

**Die
Feinkostindustrie
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 Feinkostindustrie	3
2	Abgrenzung der Branche	3
3	Methodik	4
4	Marktsituation der Feinkostindustrie	5
	4.1 Ergebnisse der statistischen Analyse	5
	4.2 Stellung und Entwicklung der nordrhein-westfälischen Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten	5
5	Trends, Themen und Herausforderungen in der Feinkostbranche	6
	5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation	6
	5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse	9
	5.3 Strategie und Marketing	12
	5.4 Innovationslinien	15
	5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	18
	5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation	19
	5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)	20
	5.8 Wissens- und Technologietransfer	22
	5.9 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft	24
	5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	25
	5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen	26
6	Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	26
7	Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf	29

0 Management-Summary

Der Begriff der Feinkost ist nicht eindeutig festgelegt. Das führt zu zahlreichen Überschneidungen mit anderen Branchen der Ernährungsindustrie und zu keiner gültigen und verwertbaren statistischen Abgrenzung. Als maßgeblich für die Analyse der Feinkostbranche wurden deshalb die Ergebnisse der Interviews angesehen, unterstützt durch eine parallele Dokumentenanalyse.

Die interviewten Feinkosthersteller erwarten ein stetiges Wachstum besonders für die convenience-orientierten Produktgruppen. In den traditionellen Produktgruppen wird mit einer Stagnation gerechnet. Wachstumspotenzial wird auch in Produktinnovationen gesehen. Diese Wachstumschancen würden durch convenience-orientierte neue Distributionsformen wie z.B. Tankstellen begünstigt.

Die meisten Unternehmen kennzeichneten demgegenüber die bestehende Wettbewerbssituation als Verdrängungswettbewerb. Als Hauptgrund wird die zunehmende Marktkonzentration und der Konditions- und Preisdruck der Handelspartner angeführt. Zusätzlich erschwerend ist die Aussage zu werten, dass es in der nordrhein-westfälischen Feinkostbranche Überkapazitäten gäbe und eine gewisse Marktberreinigung, insbesondere bei regionalen Nischenanbietern, noch anstehe. Eine weitere Konzentration und Verdrängung von Feinkostherstellern darf somit als wahrscheinlich gelten. Dies gilt überwiegend für mittelständisch strukturierte Unternehmen der Feinkostindustrie.

Der Chance durch Produktinnovationen steht das Hindernis gegenüber, dass ein gezieltes und systematisches Innovationsmanagement aufgrund einer fehlenden Finanzierung und durch die Konzentration auf Handelsmarken nicht realisiert wird. Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass besonders die mittelständischen Feinkostbetriebe das Risiko eines Produktflops stark übergewichten und das Wachstumssegment der Produktinnovationen nicht nutzen. Die Notwendigkeit zur Unterstützung von Produktinnovationen wird auch vor dem Hintergrund der sich immer mehr verkürzenden Produktzyklen dringlich.

Der Kooperationsgrad mit anderen Unternehmen ist als unterentwickelt zu bezeichnen. Erste gute Erfahrungen konnten mit horizontalen Kooperationen in Spezialgebieten gemacht werden.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wurde von den Interviewpartnern unterschiedlich gesehen. Zu einer negativen Bewertung hat die Art und Weise der Zusammenarbeit mit Behörden geführt. Die Kritik bezieht sich überwiegend auf die mangelhafte Flexibilität und Schnelligkeit sowie auf die wettbewerbshindernde Auslegung von Gesetzen und Verordnungen im Vergleich zu anderen EU-Ländern. Ebenfalls kritisiert wurde die Vielzahl von unterschiedlichen Ansprechpartnern und Ämtern im Rahmen eines Investitionsprojektes. Dringender Handlungsbedarf sei auch bei der Beanspruchung von Fördermitteln gegeben. Gewünscht wurde eine transparente Darstellung der gegenwärtig gültigen Subventionsprogramme und die Hilfe durch einen Subventionsberater. Positiv beurteilt wurde die Infrastruktur NRWs und die Nähe zu den Konsumenten und der Haupthandelspartner in Nordrhein-Westfalen.

Die Hersteller der Feinkostbranche müssen aktiv und unterstützt werden, um sich den verschärfenden Wettbewerbsbedingungen bestmöglich stellen zu können. Vordringlicher Handlungsbedarf für die Unternehmen der nordrhein-westfälischen Feinkostindustrie ergibt sich besonders im Bereich der strategischen Positionierung und Planung und für den Aufbau eines systematischen Innovationsmanagements.

1 Ziele des Branchenreports Feinkostindustrie

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 Feinkostindustrie.

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

In dem vorliegenden Teilbranchenreport stellt NEW.S die Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse für die nordrhein-westfälische Feinkostindustrie vor. Die Ergebnisse für die gesamte nordrhein-westfälische Ernährungsbranche sind im „Branchenreport Nordrhein-westfälische Ernährungsbranche“ zusammengefasst.

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-westfälischen Unternehmen, auch teilbranchenübergreifend, gleiche oder ähnliche Probleme bzw. einen Unterstützungsbedarf haben.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, in denen die nordrhein-westfälische Feinkostindustrie 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 Feinkostbranche. Gemäß der Branchenabgrenzung des Bundesverband der Deutschen Feinkostindustrie e.V. vom 07.05.76 fallen hierunter Lebensmittel, die nach Art, Beschaffenheit, Geschmack und Qualität dazu bestimmt sind, besonderen Ansprüchen bzw. verfeinerten Eßgewohnheiten zu dienen. Bei Rohstoffauswahl, Herstellung und Vertrieb der Erzeugnisse ist eine entsprechende Sorgfalt anzuwenden. In diesem Bericht enthalten sind weiterhin die Herstellung von Feinkostsalaten (Rindfleischsalate, Fleischsalate, Schweinefleisch, Fischsalate und sonstige Salate), Salatmayonnaisen, anderen emulgierten Saucen, Tomatenketchup u.a. Tomatensoßen, Senf, Meerrettich, Feinkostpasteten, Wild- und Geflügelgerichten und sons-

tigen Spezialitäten (Ragout fin, Hummer, Langusten, Kaviar). Die Sortimentsvielfalt und die Hersteller sind unüberschaubar.

Das Statistische Bundesamt hat für die Feinkostindustrie keine Branchenabgrenzung spezifiziert.

Die Untersuchung konzentrierte sich auf allgemeine Aspekte der befragten Unternehmen, eine Analyse nach einzelnen Sortimentsteilen ist aufgrund der inhomogenen Sortimentsstruktur nicht durchführbar.

3 Methodik

Mit der Analyse der Teilbranche Feinkostindustrie wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln, beauftragt. Von April bis Juli 2000 wurden insgesamt in 7 nordrhein-westfälischen Unternehmen der Feinkostindustrie 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 4 große und 3 mittlere feinkostverarbeitende Unternehmen befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um feinkostverarbeitende 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 4 Unternehmen in privater Hand und 3 Tochterunternehmen großer Feinkostkonzerne.

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

Die interviewten Unternehmen der Teilbranche Feinkost zeigten sich motiviert und ein hohes Interesse an der Untersuchung. Besonders im behördlichen Bereich wurden weitreichende Verbesserungen erwartet. Ein Unternehmen äußerte einen konkreten Standortänderungswunsch innerhalb der eigenen Stadtgrenzen.

4 Marktsituation der Feinkostindustrie

4.1 Ergebnisse der statistischen Analyse

Die Beschreibung der Marktentwicklung für die Feinkostbranche gestaltet sich problematisch, da Feinkostprodukte auf viele verschiedene Berichtskreise der statistischen Erfassung durch Bundes- und Landesämter verteilt sind. Auch die obengenannte Definition für Feinkost vom Bundesverband der Deutschen Feinkostindustrie lässt keine eindeutige Zuordnung zu statistisch erfassten Teilbranchen zu.

