produktsortiment als auch um Anbieter, die sich auf Spezialitäten konzentriert haben. Unter den befragten Unternehmen fanden sich sowohl Markenhersteller als auch Handelsmarkenhersteller.

Hinsichtlich der Eigentümerstruktur waren 2 Unternehmen Personengesellschaften, 1 Familienunternehmen und 4 Kapitalgesellschaften.

In den Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen eingesetzt, der ein breites Spektrum unternehmerischer Tätigkeit beinhaltet. Neben

der Einschätzung und Beurteilung von markt- und wettbewerbsorientierten Themen sowie der unternehmensinternen Organisation und Struktur wurde ein weiterer Schwerpunkt auf die Beurteilung des Standortes Nordrhein-Westfalen gelegt. Die Gespräche – über deren Inhalte den Gesprächspartnern Anonymität zugesichert wurde – verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann 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 Teilbranchenreports.

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

Die Motivation zur Interviewführung in der Teilbranche Feine Backwaren war durchgängig als gut zu bewerten. Grundlage der Motivation ist einerseits der oftmals dringliche Wunsch nach Strukturveränderungen besonders im behördlichen Bereich, andererseits wurden auch konkrete Standortänderungswünsche geäußert. Zudem ist zu bemerken, dass die positive Motivationslage ebenfalls für Unternehmen gilt, die ihre Zentralen, Produktionsstätten oder Betriebsteile in anderen EU-Ländern oder Bundesländern angesiedelt haben. Dies spricht grundsätzlich für den hohen Stellenwert und das Interesse am Standort Nordrhein-Westfalen.

4 Marktsituation der Backwarenindustrie

4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse

Die qualitative Auswertung der geführten Interviews und die durchgeführte Dokumentenanalyse zu Trends und Entwicklungen in der Ernährungsindustrie wird in diesem Abschnitt durch die quantitative Analyse statistischer Daten ergänzt. Hierbei wurde insbesondere Wert auf die Entwicklung des nordrhein-westfälischen Anteils am Gesamtumsatz der Backwarenindustrie, die Entwicklung der Beschäftigungszahlen sowie die Umsatzentwicklung in der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie gelegt. Diese Entwicklungen sollen in Ergän-

zung der Situationsbeschreibung der Interviewpartner die Struktur der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie und ihre Position in der bundesdeutschen Ernährungsindustrie 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 Backwarenindustrie bzw. nach besonders interessanten Entwicklungsverläufen ausgewählt.

Die im folgenden dargestellten Daten beziehen sich auf Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten. Die Daten zu Beschäftigten und Umsätzen beziehen sich auf die fachlichen Betriebsteile. 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. Statistisches Datenmaterial liegt für die Backwaren und die Dauerbackwaren vor. Da die Klasse der Dauerbackwaren eine Unterklasse der feinen Backwaren darstellt, kann das vorhandene statistische Material der Dauerbackwaren jedoch tendenzielle Entwicklungen für den gesamten Bereich der feinen Backwaren aufzeigen. 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 Dauerbackwaren, z. B. Umsätze aus der Teilbranche Backwaren unberücksichtigt. Ein weiterer 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.

Ab 1997 ist der Berichtskreis um meldepflichtige Handwerksbetriebe aus der Handwerkszählung 1995 erweitert. Diese Erweiterung des Berichtskreises kann für erhöhte Werte ab 1997 verantwortlich sein.

Alle in diesem Unterkapitel dargestellten Daten für die Bundesrepublik sind Daten des Statistischen Bundesamtes. Die Daten für die Bundesländer beruhen auf Material der entsprechenden Landesämter für Statistik.

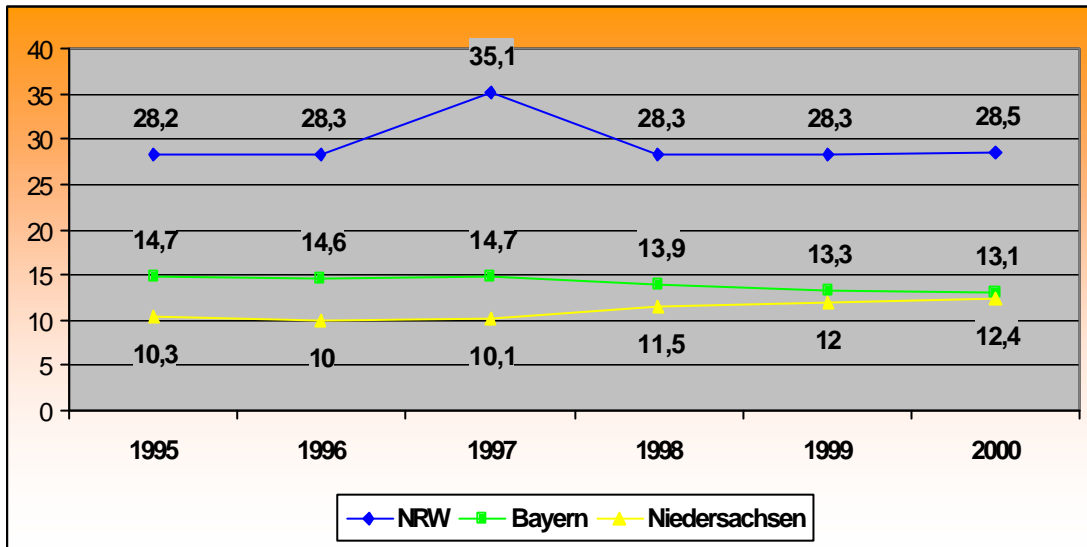
Backwaren

2000 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Backwarenindustrie insgesamt 17,38 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Backwarenindustrie betrug 4,95 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 2000 insgesamt 517 Betriebe aus. Es existieren insgesamt 521 fachliche Betriebsteile mit 42.222 Beschäftigten.

Der Marktanteil der Backwarenindustrie in Nordrhein-Westfalens bezogen auf den Gesamtumsatz in der Bundesrepublik blieb mit 28,19% (1995), 28,33% (1996) und 28,5% (2000) (Abb.1) relativ konstant. In Bayern nahm dagegen der Marktanteil im gleichen Zeitraum kontinuierlich von 14,73% auf 13,1% ab, in Nie-

Niedersachsen stieg er von 10,34% auf 12,4% leicht an. Vergleicht man den Umsatzanteil von 28,32% Nordrhein-Westfalens mit dem Anteil an der Bundesbevölkerung in Höhe von 21,76% (1999), so ist die Backwarenindustrie in Nordrhein-Westfalen überdurchschnittlich repräsentiert.

Abb. 1: Umsatzanteil der Backwarenindustrie NRW, Niedersachsen und Bayern am Gesamtumsatz (in Prozent)¹



Die Marktanteile von Nordrhein-Westfalen, Bayern und Niedersachsen machen zusammen 54% des Umsatzes der bundesdeutschen Backwarenindustrie aus. Da hierbei die nordrhein-westfälische Backwarenindustrie dominiert, wird die Berücksichtigung dieser Branche bei strukturpolitischen Entscheidungen zur Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen unabdingbar sein.

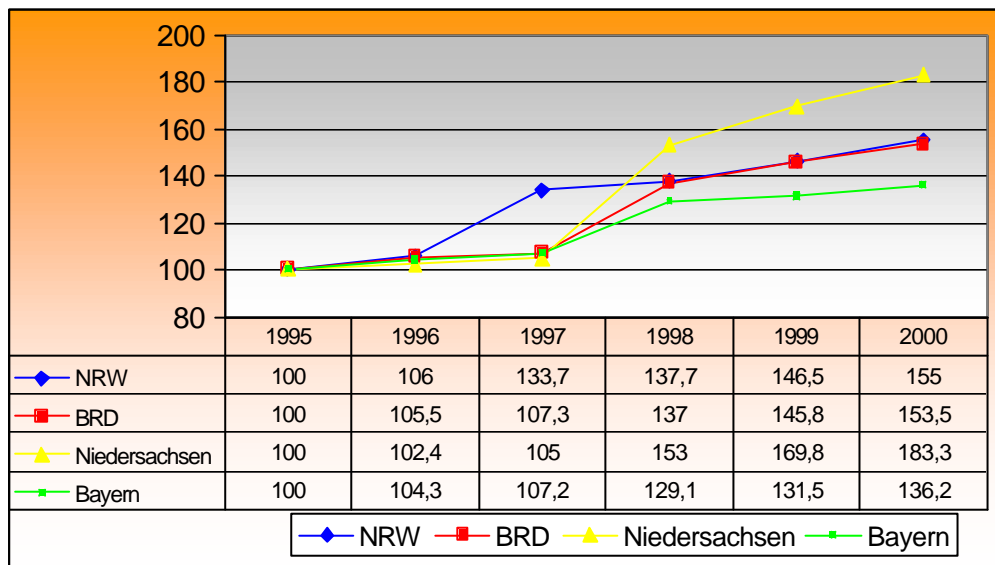
Der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Backwarenindustrie stieg von 1995 bis 2000 um 1,76 Mrd. DM von 3,19 Mrd. DM auf 4,95 Mrd. DM an; die Steigerungsrate betrug somit 55,0%. Da die Steigerungsrate in der Bundesrepublik mit 53,4% von 11,33 Mrd. DM auf 17,38 Mrd. DM etwas geringer ausfiel, konnte Nordrhein-Westfalen seinen Marktanteil sogar geringfügig steigern.

Die Umsatzentwicklung der nordrhein-westfälischen Backwarenindustrie ist in Abb. 2 im Vergleich zur bundesweiten Umsatzentwicklung sowie der Umsatzentwicklung Bayerns und Niedersachsens dargestellt. Während der Umsatz der

¹ Quelle: Statistisches Bundesamt; LDS-NRW; BLSD- Bayern; Niedersächsisches Landesamt für Statistik.

bayerischen Backwarenindustrie von 1,67 Mrd. DM (1995) auf 2,27 Mrd. (2000) nur um 35,9% anstieg, nahm der Umsatz der Backwarenindustrie in Niedersachsen um rund 83,7% von 1,17 Mrd. DM (1995) auf 2,15 Mrd. DM (2000) zu und übertrifft damit erheblich die Steigerungsrate von Nordrhein-Westfalen und der Bundesrepublik. Obwohl die Steigerung in Höhe von 83,7% hoch erscheint, hat dies auf den gesamtdeutschen Marktanteil wenig Auswirkung. Denn die absolute Steigerung in Niedersachsen beträgt nur 0,98 Mrd. DM. Bezogen auf die gesamtdeutsche Zunahme in Höhe von ca. 6 Mrd. DM ist die Steigerung in Nordrhein-Westfalen in Höhe von 1,75 Mrd. DM deutlich höher.

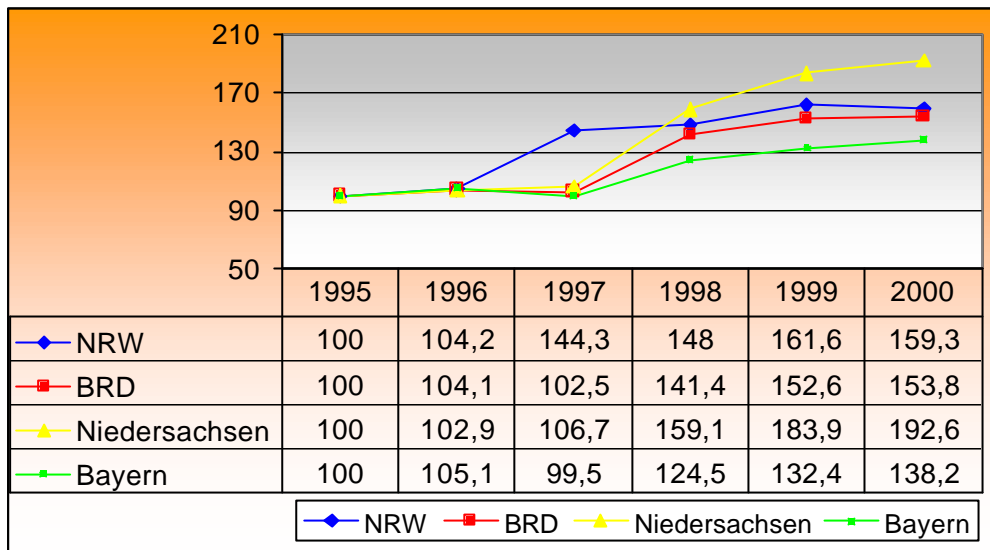
Abb. 2: Umsatzentwicklung der Backwarenindustrie in BRD, NRW, Bayern und Niedersachsen²



Die Zahl der Beschäftigten in der Backwarenindustrie (Abb. 3) ist sowohl bundesweit als auch in NRW zwischen 1995 und 2000 deutlich gestiegen. Nahm die Anzahl Beschäftigter in NRW in diesem Zeitraum um 59,3% von 26.504 auf 42.222 und bundesweit um 53,8 von 99.542 auf 153.099 zu, so konnte in Bayern eine Steigerung um 36,2% von 14.125 auf 19.515 Beschäftigte verzeichnet werden. Niedersachsen verzeichnet wiederum mit 92,6% die größte Steigerungsrate. Jedoch ist die absolute Steigerung in Höhe von 8.812 Beschäftigten von 9.501 auf 18.313 im Vergleich zu Nordrhein-Westfalen mit einer Zunahme in Höhe von 15.718 wesentlich geringer.

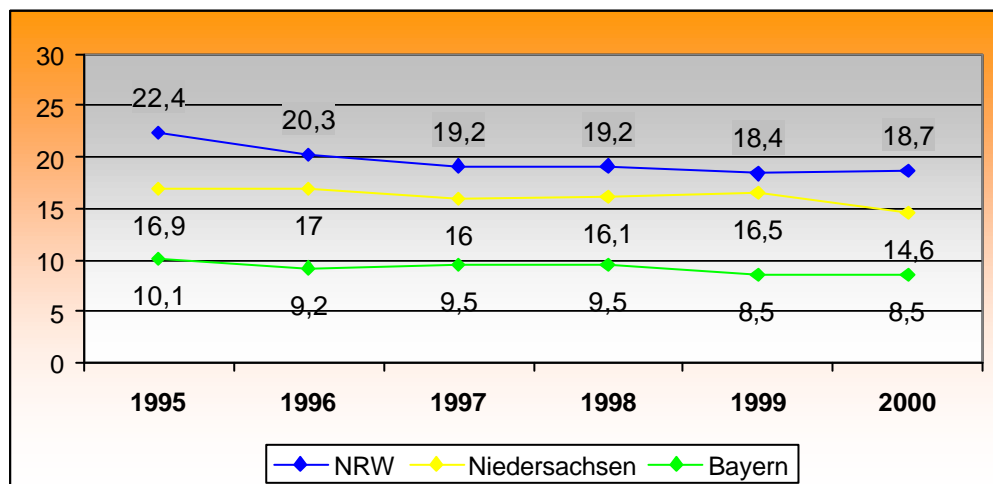
² Quelle: Statistisches Bundesamt, BLSD Bayern, LDS NRW und Niedersächsisches Landesamt für Statistik.

Abb. 3: Index Beschäftigte in der Backwarenindustrie (1995=100)³



Dauerbackwaren

Abb. 4: Umsatzanteil der Dauerbackwarenindustrie NRW, Niedersachsen und Bayern am bundesdeutschen Gesamtumsatz (in Prozent)⁴



2000 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Dauerbackwarenindustrie insgesamt 5,6 Mrd. DM. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Backwarenin-

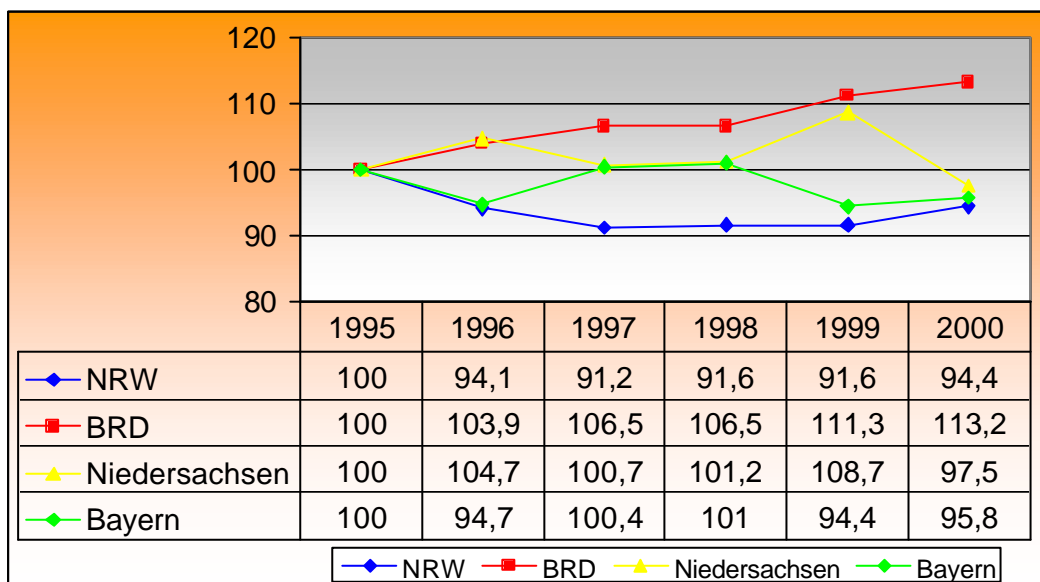
³ Quelle: LDS NRW, BLSD Bayern und Niedersächsisches Landesamt für Statistik.

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW.

dustrie betrug 1,04 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 2000 insgesamt 54 fachlichen Betriebsteilen sowie 4.215 Beschäftigten aus.

Der Marktanteil Nordrhein-Westfalens in der Dauerbackwarenindustrie bezogen auf den gesamtdeutschen Umsatz war im Bereich der Dauerbackwarenindustrie rückläufig. Er sank stetig von 22,4% (1995) über 20,3% (1996) bis auf 18,7% 2000 (Abb. 4). Der bayerische Marktanteil in der Dauerbackwarenindustrie sank im Zeitraum von 1995 bis 2000 von 10,06% auf 8,5%, der niedersächsischen Marktanteil von 16,91% auf 14,6%. Insgesamt haben die drei hier genannten Bundesländer knapp 8% Marktanteil verloren (1995 : 49,4%; 2000 : 41,8%). Eine Ursache für den leicht rückläufigen Marktanteil Nordrhein-Westfalens könnte die Reduzierung der Anzahl der fachlichen Betriebsteile der Dauerbackwarenindustrie sein. Diese reduzierten sich von 1995 bis 2000 von 60 auf 54, was auf einzelne Betriebsschließungen zurückgeführt werden könnte.

Abb. 5: Index des Umsatzes der Dauerbackwarenindustrie (1995 = 100)⁵



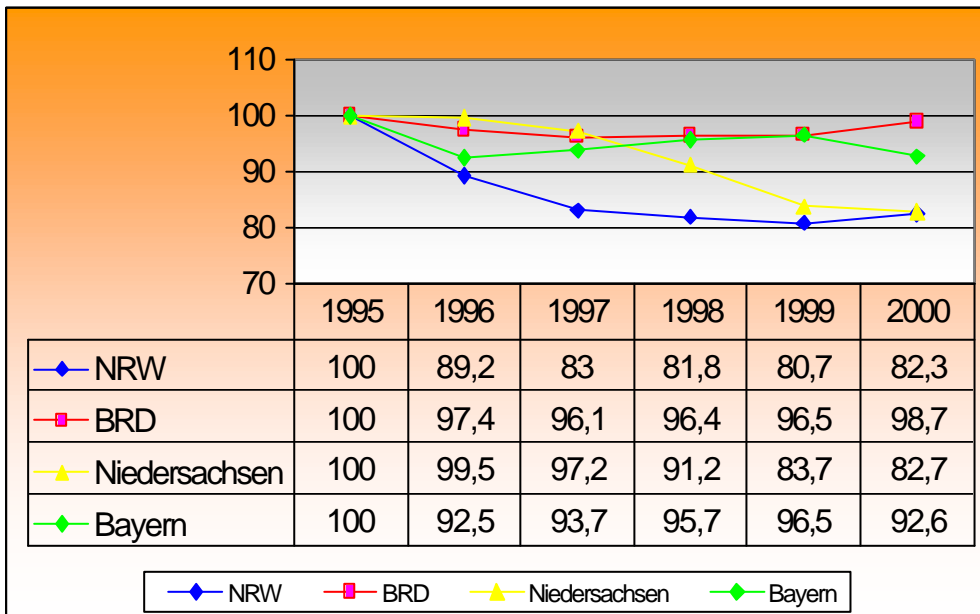
Wie in Abbildung 5 dargestellt, fiel der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Dauerbackwarenindustrie von 1995 bis 2000 deutlich um 6,3% von 1,11 Mrd. DM auf 1,04 Mrd. DM. Im Gegensatz dazu verzeichneten die fachlichen Betriebsteile der bundesweiten Dauerbackwarenindustrie einen Umsatzanstieg um 13,4% von 4,94 Mrd. DM auf 5,6 Mrd. DM. Ob sich mit dieser Entwicklung eine Trendwende in der nordrhein-westfälischen Dauerbackwarenindustrie abzeichnet, werden die nächsten Jahre zeigen müssen. Die bayerische und niedersächsische Dauerbackwarenindustrie zeigten sehr gegenteilige Ent-

⁵ Quelle: Statistische Bundesamt, LDS NRW, BLSD Bayern.

wicklungen. So stieg zwar der Umsatz in Niedersachsen in den Jahren 1996 und 1999 deutlich an, nahm jedoch im Jahr 2000 deutlich ab (-10% im Vergleich zum Vorjahr), während er in diesen Jahren in Bayern abnahm (-4,2% von 1995 – 2000).

Die Zahl der Beschäftigten (Abb. 6) ist sowohl bundesweit als auch in NRW zwischen 1995 und 2000 gesunken. In Nordrhein-Westfalen sank die Zahl der Beschäftigten um 17,7%. Dies entspricht einem Rückgang um fast 1.000 Beschäftigte von 5.123 auf 4.215. Bundesweit sind die Beschäftigten nur um 270 von 20.249 auf 19.981 gesunken, was eine Reduktion von 1,3% bedeutet. Auch hier verringerte sich in den letzten Jahren die Geschwindigkeit des Rückgangs, im Jahr 2000 konnte sogar eine leichte Steigerung der Beschäftigung erreicht werden. Dies kann als Indikator für eine Stabilisierung der Branche gewertet werden könnte. In Niedersachsen ist die Anzahl Beschäftigter seit 1995 zurückgegangen (-17,3% von 1995 – 2000). Seit 1996 ist dieser Trend jedoch in Bayern gestoppt worden, so dass sich die Beschäftigtenzahlen seit dem wieder kontinuierlich dem Wert von 1995 annähern. Niedersachsen musste jedoch einen ähnlich starken Rückgang in der Beschäftigtenzahl in der Dauerbackwarenindustrie hinnehmen.

Abb. 6: Beschäftigungsentwicklung der Dauerbackwarenindustrie von 1995 – 2000⁶



⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW, BLSD Bayern und Niedersächsische Landesamt für Statistik.

4.2 Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Markt-kontext und regionale Besonderheiten

In Nordrhein-Westfalen bestehen regionale Besonderheiten, die die Standortfrage einiger Unternehmen der Backwarenbranche maßgeblich beeinflussen. Besonders hervorzuheben sind die Unternehmungen Brandt in Hagen sowie die Aachener Betriebe, welche die traditionellen Aachener Printen und Lebkuchensortimente produzieren. Diese Unternehmen sind über einen langen Zeitraum traditionell mit ihren Städten verbunden. Zudem führen die Produktsortimente in Verbindung mit den Städtenamen zu einem einmaligen Markenimage. Eine Standortverlagerung/Abwanderung dieser Unternehmen ist nur unter erheblichen Schwierigkeiten für das Marken- und Unternehmensimage denkbar. Durch diese fehlenden oder stark eingeschränkten Alternativen sind besonders diese Unternehmen am NEW.S- Projekt und dessen Umsetzungspotenzial interessiert.

Nordrhein-Westfalen verfügt ferner in der Branche Backwaren über Unternehmen, die neben ihrer traditionellen Gebundenheit durch einmalige Marktstellungen gekennzeichnet sind.

Beispiele dafür sind die Firma Brandt aus Hagen sowie die Firma Kamps aus Düsseldorf. Brandt ist Marktführer im Produktbereich Zwieback mit 85% Marktanteil in Deutschland und spielt europaweit ebenfalls eine maßgebliche Rolle. Aktuell schließt die Firma Brandt das westfälische Stammwerk in Hagen und verlagert die Produktion nach Ohrdruf in Thüringen. Die Firma Kamps konnte sich mittels einer beispiellosen Expansionsstrategie durch Inanspruchnahme innovativer Finanzierungsformen eine marktführende Stellung in Europa aufbauen. Mit der Kamps AG hat sich auch das erste Backwarenunternehmen erfolgreich an der Börse etabliert.

In Bezug auf die statistischen Daten ist ebenfalls hervorzuheben, dass der Anteil des Gesamtumsatzes Nordrhein-Westfalen am Gesamtumsatz BRD 28,1% (Backwaren ohne Dauerbackwaren) ausmacht. Die folgende Darstellung (Abb. 7) gibt einen Überblick über die regionale Verteilung der Unternehmen der Backwarenindustrie in Nordrhein-Westfalen:

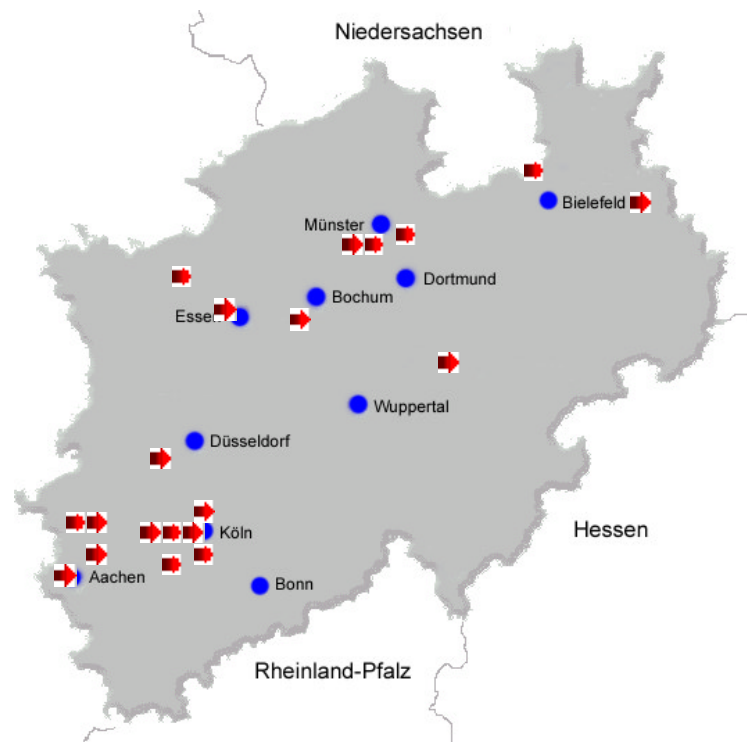


Abb. 7: Regionale Verteilung der Backwarenunternehmen in Nordrhein- Westfalen

Diese Abbildung zeigt die vorhandenen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit einer Mitarbeiterzahl über 20 Beschäftigte. Einen regionalen Schwerpunkt stellt das Rheinland dar. Eine mögliche Erklärung dieser Ballung ist die Nähe zu den Konsumenten in den Großstädten und der hohen Kaufkraft des Rheinlandes.

5 Trends, Themen und Herausforderungen in der Backwarenindustrie

5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

- Erfreuliches Wachstum der Backwarenbranche trotz massiver Konzentrationsprozesse

Im folgenden beziehen sich die Aussagen auf die gesamte Backwarenbranche, sofern nicht ausdrücklich anders vermerkt.

Wie zahlreiche Konsumgüterbranchen ist auch die Teilbranche der Backwaren vom weltweiten Konzentrationsprozess betroffen. Internationale Vergleiche zeigen, dass die Konzentration im europäischen Konsumgütersektor noch sehr schwach ausgeprägt ist. Ein Marktanteilsvergleich von europäischen und amerikanischen Category Leaders zeigt für Brot und Backwaren, dass die Top-3-Unternehmungen in Europa 8% des Marktes abdecken, in den USA aber schon

28%. Somit besteht für die europäische Backwarenbranche ein noch erhebliches Konzentrationspotenzial.

Die Backwarenbranche ist gegenwärtig geprägt durch einen weitgehenden Konzentrationsprozess im Bereich der Hersteller, der Filialbäckereien und der Einzelbäcker. Der Strukturwandel begünstigt tendenziell Liefer-Bäckereien und Filialbäckereien, die stark durch Übernahmen wachsen. Zu den größten Verlierern gehören die Einzelbäcker, deren Zahl ständig um ca. 1000 Betriebe im Jahr schrumpft. Dies ist nicht zuletzt auch ein Resultat der Nachfolgeprobleme im Bäckerhandwerk.