Daher wurde von einer statistischen Analyse Abstand genommen. Die folgenden Daten beruhen daher überwiegend auf Veröffentlichungen des Bundesverbandes der Deutschen Feinkostindustrie sowie anderen Publikationen.

4.2 Stellung und Entwicklung der nordrhein-westfälischen Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten

In Nordrhein-Westfalen bestehen für die Feinkostbranche nur teilweise regionale Besonderheiten, die die Standortfrage einiger Unternehmen der Feinkostbranche beeinflussen.

Die senfherstellenden Unternehmen sind traditionell mit der Senfhauptstadt Düsseldorf verbunden. Besonders im Produktbereich Senf führen die Produktsortimente in Verbindung mit den Städtenamen zu einem einmaligen Markenimage. Diesen Unternehmen ist eine Abwanderung aus NRW nur sehr schwer möglich. Dies gilt nicht nur für westdeutsche Unternehmen in Düsseldorf, sondern vor allem auch für die Senfhersteller in Ostdeutschland.

Sonstige traditionelle Verbundenheiten bestehen bei den meisten mittelständischen Unternehmen mit ihrem lokalen Standort. Diese sind aber nicht an bestimmte Charakteristika der Feinkostbranche gebunden.

5 Trends, Themen und Herausforderungen in der Feinkostbranche

5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

- Schwierige Branchen- und Sortimentsabgrenzung

Generell ist festzustellen, dass die Feinkostbranche von den Standardartikeln Ketchup, Mayonaise und Feinkostsalaten beherrscht wird. Es folgen eine Vielzahl von Produktgruppen, die von mehreren exotischen und hochpreisigen Produktgruppen ergänzt werden. Jedoch sind Überschneidungen der statistischen Abgrenzungen oftmals festzustellen. Zum Beispiel ist der Gesamtmarkt für Soßen nach Angaben des Verbandes der deutschen Senfindustrie in die Teilmärkte Tomatenketchup und andere Tomatensoßen (28,2%), Senf (13,9%), Mayonaise, andere emulgierte Soßen (29,8%) sowie andere Würzsoßen und Zubereitungen zum Herstellen von Würzsoßen (28,1%) aufgeteilt.

- Uneinheitliche Entwicklung der traditionellen Produktgruppen

Im Jahre 1998 wurden in Deutschland 157.316 t Mayonaise (DM 464,6 Mio.), 19.366 t Rindfleischsalat (DM 86,4 Mio.), 135.003 t Tomatenketchup und andere Tomatensoßen (DM 357,5 Mio.) sowie 47.416 t Fleischsalat aus Schweinefleisch (DM 231,4 Mio.) produziert.

Der Gesamtumsatz im Bereich Mayonaise sank von 1995 bis 1998 von 487 Mio. DM auf 465 Mio. DM. Der Bundesverband der Deutschen Feinkostindustrie gibt für 1997 im Bereich Mayonaise, Ketchup und Feinkostsalate eine Steigerung von 0,4 % auf 1,58 Mrd. DM an.

Das Preisniveau einer Flasche Tomatenketchup, gemessen am Preisindex für die Lebenshaltung West, lässt einen rückläufigen Trend erkennen. Indiziert mit 1991=100 sind die Preise über 102,4 in 1994, 101,3 in 1995, 100,6 in 1996 auf 98,5 im Jahre 1997 gefallen.

Demgegenüber lassen sich für Salatmayonaise (250ml Glas, 50% Fettgehalt) steigende Preise beobachten. So stieg der Preisindex vom Basisjahr 1991 über 107,7 in 1994, 109,6 in 1995, 110,5 in 1996 auf 110,7 im Jahre 1997.

Im Sortiment der Mayonaise, Salatmayonaise, Remoulade entwickelten sich die Haushaltsausgaben von 1995 mit DM 16,80 über DM 18,10 1996 und DM 19,00 1997 auf DM 17,60 im Jahre 1998.

Mit Feinkostsalaten werden, den Großverbraucher-Bereich ausgenommen, in Deutschland rund 1 Mrd. DM pro Jahr erwirtschaftet. Den größten Anteil an den Feinkostsalaten haben die Spezialsalate mit einem Mengenanteil von 29% und einem wertmäßigen Anteil von 44,3%. Danach folgen die Fleischsalate mit einem Mengenanteil von 25,7% und einem Wertanteil von 21,7%.

Feinkostsoßen konnten im ersten Halbjahr 1999 mit einem Umsatzplus von 18,5% auf 112 Mio. DM aufwarten. Salatcremes verbuchten ein Umsatzplus von 16% und flüssige Salatsoßen von 12%.

Ein Problem der Feinkostbranche ist die hohe Zersplitterung des Produktangebotes in eine kaum überschaubare Vielfalt von Sortimentsteilen. Das statistische Bundesamt konnte ebenfalls keine Abgrenzung finden. Statistische Angaben beziehen sich ausschließlich auf bestimmte Produktgruppen, allgemeingültige statistische Angaben können nicht gemacht werden.

Aussagen zur Branche müssen entsprechend immer vor dem Hintergrund der spezifisch angebotenen Produktgruppe modifiziert werden, um praktisch umsetzbar zu sein. Eine Unterteilung der Feinkostbranche in mehrere pragmatische Teilsegmente ist somit dringend zu empfehlen, aber nicht Gegenstand dieses Branchenberichtes.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Teilbranche der Feinkostindustrie ist nach Aussage der Interviewpartner allgemein von den folgenden Wettbewerbsentwicklungen geprägt:

- Marktkonzentration und stagnierende Nachfrage in den Standard-Sortimenten erwartet

Erstens bestünde ein hoher Spielraum für Konzentration und Konsolidierung in Anlehnung an die internationalen Konzentrationstendenzen der Konsumgütermärkte. Besonders betroffen seien mittelständische Hersteller, die ihre Produkte in einem regional abgegrenzten Gebiet vertreiben.

Zweitens stagniere die Nachfrage der Endverbraucher hinsichtlich traditioneller Feinkostprodukte wie beispielsweise Sahne-Fisch-Produkte. Der Markt für klassische Feinkostprodukte sei gesättigt. Zusätzlich bestünden in vielen Produktbereichen Überkapazitäten.

Die Mehrzahl der Konkurrenten der befragten Unternehmen befinden sich gleichermaßen in NRW und Deutschland. In der Feinkostbranche sei die Dominanz regionaler Anbieter stark ausgeprägt. In einigen Produktgruppen seien oligopol-ähnliche Marktstrukturen feststellbar. Als marktdominierende Unternehmen sind die Firmen Nadler und Homann zu nennen. Alle interviewten Firmen weisen innerhalb ihrer Produktgruppen Überschneidungen zu benachbarten Branchen wie z.B. der Nahrungsmittelbranche auf. Entsprechend wurden teilweise multinationale Nahrungsmittelhersteller als Konkurrenten genannt. Dies ist Resultat der nicht vorhandenen oder ungenügenden Branchenabgrenzungen, die in der Praxis genutzt werden.

- Wachstumschancen durch den Convenience-Trend

Trotz der Konzentrationstendenzen wird die allgemeine Wirtschaftsentwicklung der Branche verhalten positiv gesehen. Statistische Daten zur Untermauerung dieser Aussagen lagen leider nicht vor (vgl. Kapitel 4.1).

Alle interviewten Gesprächspartner verzeichneten und erwarten in ihren Unternehmen ein stetiges Umsatzwachstum besonders in den Bereichen, die positiv vom Convenience-Trend betroffen sind. Teilweise wird in anderen Produktbereichen aber nur mit einer Stagnation gerechnet. Ebenfalls konnten einige der Befragten im Handelsmarkenbereich Wachstumsraten realisieren. National erwarten einige Interviewpartner zukünftig erhöhte Wachstumsraten außerhalb NRW, besonders in Süddeutschland. Die rückläufige Tendenz der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie wurde grundsätzlich nicht bestätigt. Jedoch äußerten einige Interviewpartner die Ansicht, dass es generell Überkapazitäten gebe und eine gewisse Marktberreinigung insbesondere bei regionalen Nischenanbietern noch anstünde.

- Unterschiedliche Bewertung von Internationalisierungsstrategien

Zwei Unternehmen der Feinkostbranche planen Internationalisierungsstrategien. Bevorzugte Exportregionen sind Süd- und Westeuropa. In Bezug auf die Internationalisierung konnten sehr widersprüchliche Meinungen aufgenommen werden. Zum einen wurde eine Internationalisierung aufgrund der regional und international sehr verschiedenen Geschmacksmuster und der teilweise sehr geringen Restlaufzeiten abgelehnt, zum anderen wurden einer Internationalisierung in Europa unter dem Herkunftsbezeichnung „Made in Germany“ durchaus Chancen eingeräumt.

Zusammenfassend kann die Feinkostbranche als ein international wie national noch wenig konzentrierter Markt bezeichnet werden. Durch die nicht trennscharfe Abgrenzung des Feinkostsortimentes ist regelmäßig mit Überschneidungen zu anderen Branchen, insbesondere zur Nahrungsmittelbranche, zu rechnen. Dadurch entstehen zusätzliche Konkurrenzbeziehungen. Besonders die regionalen mittelständisch geprägten Feinkosthersteller in Nordrhein-Westfalen werden einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt sein, der eine eindeutige Strategieplanung und Positionierung erfordert.

5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Der Preis als kaufentscheidendes Kriterium ist differenziert zu sehen

Die Konsumententscheidung wird nach Auffassung der Gesprächspartner maßgeblich durch die Qualität der Inhaltsstoffe sowie durch den Geschmack beeinflusst. Auch die Schadstofffreiheit der Produkte wurde von allen Gesprächspartnern als bedeutend und notwendig für die Kaufentscheidung hervorgehoben.

Der Preis spielt nach wie vor eine entscheidende Rolle bei der Konsumententscheidung und wird dies nach Ansicht der Gesprächspartner auch weiterhin tun. Dies habe dazu geführt, dass mittlerweile die Discounter mit ihren Handelsmarken den Markt beherrschen, da sie über Größenvorteile verfügen und den Preis aufgrund ihrer Kostenführerschaft niedrig halten können.

An dieser Stelle empfiehlt sich jedoch eine differenziertere Betrachtung. Eine geringere Bedeutung für den Konsumententscheid hatte der Preis bis vor wenigen Jahren bei Premium-Feinkostwaren. Hier gab es für die Anbieter größere Möglichkeiten, ihre Produkte im Wettbewerb zu differenzieren, sei es über die Produktinhaltsstoffe oder das Verpackungsdesign. So sind in den letzten Jahren zahlreiche Innovationen und exotische Spezialitäten auf den Markt gekommen, die preislich höher angesiedelt waren, von den Konsumenten aber trotzdem nachgefragt wurden.

Der Markt hat sich letztlich in sehr günstige Handelsmarken und Me-too-Produkte einerseits und in hochpreisige Nischenprodukte andererseits stark polarisiert. Mit Spezialitäten können teilweise Nettospalten bis zu 40% im Einzelhandel realisiert werden. Durch die hohe Rendite werden diese Sortimente für den Handel immer interessanter.

Die Preise konnten aber nicht immer dauerhaft hoch gehalten werden, da zahlreiche Nachahmer bzw. Trendfolger mit ähnlichen Produkten nachzogen, was den Preis nach kurzer Zeit wieder nach unten drückte. Insbesondere die Handelsmarkenhersteller reagieren auf Innovationen mittlerweile sehr schnell mit entsprechenden Trendfolgerprodukten.

Festgestellt werden kann bei den Konsumenten eine hohe Offenheit für Feinkost-Innovationen. So lange die oben genannten wichtigsten Kriterien für den Kaufentscheid, Qualität, Geschmack und Schadstofffreiheit, gewährleistet werden können, testet der Konsument ein neues Produkt auch auf einem preislich höheren Niveau.

- Functional Food wird (noch) nicht als Trend für die Feinkostbranche gesehen

Die Bedeutung der gesundheitsfördernden Wirkung wird als mittelmäßig für die Kaufentscheidung der Konsumenten eingestuft. Teilweise wurde auf die steigende Bedeutung fettreduzierter Artikel hingewiesen. Es ist festzustellen, dass die

Bedeutung von Functional Food von den Interviewpartnern nicht hinreichend gewürdigt wurde. Besonders die Feinkostbranche wird sich den Trends wie Convenience-Food und –shopping oder dem Wellnesstrend (inkl. gesundheitsbewusster Küche und Ernährung) annehmen müssen.

Die Bedeutung biologischer Lebensmittel wurde als mäßig bis wichtig eingestuft. Diese dürften aber nicht signifikant das herrschende Preisniveau der traditionellen Feinkost überschreiten.

- Ein neues deutsches Frischebewusstsein als Chance?

Hinsichtlich der Haltbarkeit weisen die Produkte der interviewten Unternehmen der Feinkostbranche eine Restlaufzeit bis 28 Tage auf. Interessant ist, dass der Haltbarkeit und der Frische eine gleichermaßen wichtige Bedeutung für die Kaufentscheidung zugewiesen wurde. Dieses erklärt sich mit einem in sich widersprüchlichem Konsumentenverhalten, das besonders in Deutschland zu beobachten ist. Dieses „Deutsche Frischeparadoxon“ ist dermaßen strukturiert, dass einerseits möglichst frische Produkte verlangt werden, die aber andererseits so lange wie möglich haltbar sein sollen. Zugrunde liegt dieser Tatsache in der Regel der Konsumententyp des „bevorratenden Eichhörnchens“. Produkteinführungen mit sehr kurzer Restlaufzeit und erheblichem Werbeaufwand scheiterten in Vergangenheit an diesem Phänomen. In der letzten Zeit haben unter bestimmten Umständen sogenannte Frischetheken mit Selbstbedienung Erfolg, die unmittelbare Frische versprechen. Diese Konzepte erfordern aber ein entsprechend geschultes Personal und ein besonderes Frischeimage des Verbrauchermarktes. Fazit der Auswertung dieser Kaufkriterien ist, dass Frische in Deutschland anders definiert und vermarktet werden muß als bisher. Dies betrifft den Handel wie die Hersteller gleichermaßen.

- Service wird nicht entscheidend für die Konsumententscheidung gesehen

Ein zusätzlicher Service für den Endverbraucher wird von den befragten Unternehmen für die Konsumententscheidung als nicht entscheidend eingestuft. Vereinzelt wurden POS-Maßnahmen und ein Rezeptangebot per Internet durchgeführt. Es besteht die Auffassung, dass Serviceleistungen Primäraufgaben des Einzelhandels seien.

Diese Aufgabenverteilung ist zwar logisch, jedoch kann die Missachtung der zweifellos vorhandenen Servicebedürfnisse der Endverbraucher zum Auslassen potenzieller Marktchancen führen. Eine Profilierung durch Serviceleistungen kann durch die Schaffung eines Zusatznutzens zu eindeutigen Wettbewerbsvorteilen führen. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und homogener Handelssortimente. Neue Frischedefinitionen und die aktuellen Frische-SB-Theken erfordern ebenfalls vermehrte Serviceleistungen des Verkaufspersonals. Eine Service-Kooperationsplattform mit dem Handel zur Befriedigung vorhandener Servicebedürfnisse wäre nicht nur innovativ, sondern könnte den eigenen Stellenwert als Full-Service-Lieferant bei den Handelspartnern erhöhen.