Trotz der Konzentrationstendenzen wird die allgemeine Wirtschaftsentwicklung der Branche als positiv gesehen. Nach Angaben des statistischen Landesamtes in NRW (für Backwaren ohne Dauerbackwaren) ist die Anzahl der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten mit 469 in 1998 auf 524 in 1999 gestiegen. Die Gesamtanzahl der Beschäftigten stieg von 41.565 in 1998 auf 45.941 in 1999. Der Gesamtumsatz steigerte sich von 4,76 Mrd. in 1998 auf 5,07 Mrd. in 1999.

Deutschland ist beim Verbrauch von Backwaren die Nummer 1 in Europa mit einem pro Kopf Verbrauch von 84,4 kg gefolgt von Dänemark mit 74 kg und Finnland mit 72 kg. Das allgemeine Wachstum in der Branche ist jedoch differenziert nach Produktgruppen zu sehen. Die Hefekuchenhersteller können ein Plus von ca. 10% auf 26,9 Mio. DM verzeichnen. Erhebliche Zuwachsraten sind auf der Basis der Umsätze von 1998 im Vergleich zu 1997 bei salzigen Snacks (+56%), Schokogebäck mit Fruchtfüllung (+16,3%), Waffeln ohne Schokolade (+17,9%) und Waffelröllchen (+18,4%) festzustellen. Trotzdem stagnierte die Produktion von inländischen Dauerbackwaren laut Bundesverband der Süßwarenindustrie.

- Ideale Kombination: Der Convenience-Trend und Bäckereien

Der Vorteil und Erfolg von Filial- und Einzelbäckereien liegt in ihrer Betriebsstruktur mit der Möglichkeit zur kurzfristigen und flexiblen Reaktion auf den Convenience-Trend. Erfolgsfaktoren sind Sortenvielfalt, Frische und Qualität in Verbindung mit einem individuellen Kundenservice. Durch den steigenden Außer-Haus-Verzehr sind noch weitere Steigerungsraten zu erwarten. Besonders die neue Prebake-Technik sorgt für weitere Phantasie. Halbfertig gebackene Brötchen werden an den Lebensmitteleinzelhandel geliefert und vor Ort fertiggebacken, der Kunde kann sich dann an den nicht verpackten Produkten selbst bedienen. Mittlerweile haben ca. 1000 Geschäfte des Lebensmitteleinzelhandels die Backstationen der Brotindustrie installiert. Zum Teil sind die Brotumsätze zwischen 50-200% gestiegen. Weitere Vorteile der Filialbäckereien bestehen in neuen vielversprechenden Distributionswegen wie Brotshops und Tankstellen. Besonders Tankstellen und Kioske unterliegen nicht dem Ladenschlussgesetz und profitieren vom Außer-Haus-Verzehr. Ebenfalls ist für die Unterklasse der Backwaren (Einzel- und Filialbackbetriebe) eine Sortimentsausweitung und eine Vielzahl von Produktinnovationen besonders in Bezug auf Convenience-Produkte zu beobachten.

Diese Reaktionsschnelligkeit auf den Convenience-Trend ist für Hersteller von feinen Backwaren nicht möglich. Der Vorteil der Hersteller gegenüber den Filial-

und Kleinbäckereien besteht in der wesentlich kostengünstigeren Produktionsmöglichkeit. Nachteilig wirkt sich für die Hersteller der Backwarenbranche die Möglichkeit zu einer nur mittelfristigen Produktpositionierungen aus. Es resultiert eine stark verzögerte Reaktion auf neue Konsumentenbedürfnisse. Dem Vorteil der effizienteren Produktionsmöglichkeit steht somit der Nachteil der verlangsamt Reaktionsmöglichkeit auf neue Food-Trends gegenüber. Eine weitere Entwicklung zeigt, dass laut Erhebungen von Nielsen die Marktanteile der großen Gebäckhersteller zugunsten der Handelsmarken abnehmen. Wertmäßig bauten diese Produkte ihren Anteil um 3% Punkte auf deutlich über 16% aus. Dies führt dazu, dass einige Unternehmen ihre Unternehmensstrategie auf die Produktion von Handelsmarken gelegt haben.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Wachstum der Branche bestätigt, jedoch differenziert nach Produktgruppen

Alle interviewten Gesprächspartner verzeichneten und erwarten auch für die Zukunft in ihren Unternehmungen ein stetiges Umsatzwachstum. Eine rückläufige Tendenz der nordrhein-westfälischen Backwarenindustrie und des Teilbereiches der feinen Backwaren konnte nicht bestätigt werden. Die Aussagen der Interviewpartner unterstützen somit die statistischen Angaben. In mehreren Fällen werden konkrete Internationalisierungsstrategien geplant und teilweise bereits umgesetzt. Nach Aussage der meisten Interviewpartner stagnieren tendenziell tradierte oder alte Produktgruppen. Dazu würden auch traditionelle Produkte mit stark regional geprägten Markenimage wie z.B. die Aachener Lebkuchenprodukte und Zwiebackprodukte zählen. Im Gegensatz dazu sei ein Umsatzwachstum bei Kuchensortimenten und innovativen Kuchenprodukten (wie z.B. der Baumkuchen) festzustellen.

- Die Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation wird kritisch gesehen

Hinsichtlich der Wettbewerbs-/Konkurrenzsituation ist nach Aussage der Interviewpartner festzustellen, dass sich ca. 30% der Konkurrenten der befragten Unternehmen in NRW befinden. Die anderen 70% der Konkurrenz verteilt sich ca. zur Hälfte in Deutschland, aber außerhalb von NRW und zur Hälfte im Ausland. Einerseits bestünde die Konkurrenz in national und international tätigen Unternehmen, andererseits würden regionale Nischenanbieter dominieren.

Die Antworten der Interviewpartner zur Frage der Konkurrenz können als undifferenziert bezeichnet werden. So wurden oftmals marktdominierende multinationale Ernährungskonzerne genannt. Diese multinationalen Konzerne können aber insbesondere für die zahlreichen mittelständischen Hersteller in NRW nicht als Vergleichsmaßstab herangezogen werden. Die Hauptstrategien dieser Konzerne

beziehen sich auf Konsumgüter-Markenartikel mit mehreren strategischen Warengruppen, von denen nur ein oder zwei verschiedene Ernährungsbranchen betreffen. Als marktdominierende Unternehmen wurden die Bahlsen KG sowie die Griesson-de Beukelaer GmbH & Co. KG genannt.

Weiterhin bestünden Konkurrenzbeziehungen in Abhängigkeit von bestimmten Produktgruppen. Diesbezüglich wurden besonders bekannte und börsennotierte Backwarenunternehmungen in NRW genannt. Eine konkrete Nennung der Konkurrenz in Bezug auf bestimmte Produktgruppen konnte nicht geleistet werden. Dies hätte einerseits einen erheblichen Zeit- und Rechercheaufwand der Marktforschungsabteilungen der befragten Unternehmen erfordert, zum anderen war die Dauer der Interviews zu kurz und die Komplexität des Interviewleitfadens für eine detaillierte Beantwortung zu hoch.

Letztlich konnten von den Interviewpartnern auch neue Marktteilnehmer vorwiegend aus der Fleischindustrie festgestellt werden. Dadurch würden klassische Branchengrenzen mehr und mehr verschwimmen. Diese Seiteneinsteiger kämen mit Kombinationsprodukten aus Fleisch- und Backwaren, speziell im Tiefkühlkost-Bereich, auf den Markt. Dabei wurden oft auch teilbranchenübergreifende Kooperationen mit dem Ziel gebildet, Kombinationsprodukte zu entwickeln und in jeweils neuen Absatzmärkten einzuführen. Neben dieser Chance zur Umsatzsteigerung entstünde ebenfalls der Vorteil eines branchenübergreifenden Produktions-Know-hows.

Zusammenfassend kann die Backwarenbranche als ein zur Zeit wachsender und international wie national noch wenig konzentrierter Markt bezeichnet werden. Somit ist mit weiteren Konzentrationstendenzen zu rechnen. Ein eindrucksvolles Beispiel liefert bereits ein in Düsseldorf ansässiges börsennotiertes Unternehmen, das durch seine Expansionspolitik als Vorreiter dieser Entwicklung angesehen werden kann. Gleichzeitig kann die Backwarenbranche durch ihre Struktur und der Vielzahl von Produktvariationen dem Trend zu Convenience-Produkten ideal entsprechen und birgt somit weiteres Wachstumspotenzial.

5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Backwaren sind aus Sicht der Verbraucher unverzichtbare Konsumartikel. 84% der Bundesbürger bezeichnen Brot und Brötchen als ihre wichtigsten Lebensmittel. Jeder Bundesbürger verzehrte 1998 ca. 7,3 kg Dauerbackwaren. Ein 4-Personen Haushalt gab 1997 173 DM für Dauerbackwaren, 35 DM für Kartoffelchips und 15 DM für Schalenobst aus. Tiefgekühlte Backwaren verzeichneten von 1986 bis 1998 einen Absatzanstieg um 318%. Dies betrifft schwerpunktmäßig tiefgekühlte Frühstücksprodukte wie z.B. Brötchen und Croissants. Die Güte dieser Waren wurde von den Konsumenten ohne Einschränkung akzeptiert (Tiefkühlreport). Ebenfalls sind belegte Brötchen und Brot die Trendsetter im Außer-Haus-Verkehr.

Die Einkaufsstättenpräferenzen privater Haushalte bei Brot liegen in 45% bei Bäckereien. Dauerbackwaren werden zu 68% in Verbrauchermärkten und Discountern gekauft.

- Alternative Betriebsformen im Vormarsch

Generell ist ein vermehrter Kauf von Backwaren und feinen Backwaren an Tankstellen und Getränkemärkten bzw. Kiosken feststellbar. Tankstellen werden als Vertriebspartner der Zukunft für viele Branchen gesehen. Eine Neulistung von Herstellern in den Regalen der 17.630 deutschen Tankstellen ist aufgrund der begrenzten Kühlregalflächen schwerer geworden. Jedoch stehen eine Vielzahl alternativer Convenience-fähiger Vertriebsformen zur Verfügung, z.B. rd. 4700 Bahnhofsmärkte, 18.700 Kioske, 19.000 mobile Imbissstände und 26.000 Fleischereien, in denen Backwaren alternativ angeboten werden könnten.

- Steigende Bedeutung von Öko- und Bioprodukten

Im Backwarenbereich spielen Öko- und Bioprodukte eine immer größere Rolle und besetzen bereits margenstarke Nischen. Belege dafür sind das von der CMA und der AGÖL vergebene Öko-Prüfzeichen, daß das Vertrauen der Endverbraucher in Qualität und Ehrlichkeit von Bioprodukten stärken kann. In Baden-Württemberg ist derzeit ein zentral-regionales Vermarktungsprojekt „Ökobrot und –Backwaren aus Baden-Württemberg“ geplant. Im Bereich der feinen Backwaren spielt dieser Produkttrend noch keine große Rolle.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Im Folgenden werden die Auswertungen der Interviews für den Bereich der feinen Backwaren wiedergegeben. Entgegengesetzte Auffassungen zur Gesamtklasse der Backwaren, sofern vorhanden, werden gesondert angemerkt.

- Kriterien für die Konsumententscheidung

Wesentliche Kriterien für die Konsumententscheidung sind nach Auffassung aller Gesprächspartner die Qualität der Inhaltsstoffe sowie der Geschmack.

Ebenfalls wird die Schadstofffreiheit von allen Gesprächspartnern als existenziell wichtig und als Grundvoraussetzung für die Kaufentscheidung eingestuft. Aufgrund der Schadstoff-Skandale der Vergangenheit insbesondere in den europäischen Nachbarländern, die an NRW angrenzen (Dioxin-Skandal), seien die Konsumenten in Bezug auf Schadstofffreiheit hoch sensibilisiert.

Der Preis wird ebenfalls als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Nach Angaben der Literatur profitieren gegenwärtig günstigere Handelsmarken im Bereich Feine Backwaren. Der Preis steht somit für den Konsumenten im Vordergrund bei der Kaufentscheidung. Ausnahmen sind im Bereich des Ethno-Food anzutreffen, wenn Produktinnovationen erfolgreich eingeführt worden sind. Einige Markenprodukte haben zudem einen sehr treuen Stammkundenkreis, der bezogen auf die Marke eine nur geringe Preissensibilität aufweist.

Die Bedeutung der gesundheitsfördernden Wirkung wird von den befragten Unternehmen genauso wie die Bedeutung der Haltbarkeit eher als mittelmäßig bis unwichtig für die Kaufentscheidung der Konsumenten eingestuft. Der Endverbraucher verbinde mit feinen Backwaren einen hohen Zuckergehalt und eine generell nicht gesundheitsfördernde Wirkung, die er auch billigend in Kauf nehme. Dieses gelte jedoch nicht für Backwaren in Form von Brot und Brötchen. Diese werden zunehmend mit biologischen Grundstoffen versetzt und erfolgreich vermarktet. Einige Gesprächspartner sahen auch für die feinen Backwaren möglicherweise die Chance einer zusätzlichen Profilierungsmöglichkeit durch Bioprodukte. Diese Meinung kann durch den im Süßwarenmarkt erfolgreichen Functional Food-Trend bestätigt werden.

Feine Backwaren sind traditionell im Vergleich zu anderen Lebensmitteln sehr lange haltbar. Saisonartikel wie z.B. das Weihnachtsgebäck, die einen großen Produktanteil der interviewten Unternehmen ausmachen, würden direkt nach der Produktion eingefroren und im relevanten Aktionszeitraum aufgetaut und frisch geliefert. Viele Feine Backwaren würden in den entsprechenden Aktionszeiträumen anlassbezogen verzehrt, so dass die Haltbarkeit für die Kaufentscheidung eine nur unwesentliche Rolle spiele. Bestätigend dazu wurde dem Konsumbedürfnis nach Frische von den meisten Gesprächspartnern eine zukünftig höhere Bedeutung beigemessen. Besonders anlassorientierte Produktgruppen müssten möglichst frisch angeboten werden. Dies sei besonders bei deutschen Endverbrauchern ausgeprägt. Für französische und holländische Endverbraucher ist Frische kein entscheidendes Kaufkriterium; das Brot sei frisch, solange es weich sei.