Eine weiterer Teil des Fragebogens zielte auf die Wichtigkeit und Nachhaltigkeit von Trends. Diesbezüglich antworteten die Gesprächspartner teilweise sehr unterschiedlich.

Das Thema Novel Food bzw. Gen Food wird gegenwärtig als nicht relevant eingestuft. Langfristig kann nach Aussage zweier Gesprächspartner bei Produkten mit sehr langer Restlaufzeit wie beispielsweise Feinkostkonserven mit dem Einsatz genoptimierter Rohstoffe gerechnet werden.

- Der Convenience-Trend als größte Chance

Stark zunehmen wird nach Ansicht der Befragten der Trend zu Convenience-Produkten für die Feinkostbranche. Literaturlauswertungen ergaben, dass zum einen die Anzahl der Single-Haushalte in Deutschland noch immer stetig zunimmt. Einher gehen hiermit auch veränderte Koch- und Verzehrgeohnheiten. Die Deutschen verwenden immer weniger Zeit für die Zubereitung von Mahlzeiten. Zusätzlich steigt der Außer-Haus-Verzehr seit Jahren stark an und lag 1998 bei 40% des für Ernährung ausgegebenen Geldes. Dieser Trend ist ausführlich bei den Innovationslinien erörtert. Der Trend zu Feinkostprodukten als Zwischenmahlzeit oder als Ersatz für eine Hauptmahlzeit wurde auch besonders hervorgehoben. Dies biete gleichzeitig wieder Potenziale für Produktinnovationen.

- Pro und Contra für ethnische Produkte

Zukünftig wird ethnischen Produkten eine größere Bedeutung beigemessen. In der Feinkostbranche werden bestimmten Grundprodukten (z.B. Nudelgerichte) bestimmte länderspezifische Merkmale zugewiesen. Als gegenwärtig erfolgreiche Beispiele seien mexikanische und asiatische Produktlinien genannt. Ein Nachteil von Ethno-Food ist die sehr kurze Lebensdauer dieser Produkte und der durch massive Markteintrittswerbung verursachte Kannibalisierungseffekt, so dass permanente Produktneuentwicklungen realisiert werden müssen, die jeweils wieder einen großen Werbe- und Markteintrittsaufwand mit sich bringen. Ethischen Aspekten wurde von den Interviewpartnern keine Bedeutung beigemessen.

Zusammenfassung der Beurteilung weiterer Trends

E-Commerce in Form eines Versandes von Feinkostprodukten vom Hersteller zum Endverbraucher wird aus Sicht der Ansprechpartner keine Bedeutung beigemessen. Ursache seien die geringen Margen der Einzelprodukte. Jedoch sei zu beobachten, dass der Versandhandel als Einzelhandelsform mit dem Versand von Feinkostprodukten mit längerer Restlaufzeit begänne. Erfahrungen über die Erfolgswirksamkeit lägen jedoch noch nicht vor.

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

Auch der Trend zu zielgruppenspezifischen Verpackungen werde sich weiterhin fortsetzen. Besonders die erfolgreiche Nutzung des Convenience-Trends erfordere eine leichte Handhabung und bedarfsgerechte Einzelverpackungen. Ebenso gewannen Verpackungen mit einem Zusatznutzen wie z.B. einem eingebauten Löffel an Bedeutung. Eine diesbezügliche Vorreiterrolle kann die Milchwarenbranche bieten. Kleinere Verpackungen begünstigen auch generell den Wellness-Trend, der einen kontrollierteren Konsum durch Kleinpackungen nach sich zieht. Diese Entwicklung wurde von den Gesprächspartner nur teilweise bestätigt.

Die Markentreue nehme tendenziell ab, der Verbraucher probiere häufiger etwas neues aus. Um eine ausreichende Markentreue gewährleisten zu können, muss Werbung häufig als Erinnerungswerbung geschaltet werden.

Insgesamt sind die Anforderungen der Verbraucher an die Lebensmittelqualität gestiegen und differenzierter geworden. Dies erfordert zukünftig professionelle Entscheidungsmodelle, die die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Kaufentscheidung in Bezug auf Nahrungsmittel bzw. Feinkost aufdecken können. Die entscheidende Frage des Konsumentenverhaltens ist das „Warum“ einer Entscheidung für einen bestimmten Artikel unter einer großen Auswahlmöglichkeit bei homogenen Sortimenten. In ein solches Modell können dann auch weiche und soziale Werte mit einfließen, die aktuelle Trends wie den Convenience-Trend wesentlich mitbestimmen.

5.3 Strategie und Marketing

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die befragten NRW-Unternehmen haben ihren Schwerpunkt vorwiegend auf den nationalen und regionalen Markt gelegt. Das Exportgeschäft spielt bei den nordrhein-westfälischen Feinkostherstellern eine nur untergeordnete Rolle.

Drei Unternehmen haben starke nationale Marken, während die anderen Unternehmen einen regionalen Vertriebschwerpunkt in NRW und Umgebung ihres Standortes haben oder sich auf die Vermarktung von Handelsmarken konzentrieren.

- Steigende Bedeutung von Handelsmarken

Die komplette Neuentwicklung und –einführung einer Marke erscheint besonders den mittelständischen Unternehmen als zu kostenintensiv und risikoreich. Mehrfach wurde in diesem Bereich auf die Dominanz und Finanzstärke multinationaler Konzerne hingewiesen. Als eine kostengünstigere Möglichkeit wurde die Revitalisierung alter oder ostdeutscher Marken genannt (Marken-Relaunch). Die Mehrheit der Gesprächspartner erwartet eine weitere Bedeutungszunahme von Handelsmarken, deren Marktanteil von zur Zeit geschätzten 5% in der Feinkostbranche in den nächsten Jahren weiter ansteigen werde.

Die durch die Interviewpartner geäußerte Bedeutungszunahme von Handelsmarken kann ebenfalls durch die gegenwärtigen Entwicklungen im Handel bestätigt werden. Auf der Handelsseite geht die Entwicklung zu mehr Handelsmarken mit einer verstärkten Professionalisierung im Marketing für die Handelsmarken einher. Besonders in markenschwachen Handelssortimenten wie dem Frischebereich ist die Entwicklung von differenzierten Handelsmarken zu erwarten, welche auch den Zukunftsbereich des Home Meal Replacement berücksichtigen können. Dies erfordert seitens der Hersteller eine erhöhte Professionalität, um den Anforderungen des Handels zu entsprechen. Solche Anforderungen können eine systematische Kundenforschung, eine eindeutige Preisfindung und –positionierung, aufwendige Verpackungsgestaltungen, Platzierungsvorschläge und höhere Produktqualitäten sein. Mögliche Lösungsansätze kann das „Added Value Handelsmarkenmarketing“ zeigen.

- Geteilte Meinungen zur Internationalisierung

Einige Unternehmen planen zukünftig vermehrte Auslands- und Exporttätigkeiten. Andere Unternehmen lehnen eine Bearbeitung der Exportmärkte weitgehend aufgrund der Frischeproblematik und zu unterschiedlicher Geschmacksmuster ab. Sofern eine Internationalisierungsstrategie angedacht ist, sind unterstützende Kooperationen gewünscht.

- Nur teilweise Nutzung von Strategie- und Marketinginstrumenten

Die Befragung der Interviewpartner hinsichtlich der Strategie- und Marketingparameter zeigte, dass nur wenig Strategie- und Marketinginstrumente genutzt werden.