Eine geringe Rolle für die Konsumententscheidung spielt aus Sicht der befragten Unternehmen ein zusätzlicher Service für Endverbraucher. Dieser spiele lediglich bei A-Marken eine begleitende Rolle, beeinflusse aber nur unwesentlich die Kaufentscheidung des Endverbrauchers. Einen Service-Nutzen versprechen sich einige Interviewpartner von umfangreichen Endverbraucherinformationen auf der

Verpackung zur positiven Imagebildung. Dem ist entgegen zu halten, dass der Einsatz zielgruppenspezifischer Serviceleistungen für Händler und Hersteller ein erhebliches Profilierungspotenzial haben kann. Exemplarisch für die Backwarenbranche seien die Senioren genannt, zu deren liebsten Einkaufsstätten neben den Apotheken die Bäckereien zählen. Eine Profilierung durch seniorenspezifische Serviceleistungen kann durch die Schaffung eines Zusatznutzens zu eindeutigen Wettbewerbsvorteilen führen.

Insgesamt sind die Anforderungen der Verbraucher an die Lebensmittelqualität gestiegen und differenzierter geworden. Die entscheidende Frage des Konsumentenverhaltens ist das „Warum“ einer Entscheidung für einen bestimmten Artikel unter einer großen Auswahlmöglichkeit bei homogenen Sortimenten. Dies erfordert zukünftig professionelle Entscheidungsmodelle, die die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Kaufentscheidung in Bezug auf Nahrungsmittel bzw. Backwaren aufdecken können.

- Reaktionen der Interviewpartner auf aktuelle Themen und Trends

Die befragten Unternehmen beurteilten bestehende Themen und Trends sehr unterschiedlich.

- Bio- und Ökoprodukte gegenwärtig wichtig, Novel Food und Functional Food zukünftig mit steigender Bedeutung

Dem Thema Novel Food bzw. Gen Food wurde vorwiegend eine geringe Bedeutung beigemessen. Einzelne Unternehmen halten es für möglich, dass zukünftig genetisch optimierte Rohstoffe wie z.B. Getreide- und Maissorten verwendet werden können. Derzeit wird die Lobby der Genfood-Gegner aber noch als zu stark eingeschätzt und die Akzeptanz des Endverbrauchers als zu gering gesehen.

Ebenfalls wenig Bedeutung wurde gegenwärtig den gesundheitsfördernden Produkten (Functional Food) beigemessen. Die Aussagen hierzu wurden bereits hinsichtlich der Bedeutung der gesundheitsfördernden Wirkung von Produkten für den Endverbraucher erläutert. Insgesamt sehen die Gesprächspartner zukünftig eine steigende Tendenz zu gesundheitsfördernden Produkten mit gesundheitsbezogenem Zusatznutzen. Die bereits erfolgten Produktneueinführungen von gesundheitsfördernden Produkten in der Backwarenbranche belegen die Wichtigkeit dieses Produkttrends.

Der Bio-Markt wird von der Hälfte der Interviewpartner als wichtig erachtet. Die andere Hälfte der Interviewpartner maß der Bedeutung der Bio-Produkte eine unwichtige Bedeutung bei. Diese entgegengesetzten Meinungen sind einerseits bedingt durch die Produktklassen Feine Backwaren und Backwaren (Brot und Brötchen). Andererseits resultierten die unterschiedlichen Antworten auch aus der Kundenstruktur der befragten Unternehmen.

- Convenience-Produkte als Mega-Trend für die Backwarenbranche

Als sehr wichtig wird nach Ansicht der Befragten der Trend zu Convenience-Produkten für den Backwarenbereich bewertet. Dieser Trend gelte für den Bereich der feinen Backwaren wie für die Backwaren. Dabei profitiere der Backwarenbereich, insbesondere die Filialbackbetriebe, überdurchschnittlich. Der Convenience-Trend wird aufgrund seiner teilbranchenübergreifenden Bedeutung für die Ernährungsindustrie ausführlich bei den Innovationslinien erörtert.

Ethische Aspekte spielen nach Auffassung der Gesprächspartner für den Konsumentenscheid keine wesentliche Rolle. Hingegen wurde ethnischen Produkten eine größere Bedeutung beigemessen. Seit einiger Zeit würden Produktinnovationen an gewisse nationale Merkmale geknüpft und entsprechend vermarktet. Als erfolgreiche Beispiele seien die Reiswaffeln (Asienbezug), Blätterteigprodukte (Frankreichbezug) und Muffins (Amerikabezug) genannt.

- e-Commerce in der Beziehung zum Endkunden für Hersteller nicht relevant

E-Commerce spielt derzeit und zukünftig aus Sicht der Ansprechpartner keine Rolle in der Beziehung zum Endverbraucher von Backwarenprodukten. Im Backwarenbereich konterkarieren das Frischekriterium einen Versand von Backwaren, der länger als 1-2 Stunden dauert. Für die feinen Backwaren spiele aufgrund der geringen Margen der Einzelprodukte der e-Commerce keine Rolle für die Zukunft. Die zunehmende Bedeutung von e-Commerce wird von den Befragten aber für die Beziehung zwischen Endverbraucher und Handel gesehen. Hier glaubt die Mehrheit der Befragten, dass sich e-Commerce in Verbindung mit einem Heimlieferservice bereits mittelfristig durchsetzen würde. Ihr eigenes Unternehmen werde aber davon weder profitieren noch irgendwelche Auswirkungen davon spüren.

- Steigende Bedeutung und Erfolge mit zielgruppenspezifischen Verpackungen

Der Trend zu zielgruppenspezifischen Verpackungen wurde als wichtig eingestuft und werde sich weiterhin fortsetzen. Aufgrund verbesserter Produktionstechniken im Verpackungsbereich lassen sich unterschiedlichste Verpackungsgrößen und – designs auch in kleineren Losgrößen wirtschaftlich herstellen. Der Verbraucher hätte so die Möglichkeit, die Verpackungsgröße zu wählen, die seinem Konsumverhalten am ehesten entspricht. Hier wurden von den Gesprächspartner die unterschiedlichsten Verpackungsgrößentrends genannt, von kleineren Single-Packungen über Multipacks mit unterschiedlichen Geschmacksrichtungen bis hin zu Familiengroßpackungen. Besonders die Single-Packungen gewannen immer mehr an Bedeutung für die feinen Backwaren. Ebenfalls erfolgreich wurden Verpackungsinnovationen nach Verwendungszweck des Endverbraucherproduktes entwickelt. Ein Beispiel hierfür seien die kleineren Zwiebackgrößen, die pro Portion mundgerecht gefertigt würden und ideal ohne zu krümmeln während der Autofahrt zu verzehren seien. Kleinere Verpackungen begünstigen auch generell den Wellness-Trend, der einen kontrollierteren Konsum durch Kleinpackungen widerspiegeln.

Die Markentreue der Endverbraucher zu den eigenen Produkten wurde als sehr unterschiedlich gewertet. Bei A-Marken sei eine sehr große Markentreue feststellbar, teilweise auch aus Mangel an Alternativen in engen Märkten. Hersteller, die sich vorwiegend auf Handelsmarken konzentriert haben, verzeichnen entsprechend eine sehr geringe Markentreue zu ihren Produkten. Für die Backwaren entscheidend sei neben der Konsistenz (weich oder knusprig) der Geschmack (Lieblingsbrötchen), so dass bei häufig verbrauchten Produkten zu diesen dann ebenfalls eine hohe Produkttreue feststellbar sei.

5.3 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die interviewten Unternehmen der Backwarenbranche bearbeiten vorwiegend den nationalen Markt, wobei einige Unternehmen jedoch ein erhebliches Exportgeschäft betreiben.

Im nationalen Markt sind bis auf die traditionellen Lebkuchensortimente einiger Hersteller mit entsprechender Ortsherkunft keine wesentlichen regionalen Schwerpunkte zu erkennen. Als Grund für diese überregionale Ausrichtung gaben die befragten Unternehmen die überregionale Verteilung der Verkaufsstätten der Handelskonzerne an.

- **Große Probleme mit dem Aufbau neuer Marken, zunehmende Bedeutung von Handelsmarken erwartet**

Starke nationale Marken haben nur 2 Unternehmen. In einem Fall handelt es sich um traditionelle Lebkuchenmarken in enger Anlehnung an die Region/Stadt. Obwohl der Verbrauch der Konsumenten in diesen Bereichen stagniert, haben diese regional-traditionellen Marken ein regional geprägtes Alleinstellungsmerkmal. Es werden Lebkuchen westdeutscher und süddeutscher Prägung unterschieden. Die befragten Unternehmen mit einer nationalen Marke betonten die Notwendigkeit von hohen Marketing-Aktivitäten zum Aufbau und zur Festigung der Marke auf dem deutschen Markt.

Die Markteinführung einer neuen Marke wurde von den mittelständischen Unternehmen als zu kostenintensiv und risikoreich bewertet. Die Mehrheit der Gesprächspartner erwartet eine weitere Zunahme der Bedeutung von Handelsmarken, deren Marktanteil in den nächsten Jahren weiter ansteigen werde.

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass parallel mit einer Zunahme der Professionalisierung im Marketing für die Handelsmarken auf der Handelsseite zu rechnen ist. Besonders in markenschwachen Handelssortimenten wie dem Frischebereich ist die Entwicklung von differenzierten Handelsmarken zu erwarten. Diese können auch den Zukunftsbereich des Home Meal Replacement berücksichtigen. Dies erfordert seitens der Hersteller eine erhöhte Professionalität, um den Anforderungen des Handels zu entsprechen. Anforderungen können eine systematische Kundenforschung, eine eindeutige Preisfin-

derung und –positionierung, aufwendige Verpackungsgestaltungen, Platzierungsvorschläge und höhere Produktqualitäten sein.

- Export wird wichtiger

Einige der befragten Unternehmen verzeichnen einen im Vergleich zu den anderen Unternehmen relativ hohen Exportanteil zwischen 30-45%. Auffallend bei allen Unternehmungen ist, dass der Exportumsatz überwiegend in Westeuropa realisiert wird. Besonders häufig genannt wurden die Länder Frankreich, Holland, Spanien und Großbritannien. Im Rahmen gemeinsamer Herstellerauftritte auf nationalen und internationalen Messen konnten weitere Exportanteile gewonnen werden. Als europäisches Absatzgebiet wird nicht nur Westeuropa gesehen. Auch den osteuropäischen Märkten wird eine zunehmend größere Bedeutung beigemessen. In Polen wurde bereits von einem Unternehmen eine erste Direktinvestition in Form einer Produktionsstätte mit 200 Beschäftigten vorgenommen. Als interessante osteuropäische Staaten wurden Polen und die angrenzenden Länder genannt. Der russische Markt wird durch die unsichere politische Lage und aufgrund der Russlandkrise als zur Zeit nicht attraktiv erachtet.

Der asiatisch-pazifische sowie der amerikanische Markt wurden von den befragten Unternehmen vereinzelt für Produktspezialitäten in Betracht gezogen. Die getätigten Umsätze seien jedoch marginal.

Grundsätzlich sei eine erhöhte Akzeptanz traditioneller deutscher Produkte im Ausland festzustellen.

In Anlehnung an den wachsenden TK-Produktbereich (TK=Tiefkühl) ist zu ergänzen, dass die aktuelle Tiefkühltechnik und andere Verfahrensweisen den Export von Frischbackwaren europaweit möglich machen. So können gewohnte Frischequalitäten auch über größere Entfernungen fast „just-in-time“ vertrieben werden. Exportstrategien besonders im EU-Wirtschaftsraum gewinnen somit für die Branche als auch für mittelständisch geprägte Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Eine stärkere Exportorientierung bzw. der Einstieg in das Exportgeschäft stellt somit eine interessante Strategieoption für die nächsten Jahre dar. Als Hauptprobleme sind für eine Internationalisierungsstrategie die mangelnde Erfahrung und das Know-how zur Internationalisierung der eigenen Produkte zu nennen. So fehlen beispielsweise die Instrumentarien, die Informationsquellen sowie die Ansprechpartner zur Identifizierung des erfolgversprechendsten Exportmarktes. Eine weitere Hürde ist der Aufbau einer Vertriebs- und Logistikstruktur. In den meisten Fällen fehlen auch Kenntnisse über die Geschäftsgepflogenheiten in anderen Ländern. Abhilfe kann eine Regionalmarketingplattform bieten, die mit Interessenten gemeinsame Auslandsauftritte auf Messen und sonstigen Ausstellungen plant, unterstützt und durchführt. Die Interviewergebnisse und die Literaturanalyse belegen, dass auf Initiative einiger Unternehmen der Backwarenbranche dies ohne öffentliche Hilfe in Vergangenheit bereits erfolgreich praktiziert wurde.

- Probleme bei der strategischen Positionierung

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen zeigte sich ein Verbesserungsbedarf in Strategie und Marketing.

Alle befragten Unternehmen halten die Durchführung von strategischer Planung für wichtig. Eine hinreichend strukturierte strategische Planung und der Einsatz strategischer Planungsinstrumente wie Portfolio- oder SWOT-Analysen würde nach Aussage der befragten Unternehmen jedoch nur vereinzelt eingesetzt. Als Grund für die mangelnde Durchführung wurden fehlende personelle und zeitliche Ressourcen sowie fehlende Erfahrung im Einsatz mit Strategieinstrumenten genannt.

Unternehmen mit einer klaren Strategiedefinition und –verfolgung gehören zu meist Konzernen an. Infolgedessen konnte bei den konzernzugehörigen Unternehmen ein konsequenter Einsatz des Marketinginstrumentariums festgestellt werden. Bei den eher mittelständisch geprägten Unternehmen wird der Schwerpunkt oft auf regionale und lokale Öffentlichkeitsarbeit und kurzfristige Werbeaktionen gelegt. Vielen mittelständischen Betrieben sei eine ausreichende Nutzung des Marketinginstrumentariums aus finanziellen und zeitlichen Gründen nicht möglich.

Die befragten Unternehmen waren hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung als vollkommen heterogen zu bezeichnen. Zwei der befragten Unternehmen verfolgen im Rahmen ihrer Konzernstrategie eine internationale Wachstumsstrategie. In weiteren 2 Fällen konnten nationale Marktführerschaften in Bezug auf ein bestimmtes Produktsortiment und in Bezug auf die gesamte strategische Ausrichtung festgestellt werden. Bei einem Unternehmen war eine regionale Nischenführerschaft in Bezug auf traditionelle Produkte zu verzeichnen. Ein weiteres Unternehmen bezeichnete sich als Trendfolger. Neue Produkte und Innovationen würden mehrere Monate nach der Produkteinführung durch die führenden Markenhersteller unter eigenem Markennamen in den Handel gebracht oder als Handelsmarkenhersteller im Auftrag der Handelskonzerne produziert.

- Die Preis- und Distributionspolitik dominieren die Marketingaktivitäten

Schwerpunkte im Marketing setzt die Mehrzahl der befragten Unternehmen in der Preispolitik, der Distributionspolitik sowie bei den verkaufsfördernden Maßnahmen. Aus markttheoretischer Sicht ist bei der Preispolitik zwischen Preissetzern und Preisfolgern zu differenzieren. Die meisten Unternehmen sind als Preisfolger zu bezeichnen. In diesem Sinne beschränkt sich eine Preispolitik auf die Ermittlung der vom Handel vorgegeben Preisvorstellung unter Berücksichtigung der Konkurrenzpreise. Die Distributionspolitik befasst sich mit möglichen Vertriebs- und Absatzpartnern und der Optimierung vorhandener Distributionswege. Letztlich ist hier die Frage relevant, wo welche Produkte zusätzlich vertrieben werden können. Ob dieser Fragestellung systematisch und mit welchen Instrumenten nachgegangen wird, konnte in den Interviews nicht ermittelt werden. Eine Zielgruppensegmentierung wird teilweise von den befragten Unternehmen durchgeführt, jedoch spielt dieses Instrument eine eher untergeordnete Rolle.

- Chancen durch ein Innovationsmanagement

Als besonders wichtig wird im Rahmen des Marketing ein gezieltes Innovationsmanagement erachtet. Einige der Interviewpartner sahen in diesem Instrumentalbereich die größte und einzige Chance, weiter erfolgreich im Markt zu agieren. Entsprechend würden hier die freien finanziellen und zeitlichen Mittel investiert. Bei erfolgreicher Entwicklung von Produktinnovationen sei ein Preisvergleich mit anderen Produkten kaum möglich, was zur Durchsetzung höherer Preise beim Handel führen könne.

- Probleme bei der Marktforschung

Die Maßnahmen und Mittel der Marktforschung sind bei den Befragten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eine Teil der Interviewten benutzt GfK- und Nielsen-Zahlen. Andere kritisieren die Zahlen aufgrund der zugrundeliegenden Daten- und Statistikbasis als unrealistisch und gehen eher qualitativ vor. Dies beinhaltet persönliche Akquisitionskontakte mit Kunden, ERFA-Gruppen (ERFA=Erfahrungsaustausch) mit dem Handel allgemein, sowie die Nutzung des eigenen Personals im Innendienst und Außendienst zur Ideengenerierung. Ebenfalls werden mit Vorlieferanten Informationen ausgetauscht. In einem Fall wurde sogar mit einer Konkurrenzfirma eine eigene Branchenabgrenzung und Statistik entwickelt, aber nicht weiterverfolgt. Kritisch angemerkt wurde, dass die vorhandenen statistischen Abgrenzungen zu ungenau seien und zahlreiche Überschneidungen zu anderen Branchen aufwiesen.

- Professionelle Werbestrategien meist zu teuer

Die Werbeaktivitäten spielen nach Aussage eines Teils der befragten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Maßgeblich für die nachrangige Bedeutung sei die mangelnde Finanzkraft für die Durchführung einer nationalen Werbekampagne, insbesondere von Fernsehwerbung. Um einen nachhaltigen Werbeerfolg zu erzielen, müssen erhebliche finanzielle Mittel eingesetzt werden, die mittelständische Hersteller nicht aufbringen könnten. Dies bestätigen auch die tendenziell abnehmenden Werbeausgaben für Brot und Dauerbackwaren. Diese haben von 212 Mio. DM in 1998 auf 171 Mio. DM in 1999 abgenommen. Demgegenüber plant ein börsennotiertes Backwarenunternehmen eine weitreichende Werbung für Produktinnovationen im Rahmen einer strategischen Wachstumsstrategie.

Category Management wird von ca. der Hälfte der Interviewpartner durchgeführt. Eine Bewertung wurde nur teilweise abgegeben, was am oftmals differierenden Begriffsverständnis lag. Der genaue Umfang und Inhalt von Category Management wurde sehr unterschiedlich interpretiert.

- Ein Beispiel für eine Endverbraucher- und Handelsdatenbank

Eine Endverbraucherdatenbank wird von nur einem Hersteller eingesetzt, dagegen besitzt ein Teil der anderen Unternehmen bereits eine Kundendatenbank mit den direkten Abnehmern im Handel oder mit der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie. Exemplarisch ist die Adressdatenbank eines Interviewpartners

hervorzuheben, die sich aus Handels- und Endkundendaten zusammensetzt. Die Endverbraucher-Adressen werden regelmäßig kontaktiert, teilweise direkt oder im Rahmen von Verkaufsaktionen. In diesem Fall werden kundenindividuelle Promotionsaktionen gezielt eingesetzt, während dieselben bei den anderen Interviewpartnern nur vereinzelt und zumeist auf Forderung des Handels unregelmäßig durchgeführt wurden. Dadurch konnte regional ein hoher Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seiner Produkte aufgebaut werden. Es ist zu schließen, dass die Suche und Analyse von Endverbraucher-Adressen auch für Hersteller lohnenswert sein kann. Entsprechend aufbereitetes Adressenmaterial kann für die Zielsetzungen eines Regionalmarketings und zur Steigerung des eigenen Unternehmensimages genutzt werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die strategische Ausrichtung und das Marketing der mittelständischen nordrhein-westfälischen Dauerbackwarenhersteller verbesserungsbedürftig ist. Nur wenige Unternehmen haben national starke Marken und verfügen über ein hinreichendes Marketing. Hierzu fehlt in den meisten Fällen die notwendige Unternehmensgröße und die Finanzkraft. Besonders hervorgehoben wurde die Bedeutung des Innovationsmanagements als sehr häufig benutztes Marketinginstrument.

Aber es gibt durchaus Beispiele für Unternehmungen der feinen Backwaren und Backwaren in Nordrhein-Westfalen mit einer professionellen strategischen Ausrichtung und erfolgreichem Marketing. Diese haben sich in der Regel auf bestimmte Segmente konzentriert, in denen sie klare Kernkompetenzen aufgebaut haben, z.B. in Bezug auf das Produkt selber oder auf ein spezifisches Absatzgebiet/Marktsegment. Konzernzugehörige Unternehmen werden von den Stabsabteilungen ihrer Müttergesellschaften hinreichend unterstützt. Die strategische Richtung zeigt aber auf überregionale und internationale Zielrichtungen, in denen NRW nur einen Teil des relevanten Marktes darstellt. Unternehmensverkäufe und Unternehmensschließungen werden in den meisten Fällen nicht aufgrund von Standortvorteilen getroffen, sondern richten sich nach produktstrategischen Gesichtspunkten.

5.4 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

- Hohe Bedeutung des Innovationsmanagements

Bei globaler Betrachtung der Wettbewerbssituation und unter Berücksichtigung der Interviewergebnisse können zwei Entwicklungen als wahrscheinlich angesehen werden. Zum einen dominieren multinationale Konzerne, die mittels ihres Werbebudgets Produktinnovationen entsprechend vermarkten können. Sie besitzen den Vorteil, dass eine professionelle Werbekampagne die Floprate bei Produktinnovationen maßgeblich senkt. Zum anderen existieren mittelständische Unternehmen der Backwarenbranche in NRW, die diese finanziellen Ressourcen nicht besitzen. Folglich können diese Betriebe nur dann erfolgreich sein, wenn sie ihre Produktpalette ständig weiterentwickeln und den Veränderungen der Be-

dürfnisstruktur der Konsumenten anpassen. Das bedingt auch ein hohes Engagement in Forschung & Entwicklung bzw. in die Investition in neue Produkte. Diese Notwendigkeit wurde von den meisten Interviewpartnern erkannt (hohe Bedeutung des Innovationsmanagement) und mit Erfolg umgesetzt.

- Hohe Floprate bei Produktinnovationen

Dem gegenüber steht allerdings die generell hohe Floprate von Neuprodukteinführungen. Der Innovationsreport 1999, erstellt von der Lebensmittel Praxis und der Madakom, Köln, erfasst alle im Handel neu gelisteten Artikel eines Jahres sowie die Floprate, gemessen an den ehemals neuen Artikeln ein Jahr nach der Einführung. Die Wirtschaftsgeographen der Kölner Madakom GmbH hatten im Rahmen von EAN-Code-gestützten Abverkaufdaten ermittelt, dass 1998 von 26221 Produktinnovationen 15255 bei den Verbrauchern durchfielen (Untersuchung mehrerer Branchen).

Für die Backwarenbranche wurden Dauerbackwaren untersucht. Im Bereich Keksmischungen und Keks-Snacks konnten die meisten Neuprodukteinführungen verzeichnet werden. Allerdings ist die Floprate mit 58% ebenfalls sehr hoch. Der Teilbereich Knabbermischungen verzeichnete nur 50% Flops.

Die Neuproduktquote der Backwarenbranche hat in der letzten Zeit stark zugenommen. Auch in den nächsten Jahren ist im Zuge des stärker werdenden Wettbewerbsdrucks mit zahlreichen neuen Produktideen zu rechnen. Zudem sind besonders in den westlichen Industrieländern die Produktzyklen deutlich kürzer geworden. Die Kosten für Innovationen und Neuprodukteinführungen liegen infolgedessen deutlich über den Werten der 90er Jahre. Dies bedeutet aber auch einen stark steigenden Aufwand für die Werbung und Produktneueinführung. Auch hier resultiert die Notwendigkeit eines professionellen und zielgerichteten Marketings, dessen Finanzbudget im Rahmen bleibt. Insbesondere müssen sich hier strategische Optionen für Trendfolger ableiten.

DIE WICHTIGSTEN TRENDS FÜR DIE BACKWARENBRANCHE UND IHRE BEWERTUNG DURCH DIE INTEVIEWPARTNER

Im Folgenden sollen in diesem Kapitel die Produktinnovationen und Verfahrensinnovationen dargestellt werden, die die Backwarenbranche nachhaltig in den nächsten Jahren beeinflussen können und auf die die nordrhein-westfälischen Unternehmen der Backwarenbranche reagieren werden müssen. Die Auswahl der Trends resultiert aus der Auswertung der Dokumentenanalyse sowie aus den Interviews. Die Bewertung der Interviewpartner ist entsprechend ergänzt. Eine ausführliche Auflistung und Erläuterung allgemeiner Innovationslinien, welche für fast jede Teilbranche der Ernährungsindustrie relevant sind, ist im Hauptbericht zu finden.

- Functional Food wird wichtiger

Der Markt für Functional Food wird sich nach Expertenmeinungen in den nächsten Jahren weiter branchenweit expansiv entwickeln. Diese Meinung vertreten auch die Interviewpartner, welche diesem Trend größtenteils eine wichtige Bedeutung beimessen. Beispiele für die Backwarenbranche sind:

- Omega-3-Brot,
- Brot, das mit Kalzium und Vitamin D3 angereichert ist und so gegen Knochenschwund helfen kann,
- Zuckerfreie, diabetische Gebäckwaren mit Grundstoffen aus Bio-Anbau,
- ökologische Backwaren mit biologischen Zusatzstoffen als Nischenprodukte für die mittelständische Industrie.

Der Trend zu Functional Food ist für die Backwaren als wichtig und erkannt einzuschätzen, für die feinen Backwaren steht der Trend noch am Anfang seiner Entwicklung.

Functional Food birgt das große Potenzial, den Markt sehr zielgerichtet segmentieren zu können. Konkrete Zielgruppen für die Backwarenbranche können Kinder, Schwangere, Senioren, Sportler, stillende Mütter etc sein. Der Einsatz von Functional Food erleichtert neben der Chance zur Marktsegmentierung eine klare strategische Positionierung, insbesondere der Nischenführerschaft als strategische Option.

Die Entwicklung von Functional Food - Produkten erfolgt in der Regel in einer Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Große Backwarenkonzerne haben ihre eigenen Forschungsabteilungen oder arbeiten mit externen Forschungsinstituten zusammen. Die Ausgangslage der mittelständischen nordrhein-westfälischen Backwarenbetriebe ist hier ungünstig, da eigene Forschungsabteilungen zumeist nicht finanzierbar sind. Auch eine Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstituten oder sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen findet sich nur vereinzelt. Die Interviewpartner sind in diesem Zusammenhang an einer verstärkten Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten interessiert. Probleme werden im Know-how-Schutz der ermittelten Ergebnisse gesehen, die aus einer Zusammenarbeit mit den Forschungsinstituten resultieren würden. In dieser Hinsicht ist noch erheblicher Abstimmungsbedarf vorhanden.

- Chancen durch Verpackungsinnovationen

Besonders im Bereich der feinen Backwaren sind erfolgreich Verpackungsinnovationen nach Verwendungszweck des Endverbraucherproduktes und nach Lebensabschnitten realisiert worden. Dies bezieht sich zum einen auf Verpackungen, die das Verzehren eines Produktes auf Reisen erleichtern. Der aktuelle Wellness-Trend fordert ebenfalls Verpackungseinheiten, die einen kontrollierteren Konsum ermöglichen. Letztlich erfordert die stark zunehmende Anzahl an Single-Haushalten kleinere Verpackungseinheiten. Diese Trends des Konsumenten-

tenverhaltens hinsichtlich der Verpackungen können als langfristige Trends bewertet werden. Eine bedarfsgerechte Lösung ermöglicht ebenfalls eine Marktsegmentierung, die die Bildung einer Nischenstrategie und ein effizientes Marketing erleichtern könnte.

- Convenience-Produkte und –Shopping als sehr bedeutend

Convenience-Produkten wird von den befragten Unternehmen eine sehr hohe Wichtigkeit beigemessen. Diese Einschätzung wird von der Marktentwicklung nur teilweise gestützt. Nach Erkenntnissen von Nielsen gab es in den letzten Jahren nur noch geringe Zuwächse. Klassische Convenience -Produkte der „ersten Generation“, wie z.B. Tiefkühlpizzen geraten zunehmend unter Preisdruck. Die Nachhaltigkeit des Trends zu Convenience Food wird zugleich aber durch eine Vielzahl von Studien gestützt. Eine ausführliche Darstellung ist dem Hauptbericht zu entnehmen.

Insgesamt ist für die Backwarenbranche eine Sortimentsausweitung und eine Vielzahl von Produktinnovationen in Bezug auf den Convenience-Trend zu beobachten. Dieses trifft allerdings überwiegend auf die Unterklasse der Backwaren zu (Einzel- und Filialbackbetriebe).