So führen die wenigsten Unternehmen eine hinreichend strukturierte strategische Planung durch oder setzen strategische Planungsinstrumente wie Portfolio- oder SWOT-Analysen ein. Diejenigen Unternehmen, die über eine klare Strategiedefinition und –verfolgung verfügen, gehören Konzernen an. Die Vielzahl der befragten Unternehmen möchte die Durchführung von strategischen Planungen langfristig anstreben. Ebenfalls konnte auch nur bei den konzerneigenen Unternehmen ein gezieltes und professionelles Marketing festgestellt werden. Bei den eher mittelständisch geprägten Unternehmen der Feinkostbranche werden persönliche Akquisitionskontakte sowie regionale und lokale Öffentlichkeitsarbeit bevorzugt. Viele strategische und Marketing-Entscheidungen werden daher „häufig aus dem Bauch heraus“ getroffen. Der Grund hierfür liegt hauptsächlich in der Ablehnung bestimmter kostenintensiver Marketinginstrumente wie beispielsweise Fernsehwerbung im Rahmen einer strategischen Werbekampagne. Vielen mittelständischen Betrieben ist eine ausreichende Nutzung des Marketinginstrumentariums aus finanziellen Gründen nicht möglich. Es wurde darauf verwiesen, dass nur die Marktführer und Konzerne über entsprechende finanzielle Mittel verfügen. Als weitere Gründe für die mangelnde Durchführung nannten sie u.a. fehlende personelle und zeitliche Ressourcen sowie fehlende Erfahrung im Einsatz mit Strategieinstrumenten.

- Trendfolgerstrategie vorherrschend

Oftmals wird sich bewusst zur Strategie des Trendfolgers bekannt. Erfolgreiche Produktinnovationen werden schnellstmöglich nachgeahmt und als B-Marke oder Handelsmarke plaziert. Als Vorteile werden die Sicherheit bzw. das dann fast auszuschließende Flopprisiko und die geringere Kostenintensität genannt.

- Konzentration auf Preis- und Distributionspolitik, Vernachlässigung der Marktsegmentierung, der Werbepolitik und der Marktforschung

Die befragten Unternehmen nutzen überwiegend die Preispolitik sowie die Distributionspolitik und mit nachrangiger Bedeutung die verkaufsfördernden Massnahmen. Begründet wurde die Konzentration auf diese Instrumente mit der schnellen Einsetzbarkeit und der kurzfristigen Erfolgswirksamkeit einzelner Maßnahmen. Oftmals werde die gesamte personelle Marketingkapazität auch dazu gebraucht, den Konditionsforderungen des Handels möglichst positiv zu entsprechen.

Eine Zielgruppensegmentierung wird teilweise durchgeführt, jedoch von der Bedeutung nicht hoch gewichtet. Dies muß vor dem Hintergrund der starken Polarisierung in Premium- und preisaggressiven Produkten in der Feinkostbranche kritisiert werden. Diese Polarisierung eröffnet im Rahmen einer Marktsegmentierung ein erhebliches Potenzial. Dies gilt insbesondere für das Premium-Segment. Ein breites und tiefes Sortiment in ausgewählten Standorten (hochfrequentierte Standorte mit hoher Kaufkraft) trifft auf ein spezielles Klientel, das durch geeignete Maßnahmen leicht gebunden werden kann. Maßnahmen einer hinreichenden Markt- und Zielgruppensegmentierung betreffen Handelspartner im Rahmen der Distributionspolitik sowie die Endverbraucher. Erste Hilfestellungen kann ein Distributions-Optimierungsmodell leisten.

Den Werbeaktivitäten wurde von den meisten befragten Unternehmen eine mäßige Bedeutung beigemessen. Als Hauptargument wird die mangelnde Finanzkraft angeführt. Einige der Befragten stellten ihren Werbeaufwand für die A-Marken sogar ganz ein und konzentrierten sich auf Handelsmarken. So ist folglich auch ein abnehmender Trend in den Werbeausgaben zu verfolgen. Diese haben sich von DM 65,5 Mio. im Jahr 1995 über DM 30,5 Mio. in 1998 auf DM 24,7 Mio. im Jahr 1999 verringert. Mit DM 20,4 Mio. hatte das Werbefernsehen 1999 den größten Anteil. Gegensätzlich zur These der nachlassenden Werbewirksamkeit ist jedoch festzustellen, dass einzelne Marktführer ihr Marketing- und Werbebudget erhöhen und einer fortwährenden Werbepresenz hohe Bedeutung beimessen. Bei den mittelständisch geprägten Unternehmen dominieren regionale Werbeaktionen wie z.B. Radiowerbung.

Die Marktforschung wird von den befragten Unternehmen nur sehr global durchgeführt. Die meisten Interviewten benutzen Nielsen-Zahlen, vereinzelt GfK-Zahlen als Basis für weiterreichende Untersuchungen. Teilweise werden Daten hinsichtlich Marktanteilsbewertungen auch direkt von den Statistiken der Hauptkunden bezogen und genutzt.

Category Management wird von den meisten Interviewpartnern durchgeführt. Die Bedeutung wurde mit mäßig umschrieben.

Ein Teil der Unternehmen besitzt eine Kundendatenbank mit den direkten Abnehmern im Handel oder der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie. Endkundendatenbanken waren bei den interviewten Unternehmen bislang nicht vorhanden.

Kundenindividuelle Promotionsaktionen werden vereinzelt und unregelmäßig zumeist bei Produktneueinführungen im Handel durchgeführt.

- Innovationsmanagement mit Potenzial

Das Innovationsmanagement wurde von den Interviewpartnern als wichtig beurteilt. Bei erfolgreicher Entwicklung von Pionierprodukten sei die Durchsetzung höherer Preise beim Handel möglich. Dies müsse vor allem für Premium-Produkte hervorgehoben werden, mit denen es möglich sei, hervorragende Nettoenditen zu erzielen. Diese Aussagen sind zu relativieren. Das Innovationsmanagement der Trendfolger reduziert sich jedoch auf die Nachahmung erfolgreicher Produkte und ist somit kein aktiver Marketingbestandteil.

Es ist zusammenfassend festzustellen, dass in der Regel die mittelständischen nordrhein-westfälischen Feinkosthersteller eine nur grobe strategische Planung aufweisen, die den gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen nicht genügt. Besonders kleine mittelständische Unternehmungen der Feinkostbranche mit regional abgegrenztem Absatzgebiet werden es in den nächsten Jahren schwer haben, ohne klare strategische Positionierung im Wettbewerb auf dem Markt bestehen zu bleiben. Ebenfalls reduziert sich der Einsatz des Marketingsinstrumentariums mit Ausnahme des Innovationsmanagements in einigen Fällen auf nur wenige Marketingmaßnahmen zur Reaktion auf vorhandene Marktgegebenheiten. Besonders gefährlich ist dabei die Abhängigkeit von Handelskonzernen (Handelsmarkenproduktion), da die Ansprüche an Handelsmarkenproduzenten stark ansteigen. Jedoch kann diese Entwicklung auch aufgenommen und als eine große, über den Produktnutzen hinaus gehende Chance begriffen werden.