Zur Zeit gibt es ca. 300 Brotsorten und 1000 Gebäcksorten. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich innerhalb von 10 Jahren die Anzahl der Spezialbrote verdoppeln wird. Eine Vielzahl der neuen Produkte wird aus Convenience-Produkten bestehen. Einen starken Zuwachs verzeichnen auch Convenience-Produkte, die tiefgefroren angeliefert und am Point of Sale aufgebacken werden.

Stark erleichtert und gefördert wird der Convenience-Trend durch die zahlreichen neuen Distributionswege. Dazu gehören Tankstellen, Systemgastronomie, Hotellerie und der gesamte Bereich des privaten wie geschäftlichen Catering. Zusätzlich können gesetzliche Änderungen wie z.B. die Aufhebung oder die weitere Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes den Convenience-Trend noch weiter verstärken.

Zusammenfassend ermöglicht der Convenience-Trend die Kopplung neuer Produkte an neue Zielgruppen und deren differenzierter werdende Bedürfnisse unter Berücksichtigung der Handelsanforderungen. Dies kann ebenfalls für eine Marktsegmentierung und ein effizientes Marketing genutzt werden.

- Wachstumsmöglichkeiten durch Kombinationsprodukte mit Produkten anderer Branchen

Viele Unternehmen der Ernährungsindustrie sehen Kombinationsprodukte als Möglichkeit zur Umsatzsteigerung in neuen Marktsegmenten an. Ein Trend, der ebenfalls für die Backwarenbranche gelten darf, sind frische Sandwiches. In England haben in den letzten 5 Jahren beispielsweise Sandwiches die Absätze der Schnellgastronomie überholt und stellen mittlerweile einen Markt von über 10,5 Milliarden Mark dar. Die Ware ist hierbei zumeist absolute Frischware mit maximal 2 Tagen Haltbarkeit. Neben der Branche der Backwaren (Grundprodukt Brot), tangiert das Kombinationsprodukt Sandwiches ebenfalls die Feinkostbran-

che (z.B. Mayonnaise), die Fleischbranche (Wurstbelag) und die Molkereibranche (Käsebelag). Dieses Beispiel zeigt die vielfältigen Möglichkeiten der Branchenüberschneidungen.

Aktuelle und ausgefallene Beispiele für Kombinationsprodukte sind für die Backwarenbranche Baguettes/Ciabatta mit Nüssen und Oliven verfeinert, Hörnchen mit verschiedenen Schokoladenfüllungen, Bananenbrot sowie eine Vielfalt an Gewürzbroten und USA-Plätzchen mit Feigencreme-Füllung.

Dabei werden oft auch branchenübergreifende Kooperationen mit dem Ziel gebildet, Kombinationsprodukte zu entwickeln und in jeweils neuen Absatzmärkten einzuführen. Dadurch könnten für die Backwarenbranche beispielsweise die Feinkostmetzger als mögliche neue Distributionspartner gewonnen werden. Das Potenzial des jeweiligen anderen Absatzmarktes kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Neben dieser Chance zur Umsatzsteigerung entsteht ebenfalls der Vorteil eines branchenübergreifenden Produktions-Know-hows.

- ECR in den Anfängen

ECR wird zukünftig als Innovationslinie in der Zusammenarbeit der Hersteller mit dem Handel an Bedeutung zunehmen. Fast alle Gesprächspartner bestätigten diesen Trend auch für die Backwarenbranche. Einige der befragten Unternehmen haben ECR bereits eingeführt oder befinden sich derzeit in der Einführungsphase. Nachteilig bemerkt wurde, dass der gegenwärtige Datenaustausch mittels ECR zu einseitig vollzogen wird. Wichtige Handelsdaten für die Hersteller würden nicht zur Verfügung gestellt. Es sei auch damit zu rechnen, dass die Einführung von ECR für den Logistikbereich vom Handel den Backwarenherstellern als Bedingung für die weitere Leistung vorgeschrieben werde. Ebenfalls sei der Entwicklungsstand der deutschen ECR-Tätigkeiten im Vergleich zu Holland zurückgeblieben.

Eine ausführliche branchenübergreifende Darstellung und Abbildung des ECR-Potenzials ist im Hauptbericht dargestellt.

- Chancen durch Zielgruppensegmentierung werden nur bedingt gesehen

Der Markt für Backwarenprodukte wird vorwiegend von Massenmarktprodukten dominiert. Eine Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen erfolgt in vergleichsweise geringerem Maße als in anderen Branchen. Dies bestätigte sich auch in den Interviews, in denen die Mehrheit der Befragten der Zielgruppensegmentierung eine allenfalls mäßige Bedeutung beimaß.

Die Bedeutung der Marktsegmentierung wurde bereits bei fast allen vorher behandelten Innovationslinien betont und als zusätzliche Marketingchance herausgestellt. Ebenfalls wurden verschiedene potenzielle Zielgruppen genannt, die im individuellen Einzelfall auf ihre Relevanz geprüft werden müssen.

Als Beispiel für eine relevante und potentielle Zielgruppe für die Backwarenindustrie können die Senioren genannt werden. Zu ihren liebsten Einkaufsstätten neben den Apotheken zählen die Bäckereien. Der Einkauf in Bäckereien hat für

Senioren neben einer Versorgungsfunktion vor allem auch eine Erlebniskomponente im Sinne eines sozialen Kontaktes. Großer Wert wird auf die Freundlichkeit des Verkaufspersonals und auf persönliche Bedienung gelegt. Diese Zielgruppe wird zukünftig auch aufgeschlossener z.B. gegenüber Functional Food sein, um sich möglichst gesundheitsoptimiert zu ernähren.

5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Aussagen zu diesem und den nächsten Kapiteln beziehen sich bis auf einen Fall speziell auf die industriellen Hersteller der feinen Backwaren.

Die Bewerberqualifikation wurde von der Mehrzahl der Befragten vorwiegend im technischen Bereich als mangelhaft bezeichnet. Die Vielzahl der interviewten Unternehmen betonten die Notwendigkeit zur internen Weiterbildung im technischen Bereich. Vereinzelt wurde die gegenwärtige Schulausbildung in NRW als nicht ausreichend bezeichnet.

Probleme in der Besetzung von Stellen gibt es bei mehreren befragten Unternehmen bei Lebensmittelfachkräften, Lebensmitteltechnikern, Bäckern, Industriemechanikern sowie Elektronikern. Für diese Berufsgruppen wird ein stark wachsender Bedarf gesehen. Der Trend in der Beschäftigtenstruktur gehe nach Ansicht der Gesprächspartner weiter zu mehr Fachkräften mit Spezialkenntnissen. Die Besetzung von offenen Stellen im Verwaltungsbereich sei kein Problem. Hier dominiere auch die eigene Ausbildung nach Absolvierung einer kaufmännischen Lehre.

Rationalisierungen und in deren Folge der Abbau von Arbeitskräften werden von den Interviewpartnern bedingt durch den in der Backwarenbranche geringen Automatisierungsgrad erwartet. Dadurch werde der Bedarf an ungelerten Arbeitskräften in der Branche mittelfristig zurückgehen. Betont wurde aber, dass viele Produktionsabläufe eher handwerklich als industriell anzusehen seien. Entsprechende Möglichkeiten einer Substitution der handwerklichen Arbeiten durch technische Maschinenkapazitäten sind zwar existent, aber aufgrund ihres hohen Preises noch nicht erschwinglich und einsetzbar.

Zusammenfassend ist daraus zu schließen, dass die nordrhein-westfälischen Unternehmen der Backwarenbranche langfristig zumindest ungelertes Personal verlieren und technisches Personal mit der Fähigkeit zur Bedienung der neuen Maschinen stark nachfragen werden.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen bildet in ihrem Unternehmen sehr aktiv aus und hat in der Regel einen hohen Bedarf an neuen Ausbildungsplätzen. Zusätzliche Ausbildungsplätze werden überwiegend für technische Berufe angeboten. Gesucht werden schwerpunktmäßig Betriebsschlosser, Industriemechaniker und Lebensmitteltechniker (zusammenfassende Aufzählung ohne Gewichtung). Ein spezielles Problem für den handwerklichen Teil der Unterklasse Backwaren

ist die Überalterung des Bäckerhandwerks: ca. 43% aller Betriebsinhaber ist über 50 Jahre alt.

Im Verwaltungsbereich werden Industrie- und Bürokaufkaufleute gesucht, deren Akquisition aber im Vergleich zu den technischen Ausbildungsberufen wesentlich leichter sei. Ebenfalls wurden in einem Fall auch sehr innovative Ausbildungsberufe wie der Mechatroniker, der Lagerlogistiker und der Informatikkaufmann genannt.

In einigen Fällen wurde starke Kritik an den Arbeitsämtern geübt. Die Kritik richtet sich hauptsächlich auf die mangelnde Unterstützung im allgemeinen und auf die nicht zielgerichtete Auswahl von Bewerbungskandidaten im speziellen. Ein Hauptproblem wird darin gesehen, dass die Bewerbungskandidaten weder geeignet noch motiviert seien, was in der Folge zu einer erheblichen Verschwendung von zeitlichen Ressourcen führt. Diesbezüglich wird von den Arbeitsämtern eine bessere, d.h. anspruchsadäquate Auswahl der Kandidaten gefordert.

Mehrere Ansprechpartner beklagten, dass die Berufsbilder des Lebensmitteltechnikers und des Industriebäckers in der Öffentlichkeit kaum bekannt seien und zudem auch kein besonders gutes Image hätten. Zusätzlich belastend sei die geringe Motivation vieler Jugendlicher, einen solchen Beruf zu ergreifen. In ihren Augen sei der Beruf schlicht gesagt „unmodern“. Hier wünschen sich die Gesprächspartner, dass von Seiten des Landes oder NEW.S mehr Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden sollte, um das Berufsbild anzuheben. In diesem Sinne könnte ein zielgerichtetes Branchenmarketing Abhilfe schaffen.

Der Automatisierungsgrad der Produktion ist bei Massenprodukten teilweise hoch, teilweise bei einigen Unternehmen nur gering ausgeprägt. Die Mehrzahl der interviewten Unternehmen rechnen mit dem Einsatz hochtechnologischer Roboterstrassen, die bereits in den USA im Einsatz sind. Durch diese hochgradige Automatisierung würde einerseits besonders ungelerntes Personal freigesetzt, andererseits hochqualifiziertes Personal zur Bedienung benötigt. Diese Investitionen seien jedoch gegenwärtig zu teuer, um sie durchführen zu können. Oftmals werden hinsichtlich technischer Investitionen nur Ersatzinvestitionen vorgenommen.

Das technische Rationalisierungspotenzial der Unternehmen im Bereich der feinen Backwaren kann somit als hoch bezeichnet werden.

5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten ausreichend

Die gegenwärtig durch den Tarifvertrag angebotenen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten wurden von den interviewten Unternehmen der Backwarenbranche als ausreichend bezeichnet. Vereinzelt wurde von den befragten Geschäftsleitungen

eine stärkere Unterstützung sowie ein stärkeres Entgegenkommen seitens der NGG bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle gewünscht.

Alle befragten Unternehmen arbeiten in der Produktion im Schichtbetrieb, größtenteils dreischichtig. Gleitzeitarbeit wird in 5 der befragten Unternehmen praktiziert.

Zwei der befragten Unternehmen haben bereits Altersteilzeitregelungen für den eigenen Betrieb eingerichtet, 2 Unternehmen befinden sich in der Einführungsphase bzw. planen eine Einführung. Der Rest der Unternehmen hat die Altersteilzeit bisher weder eingeführt noch ist eine Einführung geplant. Als besonderer Vorteil der Altersteilzeit wurde die Möglichkeit zur einvernehmlichen Trennung von älteren Mitarbeitern gesehen.

Arbeitszeitkonten sind in fast allen der befragten Unternehmen eingeführt, ein Unternehmen befindet sich derzeit in der Einführungsphase. Diese Unternehmen haben äußerst positive Erfahrungen mit den Jahresarbeitszeitkonten gemacht. Saisonale Spitzen könnten so besser abgefangen werden, die Anzahl der Überstunden konnte drastisch reduziert und früher notwendige Entlassungen in saisonalen Flauten vermieden werden. Auch die Mitarbeiter selbst seien sehr zufrieden mit den neuen Regelungen. Genannt wurden generell höhere Zufriedenheit, mehr Eigenverantwortlichkeit und mehr Flexibilität.

Die Backwarenbranche ist geprägt durch starke saisonale Auslastungsschwankungen. Diese beziehen sich im Bereich der feinen Backwaren traditionell auf die Wintermonate und auf bestimmte Anlässe. Konkreter werden die Aktionszeiträume November und Dezember sowie die Adventszeit und Weihnachten genannt. Teilweise wird die Ware ab April produziert, tiefgefroren und zu den Aktionszeiträumen wieder aufgetaut. Die saisonalen Schwankungen werden bei einigen Betrieben durch den Export weitestgehend ausgeglichen.

An dieser Stelle ist nochmals der Vorteil einer Internationalisierungsstrategie zu betonen. Im oben geschilderten Fall können so Abhängigkeiten nicht nur zu saisonalen Zeiten ausgeglichen, sondern auch die Abhängigkeit von nationalen Großkunden gemindert werden.

- Arbeitsorganisation weit fortgeschritten

In Bezug auf die Arbeitsorganisation kann für die Backwarenbranche zusammenfassend festgestellt werden, dass moderne Formen und Instrumente häufig schon eingesetzt werden.

In 6 Unternehmen wird in der Produktion Gruppenarbeit praktiziert. Eine Gruppenarbeit, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur in Reinform vorgesehen wird, wird in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Die Gruppenarbeit wird nach Aussagen einiger Interviewpartner häufig spontan eingesetzt und an unternehmensindividuelle Erfordernisse geknüpft.

Gleiches gilt für den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“, welcher nur bei der Hälfte der Gesprächspartner als eigenständiges Arbeitsorganisationsinstru-

ment bekannt war. Die Hälfte der Gesprächspartner gab an, KVP als Instrument einzusetzen, wenngleich auch bei diesen teilweise nur einzelne Elemente von KVP eingesetzt werden, aber nicht ein geschlossenes Managementsystem. Dies bedeutet aber nicht, dass die übrigen Unternehmen nicht daran arbeiten, sich ständig zu verbessern.