5.4 Innovationslinien

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Im folgenden sollen die Produktinnovationen und Verfahrensinnovationen dargestellt werden, die die Feinkostbranche in den nächsten Jahren beeinflussen können und auf die die nordrhein-westfälischen Unternehmen der Feinkostbranche reagieren werden müssen. Generell wurde die steigende Bedeutung eines Innovationsmanagements von den Interviewpartnern erkannt. Die konkreten Anmerkungen der Interviewpartner zu den ausgewählten Trends sind entsprechend angefügt. Als größtes Hindernis für die konsequente Durchführung des Innovationsmanagements wurde jedoch die hohe Floprate von Innovationen angeführt. Deswegen wird in der Feinkostbranche das Innovationsmanagement - entgegen

seiner eigentlichen Bedeutung - auch für die schnelle und „innovative“ Nachahmung von erfolgreichen Pionierprodukten als zukünftige Handelsmarken genutzt.

- Die Möglichkeiten des Functional Food werden nur langfristig gesehen

Experten erwarten eine expansive Entwicklung des Marktes für Functional Food. Auch Feinkostprodukte können mit Inhaltsstoffen angereichert werden, die die Gesundheit fördern bzw. zur Verhinderung von Krankheiten dienen. Neben Probiotika können hierzu Vitamine, Mineralstoffe und Spurenelemente und Prebiotika zählen.

Die Bedeutung des Functional Food für die Feinkostbranche wurde von den Interviewpartnern mit durchschnittlich bewertet. Besonders für die klassischen sahnehaltigen Produkte und Fischmarinaden wird zunächst nur eine Fettreduktion als gesundheitsfördernde Wirkung gesehen. Eine Anreicherung mit den oben genannten Inhaltsstoffen wäre nur langfristig vorstellbar.

- Erste konkrete Umsetzungen von Verpackungsinnovationen

Der Convenience-Trend, der Wellness Trend, die Zunahme von Singles und Single-Haushalten erfordern Verpackungsinnovationen. Diese können z.B. den Transport, die Zubereitung oder den Verzehr der Produkte erleichtern.

Dieser Trend ist von den Interviewpartnern erkannt und teilweise mit einigen Zulieferern und Forschungsinstituten umgesetzt worden (neue Verpackungslosgrößen). Ebenfalls sind bereits Verpackungen feststellbar, die den Verzehr mittels eingebauter Verzehrhilfen (Löffel) erleichtern können. Die Interviewpartner sehen in den Verpackungsinnovationen einen langfristigen Trend, der für die Feinkostbranche nur für bestimmte Produktgruppen Gültigkeit habe und der erst am Anfang seiner Entwicklung stünde.

- Convenience-Produkte und –Shopping sehr wichtig für die Feinkostbranche

Der Convenience-Trend wird von den befragten Unternehmen als der wichtigste Trend bezeichnet. Bedingt durch den zunehmenden Außer-Haus-Verzehr würden Feinkostprodukte als Zwischen- oder Hauptmahlzeit immer wichtiger. In diesem Bereich seien Produktinnovationen zu erwarten, die den Charakter einer vollwertigen Mahlzeit haben könnten. So würden viele Feinkostprodukte wie z.B. Feinkostsuppen gegenwärtig nicht nur als Vorspeise, sondern auch als vollwertige Hauptmahlzeit bewertet.

Gefördert wird der Convenience-Trend ebenfalls durch neuen Distributionswege wie z.B. die für die Feinkostbranche wichtige Systemgastronomie und Hotellerie.

- Branchenüberschneidung ermöglicht Kombinationsprodukte mit Produkten anderer Branchen

Problem und Chance der Feinkostbranche ist die Überschneidung mit anderen Branchen der Ernährungsindustrie. Kombinationsprodukte können nicht nur Mög-

lichkeiten zu einer Umsatzsteigerung bieten, sondern eröffnen auch neue Vertriebswege, Marktsegmente und Zielgruppen.

Ein interessanter Partner für die Hersteller der Feinkostbranche ist die Backwarenbranche. Von den Unternehmen der Backwarenbranche werden bereits Kombinationsprodukte aus Fleisch- und Backwaren, speziell im Tiefkühlkost-Bereich, angeboten. Weitere aktuelle und ausgefallene Beispiele sind Baguettes/Ciabatta mit Nüssen und Oliven verfeinert sowie Hörnchen mit verschiedenen Fleischfüllungen, die alle die Feinkostbranche tangieren können. Dabei werden oft auch branchenübergreifende Kooperationen mit dem Ziel gebildet, Kombinationsprodukte zu entwickeln und in jeweils neuen Absatzmärkten einzuführen. Bäckereien könnten möglicherweise als neue Distributionspartner für die Feinkostbranche 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.

Die Möglichkeiten von Kombinationsprodukten ist von den Interviewpartnern nur ansatzweise erkannt worden. Teilweise bestünden Kombinationsprodukte besonders in Zusammenarbeit mit der Fleisch- und Fischbranche. Eine systematische Analyse der Potenziale und Möglichkeiten von Kombinationsprodukten konnte noch nicht geleistet werden.

- Zielgruppensegmentierung bislang noch unterschätzt

Die Zielgruppensegmentierung wurde von den Interviewpartnern als mäßig eingestuft. Demgegenüber steht eine steigende Anzahl von Spezialitäten-Produkten, was zum einen die differenzierter werdenden Konsumentenbedürfnisse widerspiegelt und zum anderen eine zielgruppenorientierte Marktforschung und Marktbearbeitung erfordert. Ebenfalls erfordert der Convenience-Trend und der Trend zu Verpackungsinnovationen eine Zielgruppensegmentierung für Feinkost-Hersteller. Die Feinkosthersteller haben durch die sogenannten Premium-Produkte hervorragende Chancen, Zielgruppen trennscharf zu bedienen und zu binden. Dieser Trend wird gegenwärtig von den Feinkostherstellern unterbewertet.

- ECR spielt gegenwärtig keine große Rolle

ECR und e-Commerce spielen für die Feinkostbranche noch keine große Rolle. Die Bedeutung von ECR wird von den Interviewpartnern nicht geleugnet, jedoch erst mittelfristig als relevant erachtet. Die Notwendigkeit für die Implementierung von ECR gehe zumeist von den Forderungen des Handels aus, der derzeit alleine davon profitiere. Eine ausführliche Darstellung der Vorteile von ECR ist dem Hauptbereich zu entnehmen.

5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Bewerberqualifikation wurde von der Mehrzahl der Befragten als nicht ausreichend bezeichnet. Bemängelt wurde generell der teilweise schlechte Bildungsstand der Bewerber. Als Grund nannten sie einheitlich das aus ihrer Sicht immer schlechter werdende Schulsystem, insbesondere das der Hauptschulen in Nordrhein-Westfalen. Hier bestehe ein hoher Veränderungsbedarf. Im einzelnen beklagten die Ansprechpartner die geringe Motivation der Bewerber beim Berufseinstieg.

Die Bewerberanzahl ist in den Unternehmen, die in Ballungszentren liegen, ausreichend, wohingegen Unternehmen in ländlichen Gebieten teilweise bereits Probleme haben, alle offenen Stellen und Lehrlingsplätze mit ausreichend qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Alle Unternehmen hoben hervor, dass die neuen Mitarbeiter in ihren Betrieben sehr intensiv angelernt und eingearbeitet werden müssen, insbesondere im technischen Bereich. Die Einarbeitungszeit würde sich von Jahr zu Jahr verlängern.

Besetzungsprobleme von offenen Stellen gebe es bei den befragten Unternehmen vorwiegend bei Lebensmittelfachkräften, Lebensmitteltechnikern und Elektronikern. Diese Berufsgruppen würden in Zukunft vermehrt nachgefragt.

Der Automatisierungsgrad in der Feinkostbranche wird von den interviewten Unternehmen als gering bis sehr gering bezeichnet. Das technische Rationalisierungspotenzial in der Feinkostbranche wurde als hoch eingeschätzt. Teilweise wurden bei einigen Unternehmen bereits große Personalentlassungen vorgenommen. Überwiegend besteht die Meinung, dass die Feinkostbranche auch durch den Abbau von Produktionsüberkapazitäten und folgender Unternehmensschließungen Personal verlieren wird.