Genutzt wurden überwiegend auch das Verfahren der Job-Rotation und der Aufgabenerweiterung. Nach Aussage einiger Befragten wurde dadurch besonders die Eigenverantwortlichkeit gefördert. Ein Unternehmen setzt dieses Verfahren besonders bei Mitarbeitern ein, die vorwiegend einfach-strukturierte Arbeit verrichten und hat damit exzellente Erfahrungen gemacht.

Alle befragten Unternehmen haben Qualitätszirkel bzw. ein Qualitätsmanagement in ihre Arbeitsorganisation implementiert. Diese leiten sich in der Regel direkt ab aus den durchgeführten Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO. Genannt wurden die ISO-Zertifizierungen 9001 und 14001. Nur eines der befragten Unternehmen hat auch ein Öko-Audit durchlaufen.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung seien sehr gut. Es wurde hervorgehoben, dass mit der Einführung von QM-Systemen, die Mitarbeiter weiter qualifiziert sowie durch mehr Verantwortung motiviert und für Qualitätsaspekte sensibilisiert wurden. Außerdem seien Prozesse verbessert worden, die zu einer höheren Effizienz geführt hätten. Ebenfalls entstand ein Überdenken bzw. eine kritische Diskussion über bestehende Strukturen. Bestehende Schranken konnten überwunden werden.

5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Beziehungen zu Zulieferern ausbaufähig

Die Zusammenarbeit mit Maschinenlieferanten, Verpackungsherstellern, Grundstoff-, Hilfsstoff und Aromenlieferanten wurde von den befragten Unternehmen überwiegend als sehr positiv beurteilt. Diese Kooperationen führen oftmals zu Innovationen, die sowohl technischer Natur (technische Verfahrensinnovationen), wie auch produktorientiert (Geschmacksideen) sein können. Besonders die konzernzugehörigen Hersteller der Backwarenbranche stünden im Fokus der Zulieferer als A-Kunde und genössen massive Vorteile bei der Produktentwicklung. Kritisch beurteilt wurde allerdings, dass das mit den Herstellern entwickelte spezielle Know-how auch an andere Konkurrenten direkt und indirekt weitervermarktet würde. Ein Schutz sei nur möglich, wenn der Hersteller an sich über eine entsprechend starke Marktposition und über eine gewisse Umsatzgröße beim Zulieferer verfüge.

- Neue Handelsbetriebsformen als Chance

Alle befragten Unternehmen im Bereich der feinen Backwaren vertreiben ihre Produkte im Schwerpunkt über den klassischen Lebensmitteleinzelhandel inkl. Discounter. Diesen Betriebsformen wird durchgängig die höchste Bedeutung beigemessen. Der Großhandel spielt nur noch eine Rolle für Spezialprodukte wie z.B. Diabetes-Produkte. Der Fachhandel sei nach Aussage der Interviewpartner so gut wie nicht mehr existent. Teilweise werden dazu die Firmen Hüssel und Acro gezählt, die für die Süßwarenorientierten Hersteller interessant seien. Branchenübergreifenden Betriebsformen und Vertriebspartnern wurde eine stark wachsende Bedeutung beigemessen. Dazu gehören Tankstellen, Systemgastronomie, Hotellerie und der gesamte Bereich des privaten wie geschäftlichen Catering. Als maßgeblich wurde die Firma Lekkerland Tobaccoland GmbH in Frechen genannt. Diese Firma organisiert für kleinere Outlets wie Tankstellen und Kioske, aber auch für große Warenhauskonzerne die Warenabwicklung, -disposition, -belieferung und den Service.

Die steigende Bedeutung dieser Vertriebsformen kann auch von anderen Wirtschaftsbereichen bestätigt werden. Diese Vertriebsformen profitieren stark von der Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes und dem Trend zu Single- und Miniverpackungen. Für die Backwarenbranche sind diese Betriebsformen zusätzlich noch durch ihren hohen Vertriebsanteil an süßen Snacks interessant. Der besondere Stellenwert liegt auch darin begründet, dass diese Betriebsformen durch ihre Struktur zum einen nicht die Marktmacht der Handelskonzerne besitzen und zum anderen weitreichende Kooperationen mit den Herstellern auf Dienstleistungsebene zulassen. Bei einer entsprechenden Marktsegmentierung und Marketingorientierung kann diese Zielgruppe als Gegengewicht zu anderen marktbeherrschenden Kunden aufgebaut werden.

- Zunehmende Bedeutung von B2B-Konzepten

Die Bedeutung des Internets wurde von allen Interviewpartnern eindeutig nur im Bereich des B2B (business-to-business) gesehen.

Nach Meinung der Interviewpartner stünde diese Beziehung jedoch noch in den Anfängen und werde überwiegend von den Herstellern dominiert. Insgesamt besteht die Befürchtung, dass der Gewinner dieser Schnittstelle durch Kosteneinsparungen vorwiegend der Handel sei. Der bisherige technische Aufwand der Hersteller in diese Schnittstelle rechtfertigt nicht den gewonnenen Nutzen. Kritisch angemerkt wurde auch, dass das B2B oder ECR-Konzept im Ausland, insbesondere in den Niederlanden erheblich weiter entwickelt sei.

Dem Direktvertrieb von Backwarenprodukten an den Endverbraucher wird keine Chance eingeräumt.

- Probleme mit den Konditionsforderungen des Handels

Auf die Frage, welche Forderungen des Handels den befragten Unternehmen am meisten Schwierigkeiten bereiten würden, gab es sehr einheitliche Meinungen. Große Probleme bereiteten alle finanziellen Forderungen des Handels, z.B. in

Form von Listungsgebühren, Sonderaktionsboni, Hochzeitsboni, Werbekostenzuschüssen etc. Die Art und die Gründe der finanziellen Forderungen rufen bei den befragten Unternehmen teilweise große Verärgerung hervor. Dem Handel wird vorgeworfen, den derzeit tobenden Preiskrieg auf dem Markt und die resultierenden Margenverluste auf die Lieferanten und Hersteller zu verlagern.

Weniger Probleme machen den befragten Unternehmen die Forderungen des Handels in Bezug auf Service, Lieferfristen und Zahlungsfristen.

Die Logistik wurde bereits größtenteils vom Handel übernommen. Diese Entwicklung wurde überwiegend negativ beurteilt. Zum einen sei die reibungslose Warenversorgung insbesondere bei Kühlprodukten nicht so gewährleistet wie früher. Zum anderen würde diese Logistikübernahme einigen Herstellern direkt oder indirekt durch neue oder alte Konditionsbedingungen belastet.

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

Jedoch sind nach Aussage der Interviewpartner auch entgegengesetzte Entwicklungen festzustellen. Insbesondere bei discountorientierten Betriebsformen sei eine Vereinbarung von „Netto-Netto-Preisen“ nicht selten und durchaus realistisch. „Netto-Netto-Preise“ beschreiben den maximal günstigsten Preis für bestimmte Produkte ohne weitere Konditionsvereinbarungen. Diese Preis- und Konditionsfindung hat für die Hersteller den Vorteil einer sicheren Kalkulationsbasis, die nicht durch zusätzliche und außergewöhnliche Konditionsforderungen seitens des Handels gefährdet ist.

Die dargestellten Entwicklungen erfordern dringlich von allen Herstellern und Lieferanten eine realistische Einschätzung der Handelsmachtposition sowie die Generierung geeigneter Gegenmaßnahmen und Strategien zur notwendigen Existenzsicherung insbesondere mittelständisch geprägter Unternehmen.

5.8 Wissens- und Technologietransfer

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

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

die verstärkte Kooperation deutlich schneller erkennen, welche Problemlösungen von der Wirtschaft gewünscht werden.

Konzerne der Ernährungsindustrie haben in der Regel eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder arbeiten eng mit externen Forschungsinstituten zusammen. Kleinen und mittelständischen Unternehmen sind diese Möglichkeiten nur ansatzweise gegeben. So versanden oftmals hervorragende Innovationsideen mangels der Möglichkeiten zur Realisation.

Globale für alle Teilbranchen der Ernährungsbranche relevanten Trends, wie z.B. der Trend des Functional Food oder des Convenience-Shopping, erfordern die übergreifende Zusammenarbeit auch mit Pharma- und Biotechunternehmen.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Generell ist festzustellen, dass der gegenwärtige Wissens- und Technologietransfer in der Backwarenbranche nur in Ansätzen feststellbar ist. Für die Backwarenbranche wurden der technische Lehrstuhl der Universität Aachen genannt, sowie die Universität Hagen (Produktionssteuerung). Die konkreten Beispiele beziehen sich ausschließlich auf technische und produktionsablauforientierte Inhalte. Die Erfahrungen wurden als gut und verwertbar bezeichnet. Einige Unternehmen beziehen entsprechende Informationen über ihre Fachverbände. Teilweise konnte auch vereinzelt eine Zusammenarbeit mit den Forschungsanstalten für Lebensmittel festgestellt werden. Die Frage, inwieweit eine stärkere Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen gewünscht sei, beantworteten fast alle der Unternehmen positiv. Besonders gewünscht wurde der Einsatz von Studenten zur Wartung und Dokumentation verfahrensorientierter Innovationen. Die Kontaktaufnahme und -pflege zu Professoren wurde mit schwierig umschrieben, sei jedoch stark abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit. Insgesamt wurde mit der Zusammenarbeit auch eine gewisse Skepsis verknüpft, inwieweit die dort geleistete Arbeit praktisch verwertbar ist. Einzelne Unternehmen berichteten auch von Enttäuschungen, indem ihre konkreten Probleme zu „theoretisch“ behandelt wurden. Bei einigen Befragten bestehen auch Zweifel in Bezug auf die Geheimhaltung des aufgebauten Know-hows.

Im Rahmen der Erstellung der Branchenreports wurden zeitgleich zu den Expertengesprächen in den Betrieben der Backwaren auch die Forschungsinstitute und Universitäten in Nordrhein-Westfalen besucht, die sich mit Fragen der Ernährung beschäftigen. Generell zeigten die interviewten Forschungsinstitutionen starkes Interesse an Industriekooperationen. Als besonders geeignet werden von den Forschungsinstituten und von den Herstellern studentenbezogene Projekte gesehen.

5.9 Kooperationsmöglichkeiten und -bereitschaft

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Bei Kooperationen ist zwischen horizontalen Kooperationen mit Wettbewerbern, vertikalen Kooperationen mit Zulieferern und dem Handel sowie mit lateralen Kooperationen mit sonstigen Organisationen und Unternehmen außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette zu unterscheiden. Wichtigste Vorteile sind die Kosteneinsparung sowie der Erfahrungsaustausch der Kooperationspartner.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Horizontale Kooperationen in der Anfangsphase

Die Kooperationsbereitschaft der Backwarenbetriebe mit Wettbewerbern der eigenen Branche ist gering ausgeprägt. Jedoch kann exemplarisch ein positives Beispiel hervorgehoben werden. Diese Kooperation unter Wettbewerbern ist der gemeinsame Werbeauftritt von 4 Unternehmen der Backwarenbranche auf Inlands- wie Auslandsmessen. Da sich in diesem Fall die Produktlinien nicht überschneiden, konnten jeweils das gesamte Kundenpotenzial aller 4 Hersteller für die jeweils eigene spezifische Produktlinie genutzt werden. Nach Aussage eines der beteiligten Unternehmen sind die bisher gemachten Erfahrungen als positiv zu bezeichnen.

Ebenfalls wäre ein Austausch von Produktlinien und den damit verknüpften Kundenbeziehungen untereinander denkbar. Damit könnten nachhaltig Produktionskosten optimiert werden. Beispiel für die Backwarenbranche: eines der kooperierenden Unternehmen produziert nur noch zuckerhaltige Produkte, das andere nur noch Produkte auf Salzbasis. Vorteile: Optimierung der Produktionskosten sowie der Einkaufskonditionen durch einen höheren Ausstoß, Möglichkeit für beide Firmen durch einen höheren Ausstoß bei reduzierten Investitionskosten gelistet zu werden. Diese Überlegungen befinden sich bei den interviewten Unternehmen allerdings noch in einer sehr theoretischen Phase.

- Chancen durch vertikale und laterale Kooperationen

Vertikale und laterale Kooperationen sind von den Interviewpartnern gewünscht und teilweise in Anfängen umgesetzt. Besonders genannt wurden hier vor allem verstärkte Kooperationen mit Unternehmen anderer Branchen. Für solche Kooperationen kommen insbesondere auch Unternehmen in Frage, die nicht der Backwarenbranche angehören und nicht zu den direkten Wettbewerbern zählen. Ein Erfahrungs- und Know-how-Austausch ist hier wesentlich realistischer als bei einer Kooperation zwischen 2 Backwarenbetrieben mit gleichen Produktlinien. Diese Kooperationsform unterstützt besonders die Produktion von Kombinationsprodukten, denen in der Backwarenbranche zukünftig ein besonderer Stellenwert beigemessen wird (vgl. auch ausführlich das Kapitel 5.4 Innovationslinien).

Ebenfalls werden vertikale Kooperationen, z.B. im Bereich der Zusammenarbeit mit Maschinenzulieferern, Energieversorgern oder Grundstofflieferanten angestrebt. Jedoch wurde von den Interviewpartnern mehrfach betont, dass die Wahrung des Know-how-Schutzes bei neuen Produkten das Haupthinderungsproblem dieser Kooperationsformen darstellt.

5.10 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. Während die Innenfinanzierung bei allen Unternehmen anzutreffen war, gaben einige der befragten Unternehmen an, keine Kredite zu haben. Begründet wurde dies mit dem Wunsch nach einer soliden und unabhängigen Geschäftsführung. Die konzernzugehörigen Hersteller wurden zu 100% von der Konzernmutter finanziert. Mit den Hausbanken würde lediglich der Zahlungsverkehr abgewickelt. Bei einem Unternehmen war eine saisonbezogene Kreditfinanzierung feststellbar, der Liquiditätsbedarf sei eng an den saisonalen Produktionsmengen, besonders in den Aktionszeiträumen November und Dezember zu orientieren.

Teilweise wurde die Zusammenarbeit insbesondere mit den Privatbanken bei Kreditgeschäften kritisch beurteilt. Einige der Interviewpartner äußerten die Vermutung, dass aufgrund interner Rankings die Lebensmittelindustrie bei diesen Banken „unerwünscht“ sei. Ebenfalls waren einige der Interviewpartner der Auffassung, dass die eigene Unternehmensgröße nicht mehr in das strategische Konzept der Großbanken passe. Allerdings sei in diesem Zusammenhang angemerkt, dass auch über positive langjährige Zusammenarbeiten mit Großbanken berichtet wurde.

Die Möglichkeiten der Venture-Capital-Finanzierung war einigen der befragten Unternehmen nicht bekannt. Die meisten Befragten hielten die Branche für Risikokapitalfinanzierungen ungeeignet. Die von den Venture-Capital-Gebern verlangten Wachstumsraten seien illusorisch. Andere Finanzierungsformen spielen ebenfalls eine nur untergeordnete Rolle. Viele der befragten Unternehmen befinden sich in Familienhand und planen keinen Börsengang.

Öffentliche Förderungen nahmen in den letzten Jahren einige der befragten Unternehmen in Anspruch. Interessant in diesen Zusammenhang war die Aussage eines internationalen Konzernunternehmens, das jegliche Förderungen mit der Begründung ablehnte, dass die Entscheidungs- und Bearbeitungswege viel zu lang seien. Dadurch würde die Innovationsgeschwindigkeit stark beeinträchtigt, welche der strategische Erfolgsfaktor des Konzerns wäre. 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. Von fast allen interviewten Unternehmen wurde die komplizierte und langwierige Be-

antragung von Fördermitteln scharf kritisiert. Mittelständische Unternehmen müssten sich häufig – im Gegensatz zu Konzernunternehmungen - externe Subventionsberater einkaufen. Verlangt wurde ein „Subventionsberater“ und die Mit Hilfe der Industrie- und Handelskammern.

Bei den Backwarenherstellern, die einige ihrer Standorte in andere Bundesländer verlagert haben oder dies planen, war nicht die Subventionshöhe ausschlaggebend, sondern die Art und Weise der Reglementierung in Bezug auf Schnelligkeit und Flexibilität. Als besonders positiv wurden von mehreren Herstellern die Erfahrungen im Bundesland Thüringen hervorgehoben. Dort existiert für alle Standorte nur ein zentraler Ansprechpartner, der die Wünsche und Anforderungen des Unternehmens koordiniert, weiterleitet und befriedigt.

5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen

Die Interviewpartner sahen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Backwarenhersteller in NRW zusammengefasst folgende Entwicklungschancen und –risiken.

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- innovative Produkte (z.B. Chilled Food, Frischwaren, Convenience Food, Functional Food)
- Kombinationsprodukte mit branchenfremden Herstellern besonders aus der Feinkost- und Fleischbranche
- qualifizierte und motivierte Mitarbeiter durch interne Weiterbildung
- Erschließen neuer Absatzkanäle und Betriebsformen im Rahmen der Distributionspolitik
- Aufbau neuer Produktionsstätten im Ausland, z.B. in Osteuropa
- Internationalisierung nach West- und Osteuropa
- Erschließung neuer Märkte durch eine gemeinsame Regionalmarketing-Plattform
- ein geeignetes Branchenmarketing zur Personalakquise besonders im Bereich Auszubildende.

Als wesentliche Risiken für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die Verschlechterung der Ertrags- und Vermarktungssituation bedingt durch die Konditionsforderungen des Handels

- die zunehmende Marktmacht des Handels, insbesondere durch multinationale Konzernunternehmen
- Mitarbeiter mit sinkendem Qualitätsniveau im technischen Bereich
- hohe Kosten für die Neuproduktentwicklung, -einführung und -vermarktung.

6 Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Der Standort Nordrhein-Westfalen wird für die Backwarenbranche von den Gesprächspartnern unterschiedlich bewertet. Im folgenden sind positive als auch negative Einschätzungen zu den einzelnen Standortfaktoren für die nordrhein-westfälische Backwarenindustrie dargestellt.

- Positive Bewertung der Nähe zu Konsumenten und zu den Handelszentralen

Wichtigster Standortfaktor war bei nahezu allen Gesprächspartnern die räumliche Nähe zu den Konsumenten. Hier wurde Nordrhein-Westfalen als bevölkerungsreichstes Bundesland mit seinen rund 18 Mio. Einwohnern positiv bewertet. Besonders hinsichtlich des für die gesamte Ernährungsindustrie wichtigen Convenience-Trends wurde positiv beurteilt, dass NRW neben seiner Konsumkraft auch erhebliche Absatzmöglichkeiten in Form von Restaurants und ähnlichen Betriebsformen verfüge.

Hiermit positiv einher gehe auch die Tatsache, dass alle großen Lebensmitteleinzelhandelskonzerne ihre Vertriebs- bzw. Verteilzentren in Nordrhein-Westfalen haben, was die eigenen Logistik- und Transportkosten reduziere. Für die befragten Unternehmen, die im wesentlichen haltbare Produkte bzw. Produkte für die weiterverarbeitende Ernährungsindustrie herstellen, spielt die Nähe zu den Konsumenten nicht die entscheidende Bedeutung.

- Personalqualifikation der Bewerber verbesserungswürdig

Bei der Personalqualifikation bemängelte die Mehrheit der Gesprächspartner den teilweise sehr schlechten Qualifikationsstand der Bewerber. Dies sei zurückzuführen auf das immer schlechter werdende nordrhein-westfälische Schulsystem. Hierdurch würden in den Unternehmen erhöhte Kosten für die Einarbeitung und Schulung der Mitarbeiter entstehen.

- Nicht ausreichendes Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort

Aus Sicht der Gesprächspartner fehlt innerhalb der Ernährungsindustrie auch die Identifikation mit Nordrhein-Westfalen als Standort. Eine Verbundenheit mit der Region bestünde in der Regel nur auf lokaler Ebene. Diese sei in der Regel traditionell gewachsen und bestehe über Jahrzehnte. Eine starke Verbundenheit mit dem Land bestehe kaum. Als positive Beispiele wurden Bayern und Baden-Württemberg genannt, die sich im öffentlichen Bewusstsein als Standorte mit einer hohen Kompetenz in den Bereichen Lebensmittelerzeugung und –verarbeitung positionieren konnten.

Mit Regionalmarketingkonzepten, einem regionalen Branchenmarketing und gezielter Öffentlichkeitsarbeit könnte Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort gestärkt werden. Zielsetzung seien positive Innenwirkungen (Identifikation mit dem Land) wie Außenwirkungen (Imagesteigerung für den Endverbraucher).

- Unzufriedenheit mit Politik und Gesetzgebung

Die Beziehung zur Politik wird von den befragten Unternehmen vorwiegend kritisch bewertet. Durch die neue Regierung wäre eine Vielzahl von neuen Gesetzen und Verordnungen feststellbar, die Überreglementierung nehme zu. Besonders bei den Filialbackbetrieben wird die Vielzahl von neuen Verordnungen im Arbeits- und Lebensmittelrecht bemängelt.

Ebenfalls kritisiert wird von Seiten der Gesprächspartner die nicht ausreichende Mittelstandsorientierung der Politik. Obwohl die Landesregierung diese Orientierung immer wieder hervorhebt, würden bei den mittelständischen Backwarenherstellern keine Maßnahmen direkt bemerkbar werden.

Bei den gesetzlichen Bedingungen sahen die Gesprächspartner für Nordrhein-Westfalen keine signifikanten Unterschiede, da die meisten Gesetze auf EU-Ebene entwickelt und verabschiedet würden. Einige der Gesprächspartner hatten keine Vergleichsmöglichkeit, so dass sie keine Aussagen treffen konnten. Während es in der Gesetzgebung keine Unterschiede gibt, sahen die Gesprächspartner die Umsetzung der Gesetze in den einzelnen Ländern äußerst unterschiedlich. Insbesondere in Deutschland werden die EU-Gesetze und –Verordnungen besonders streng und genau umgesetzt. Dies sei in anderen Ländern nicht der Fall, weswegen diese Länder gegenüber den Deutschen Wettbewerbsvorteile haben.

- Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes kaum bekannt

Die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes sind den meisten befragten Unternehmen nur in Einzelfällen bekannt. Klar gewünscht wurde eine transparente Darstellung/Übersicht von möglichen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen.

Bemängelt wurde außerdem die Subventionsförderung in den ostdeutschen Bundesländern sowie die starke finanzielle Förderung einzelner Teilbranchen in Nordrhein-Westfalen, insbesondere der Kohle- und Stahlindustrie sowie der neuen Technologiebranchen. Die Backwarenindustrie sei hier im Branchenvergleich benachteiligt. Nach Ansicht der Gesprächspartner würde die Ernährungswirt-

schaft in anderen Bundesländern deutlich stärker gefördert als in Nordrhein-Westfalen.

- Zusammenarbeit mit den Behörden wird bemängelt

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

So wurden u.a. bemängelt:

- zu hohe Auflagen bei Betriebserweiterungen und Bauvorhaben sowie die langwierigen Verfahren in den Behörden für die Bearbeitung von Anträgen und sonstigen Fragestellungen. Ebenfalls wurde die zu hohe Anzahl an Ansprechpartnern innerhalb einer Behörde stark kritisiert. Als positive Beispiele in Bezug auf schnellere Entscheidungswege wurden Bayern und Thüringen genannt. Besonders positiv wurde das Land Thüringen hervor gehoben, in dem die Unternehmen in den Behörden nur noch einen Ansprechpartner haben, der sie in allen unterschiedlichen Fragestellungen als Betreuer begleitet. Dieser Service wird auch von den Gesprächspartnern in NRW gewünscht.
- die zu hohe Anzahl an Behörden, die für die Kontrolle der unterschiedlichsten Auflagen zuständig sind. Teilweise haben die befragten Unternehmen bis zu 17 Ämter als Ansprechpartner.
- zu enggefasste und genaue Umsetzung von Auflagen und Gesetzen, die konkrete und lebenswichtige Investitionsvorhaben blockieren würden. Im wesentlichen würden durch die Einschaltung der Behörden nur neue Probleme und zusätzliche Genehmigungsverfahren entstehen. Hier wünschten die Gesprächspartner von den Behörden ein deutlich kooperativeres und serviceorientierteres Verhalten. Verlangt wurden eindeutige Problemlösungsangebote von den Behörden.

Von den Ansprechpartnern wurden vor allem eine Deregulierung in den gesetzlichen Vorschriften und Auflagen sowie eine entscheidungsorientierte Vorgehensweise der Behörden gewünscht.

- Verhältnis zu Verbänden und Gewerkschaften grundsätzlich positiv

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen generell positiv beurteilt.

Auch die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft NGG wird grundsätzlich positiv beurteilt, sowohl von den befragten Betriebsräten in den Unternehmen als auch von den befragten Geschäftsführern bzw. Führungskräften. Vereinzelt wurde aber Kritik an den teilweise überzogenen Vorstellungen in den Tarifverhandlungen geäußert. Außerdem sollten die Tarifverhandlungen weniger polemisch und politisch geführt werden, sondern eher praktische Projekte zum Inhalt haben.

Kritik wurde außerdem an den Industrie- und Handelskammern geübt. Ein Unternehmen äußerte sich positiv in Bezug auf die Beschaffungs- und Exportseite. Ansonsten überwog die negative Kritik. Für die zu zahlenden Pflichtbeiträge sei nicht erkennbar, welche Leistungen in die Backwarenbranche zurückkommen. Spezielle Service- und Beratungsleistungen oder sonstige Unterstützungen, die auf die Branche zugeschnitten sind, gäbe es zu selten.

- Infrastruktur und Verkehr als Vorteil

Die grundsätzliche Verkehrsinfrastruktur wurde als Vorteil von NRW gesehen. Insgesamt wurde NRW als optimaler Verteilstandort bewertet. Positiv wirkt sich auch die Nähe zu den westeuropäischen Exportländern aus.

Fazit: Standort

Fast alle Gesprächspartner würden Nordrhein-Westfalen wieder als Standort wählen. Die Entscheidung ist jedoch zu differenzieren. Zahlreiche Unternehmen der Backwarenbranche sind traditionell an ihren Standort gebunden. Als Beispiel seien nur die Backwarenbetriebe in Aachen zu nennen, die traditionell Produkte herstellen, die einen zwingenden Bezug zu Aachen haben. Wird die Frage neutral gestellt, d.h. ohne den traditionellen Bezug, würden sich ca. die Hälfte der befragten Unternehmen für einen anderen Standort entscheiden.

Teilweise würden dann andere Bundesländer mit Flächen- und Subventionsvorteilen gewählt. Ein Unternehmen würde seinen Standort ins Ausland, mit Schwerpunkt Osteuropa verlegen. Der Grund hierfür ist die weitaus bessere Kostenstruktur und der Wegfall von weitreichenden Reglementarien. Abschließend fasste ein Interviewpartner die Standortproblematik nicht nur speziell für NRW sondern generell wie folgt zusammen: „Warum gibt es generell immer weniger Hindernisse bei den Ländern, die Investoren ins Land holen wollen als bei denjenigen Ländern, die schon Investoren haben?“

7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aufgrund der Interviewauswertungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Backwarenindustrie einen tendenziell wachsenden, aber noch wenig konzentrierten Markt darstellt. Es ist mit einer weiteren Konzentration zu rechnen, die erhebliche Strukturveränderungen der Backwarenbranche mit sich ziehen wird.

Trotz des gegenwärtigen Branchenwachstums muss diesen Wettbewerbstendenzen im Vorfeld begegnet werden, um langfristig eine gesicherte Marktsstellung einnehmen zu können. Dazu zählen die Eliminierung festgestellter Schwächen und die Umsetzung/der Ausbau erkannter Chancen und Stärken.

Besondere Schwächen der Betriebe stellten sich in den Bereichen strategische Positionierung, Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen und Marketing heraus. Daneben zeigte sich die Backwarenindustrie unzufrieden über verschiedene Merkmale des Standortes NRW.

Um die nordrhein-westfälische Backwarenindustrie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, bedarf sie daher in verschiedenen Bereichen einer Unterstützung. Es ergibt sich der folgende primäre Handlungsbedarf als Kurzübersicht:

- Unterstützung bei der Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen insbesondere in den für die Backwarenbranche erfolgsversprechenden Innovationslinien (s. ausführlich Kapitel 5.4)
- Aufzeigen geeigneter Kriterien einer zukunftsorientierten Marktsegmentierung in Hinblick auf die Handelspartner und die Endverbraucher
- Aufzeigen von Hilfen, das oftmals vorhandene „reaktive“ Marketinginstrumentarium in ein „aktives Marketingmix“ umzuwandeln. Konkrete Darstellung von Marketinginstrumenten, die geeignet sind, den Markt aktiv zu beeinflussen.
- Unterstützung bei der strategischen Neuausrichtung und Positionierung
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden und Unternehmen
- Steigerung des Ansehens/Images von typischen ernährungstechnischen Berufsbildern