Im Verwaltungsbereich sehen nahezu alle Unternehmen wenig Probleme für die Zukunft. Probleme in der Besetzung von Führungs- und Marketingpositionen gibt es bei den Unternehmen außerhalb der Ballungszentren. Zum Einsatz kommen überwiegend Industriekaufleute. Besetzungsprobleme sind bei diesem Beruf nicht gravierend. Jedoch wurde auch hier die gängige Ausbildung in der Berufsschule kritisiert. Insgesamt wurde eine wesentlich stärkere EDV-Gewichtung der Lehrinhalte gewünscht.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat in der Regel einen Bedarf an neuen Ausbildungsplätzen. Zusätzliche Ausbildungsplätze beziehen sich überwiegend auf technische Berufe. Gesucht werden schwerpunktmäßig Lebensmitteltechniker. Allerdings wurde an der Art und Weise der gängigen Ausbildung große Kritik geäußert. Generell wurde der Blockunterricht und die nicht praxisgerechte Ausbildung kritisiert. In dieser Branche wurde wie in vielen anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie auch die geringe Popularität des Berufsbildes des Lebensmitteltechnikers in der Öffentlichkeit kritisiert. Besonders Jugendliche seien für die Ausübung eines solchen Berufes nicht mehr zu begeistern.

5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Zufriedenheit mit den Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten

Die befragten Unternehmen zeigten sich überwiegend zufrieden mit den tariflichen und internen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten. Fast alle befragten Unternehmen arbeiten in der Produktion im Schichtbetrieb. Gleitzeitarbeit wird in allen der befragten Unternehmen praktiziert.

Eines der befragten Unternehmen hat bereits Altersteilzeitregelungen eingerichtet. 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 bei ca. der Hälfte der befragten Unternehmen eingeführt. Ein Unternehmen hat eine äußerst positive Erfahrung mit den Jahresarbeitszeitkonten gemacht. Eingeführt wurde eine 4-Tage-Woche im Sommer und eine 6-Tage-Woche im Winter. Saisonale Spitzen könnten so besser abgefangen werden, die Anzahl der Überstunden sei drastisch reduziert und früher notwendige Entlassungen in saisonalen Flauten seien vermieden worden. Außerdem würden durch den Wegfall von Teilzeitarbeitskräften und Aushilfen Personalkosten gespart. Auch die Mitarbeiter selbst seien sehr zufrieden mit den neuen Regelungen. Genannt wurden generell höhere Zufriedenheit, mehr Eigenverantwortlichkeit und mehr Flexibilität.

Fast alle Unternehmen haben starke saisonale Auslastungsschwankungen. Diese beziehen sich in der Feinkostbranche traditionell auf die kälteren Jahreszeiten und bestimmte Anlässe. Beispielhafte Anlässe seien Ostern, Pfingsten, Weihnachten und die Karnevalszeit. Im Sommer sei die Auslastung sehr gering, welches sich teilweise im Gebrauch der flexiblen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten auswirke.

- Einsatz vieler moderner Instrumente der Arbeitsorganisation

Nach Aussage der Interviewpartner werden in der Feinkostbranche moderne Formen und Instrumente der Arbeitsorganisation bereits häufig schon eingesetzt.

In vielen Unternehmen wird in der Produktion Gruppenarbeit praktiziert. Diese wird jedoch bedingt durch den Schichtbetrieb in der Ernährungsindustrie sehr variabel ausgelegt. So entstehen häufig Mischformen der verschiedenen Instrumente der Arbeitsorganisation, die den jeweiligen unternehmensindividuellen Gegebenheiten optimal entsprechen. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass durch die Einführung derartiger Arbeitsstrukturen häufig nicht nur Leistung und Qualität verbessert wurden, sondern auch die Fehlzeiten und Fluktuationen zurückgingen und sich Einstellungen der Mitarbeiter zur eigenen Tätigkeit deutlich verbessert haben.

Der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“, stieß als eigenständiges Arbeitsorganisationsinstrument und als Begrifflichkeit auf wenig Resonanz. Bei sehr breiter Auslegung im Rahmen des Interviews gab die Hälfte der Gesprächspartner an, KVP als Instrument einzusetzen. Dabei bezog sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess auf abgegrenzte Aufgabengebiete, aber auch auf kontinuierliche Prozesse.

Die Instrumente der Job-Rotation und der Aufgabenerweiterung wurden teilweise im Verwaltungsbereich genutzt. Erfahrungen dazu wurden von den Interviewpartnern nicht konkret geäußert.

Qualitätszirkel sowie ein Qualitätsmanagement wurden von allen interviewten Unternehmen in die betrieblichen Abläufe implementiert. Maßgeblich seien die Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO. Genannt wurde die ISO-Zertifizierung 9001. Für die Feinkostbranche und den Frischebereich wurde die Wichtigkeit dieser Qualitätsmaßnahmen betont. Hier bestünden auch maßgebliche Forderungen des Handels, die in regelmäßigen Abständen mittels Hersteller-Audits erfüllt würden. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen hat auch ein Öko-Audit durchlaufen. Die Erfahrungen mit den Instrumenten eines Qualitäts- und Ökomanagements wurden als sehr gut bezeichnet. Als wesentliche positive Effekte wurden die Motivationserhöhung und die Qualitätssensibilisierung genannt.

5.7 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern (Handel, Zulieferer)

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Probleme bei der Zusammenarbeit mit den Zulieferern

Die Zusammenarbeit mit Maschinenlieferanten, Verpackungsherstellern, Grundstoff-, Hilfsstoff und Aromenlieferanten wird von den Interviewpartnern sehr unterschiedlich beurteilt. Teilweise sei das Kooperationspotenzial bereits ausgeschöpft oder wegen schneller Produktzyklen und des Frischekriteriums bei einigen Unternehmen sehr begrenzt. Ebenfalls kritisch sei die Problematik, dass das mit den Herstellern entwickelte spezielle Know-how von den Herstellern auch für direkte Wettbewerber genutzt werden könnte. Eine Schutzmaßnahme bestehe in einer umfangreichen Projektierung und Projektsteuerung dieser Kooperationen, die allerdings sehr aufwendig seien und nur mit Hauptlieferanten möglich wären. Teilweise sei bei einem absoluten Produkt-Geheimnis wie z.B. der Senfzusammensetzung einiger Hersteller eine kooperative Zusammenarbeit grundsätzlich nicht möglich.

Die konzernzugehörigen Hersteller besitzen hervorragende Kooperationsmöglichkeiten innerhalb des Konzernverbundes. Dies betrifft nicht nur den Produktionsbereich, sondern auch die Produktentwicklung und Vergabe von Lizenzen. Allerdings gehen diese Unternehmen keinerlei Kooperationen mit Konzernfremden ein.

- Große Probleme mit dem Lebensmitteleinzelhandel – Feinkostbranche kann durch neue Distributionsformen profitieren

Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird von den Interviewpartnern überwiegend negativ bewertet. Viele Interviewpartner sehen sich als Opfer des gegenwärtigen Preiskrieges im Handel. Die Margenverluste der Handelskonzerne würden mittels verschärfter oder neuer Konditionen auf die Hersteller verlagert.

Vertriebsschwerpunkt aller befragten Unternehmen sind der klassische Lebensmitteleinzelhandel inkl. Discounter. Diesen Betriebsformen wurde eine hohe Bedeutung eingeräumt. Eine wichtige Rolle spiele in der Feinkostbranche im Unterschied zu vielen anderen Branchen der Ernährungsindustrie die Betriebsform des Großhandels. Dieser beliefert im Fleisch- und Fischbereich Gaststätten, Kantinen und Metzger (heisse Theke). Diese Distributionsfunktion wird nach Aussagen der Interviewpartner weiter bestehen bleiben, umsatzmäßig jedoch im Vergleich zum Einzelhandel nur geringe Werte aufweisen. Ebenfalls wichtig eingestuft wurden von den interviewten Unternehmen neue Distributionswege. Dazu gehören Tankstellen, Systemgastronomie, Hotellerie, der gesamte Bereich des privaten wie geschäftlichen Catering sowie Feinkostmetzgereien. Diesen branchenübergreifenden Betriebsformen und Vertriebspartnern wird von fast allen interviewten Unternehmen eine zukünftig wachsende Bedeutung beigemessen.

Die Firma Lekkerland Tobaccoland GmbH in Frechen organisiert z.B. für kleinere Outlets wie Tankstellen und Kioske, aber auch für große Warenhauskonzerne die Warenabwicklung, -disposition, -belieferung und den Service. Diese Vertriebsformen profitieren stark von der Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes und dem Trend zu Single- und Miniverpackungen. Diese neuen Betriebsformen ermöglichen auch weitreichende Kooperationen mit den Herstellern auf Dienstleistungsebene, die den Stellenwert des Herstellers bei diesen Vertriebsformen festigen können.

- Internetaktivitäten erst in der Anfangsphase

Bei der Frage hinsichtlich der Bedeutung des Internets für die Feinkosthersteller ist zwischen den Bereichen des e-Commerce und des B2B (business-to-business) zu unterscheiden. Dem Direktvertrieb von Feinkostprodukten an den Endverbraucher durch e-Commerce wird von den Interviewpartnern aufgrund der geringen Restlaufzeiten und der geringen Margen von Einzelprodukten kaum eine Chance eingeräumt. Es wurde aber darauf hingewiesen, dass der Direktvertrieb mit und ohne Internet sehr erfolgreich von den Bauern genutzt wird, die Fleischprodukte und Feinkostwaren mit einem emotionalen Zusatznutzen erfolgreich an den Konsumenten absetzen. Eigene Internetaktivitäten zielen zumeist auf die Errichtung einer Home Page zur Eigenpräsentation ohne Umsatzwirkung. Demgegenüber seien B2B-Konzepte in der Hersteller-Handel Schnittstelle gegenwärtig sehr relevant. Nach Meinung der Interviewpartner steht diese Beziehung jedoch noch in den Anfängen und wird überwiegend einseitig seitens der Hersteller geführt. Verwertbare Handelsinformationen sind bisher für die Feinkosthersteller über diese Schnittstelle nicht zu realisieren.

- Konditionsforderungen des Handels führen zu großer Unzufriedenheit

Als für die Interviewpartner schwierigste Handelsforderungen wurden alle finanziellen Forderungen des Handels (Listungsgebühren, Sonderaktionsboni, Hochzeitsboni, Werbekostenzuschüssen etc.) genannt. Die Art und die Gründe der finanziellen Forderungen riefen besonders bei mittelständischen Unternehmen Verärgerung hervor, die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Jede Margenverschlechterung der Hersteller führe zu Nachverhandlungen und würde als Sonderboni auf die Hersteller verlagert. Von einem Unternehmen wurde die Vereinbarung von „Netto-Netto-Preisen“ angestrebt und teilweise bei einigen Handelspartnern realisiert. „Netto-Netto-Preise“ beschreiben den günstigsten Preis für bestimmte Produkte ohne weitere Konditionsvereinbarungen.

Ebenfalls teilweise kritisch wurde vereinzelt die Forderung des Handels nach sehr kurzen Lieferzeiten beurteilt. Das Frischekriterium stelle besondere Ansprüche an die Lieferfristen, bei Überschreiten bestimmter Lieferzeiten könne die Ware nur noch entsorgt werden. Dies ist umso problematischer, als das die Logistik bereits größtenteils vom Handel übernommen wurde. Diese Entwicklung ist überwiegend als negativ beurteilt worden. Nachteile wurden in der nicht optimalen Warenversorgung und in der erhöhten Preisstellung gesehen. Eine Eigenbewirkung dieser Leistung wie in der Vergangenheit wäre wesentlich vorteilhafter. Insgesamt seien durch die Logistikverlagerung mehr Nachteile als Vorteile für die Feinkostbranche feststellbar. Die wenigsten Probleme sahen die interviewten Unternehmen in den Zahlungsforderungen des Handels.

Die Ausführungen zeigen, dass große Unzufriedenheiten in der Zusammenarbeit mit dem Handel bestehen. Über die Höhe des Machtpotenzials beider Parteien, wer von wem in welcher Intensität abhängig ist, ist hier nicht zu urteilen. Jedoch erscheint eine zukünftige und klare Positionierung der Feinkosthersteller zu den anderen Marktteilnehmern sehr ratsam.

5.8 Wissens- und Technologietransfer

ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

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

Konzerne der Ernährungsindustrie haben in der Regel eigene finanzaufwendige Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder arbeiten eng mit externen exklusiven Forschungsinstituten zusammen. Diese Möglichkeiten sind kleinen und

mittelständischen Betrieben nicht gegeben. Innovationsideen sind so kaum Spielraum zur Realisation gegeben.

Im Rahmen der Erstellung der Branchenberichte wurden zeitgleich zu den Expertengesprächen in den Feinkostunternehmen auch die Forschungsinstitute und Universitäten in Nordrhein-Westfalen besucht, die sich mit Fragen der Ernährung beschäftigen.

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Interviewergebnisse zeigten, dass die gegenwärtigen Kontakte der Feinkosthersteller zu Universitäten und sonstigen Forschungsinstituten nur ansatzweise und in Einzelfällen vorhanden sind.

Für die Feinkostbranche wurde der Lehrstuhl für Ernährungswissenschaft und Mikrobiologie an der Universität Bonn sowie das Frankfurter Institut genannt. Mit letzterem seien neue Verpackungslosgrößen erarbeitet worden. In Einzelfällen wurde sich auch an den Bundesverband der Feinkostindustrie gewandt, der mit einigen Forschungseinrichtungen in Kontakt steht. Die Erfahrungen mit den genannten Kontakten wurde als gut bezeichnet, ein weiterer Ausbau wurde gewünscht.

Generell zeigten die interviewten Forschungsinstitutionen sowie die interviewten Unternehmen starkes Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit. Als Hinderungsgrund wurde nicht der Erstkontakt, sondern die unzureichende Art und Weise der Zusammenarbeit genannt. Zum einen würden Forschungsinstitute Konzernunternehmen mit entsprechend finanziellem Hintergrund präferieren, zum anderen bestünden zahlreiche Fragen hinsichtlich der Publikation und Verwertung der Erkenntnisse durch die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten. Die Vielzahl der Unternehmen befürchtet einen zu großen Input zu geben und den eventuellen Output ungeschützt mit einer Vielzahl von Konkurrenten teilen zu müssen.

Das Interesse an weitreichenden Kooperationen mit Forschungsinstituten ist für die Feinkosthersteller zweifelsfrei gegeben. Jedoch besteht dringender Handlungsbedarf hinsichtlich der Organisation dieser Kooperationen. Der Kooperationsmodus sollte für alle Teilnehmer mit gleichen Merkmalen einheitlich festgelegt werden.

5.9 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft

ERGEBNISSE DER LITERATURANALYSE

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

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

- Horizontale Kooperationen in Spezialbereichen mit steigender Tendenz

Die Kooperationsbereitschaft der Feinkostbetriebe mit Wettbewerbern der eigenen Branche ist nur in Spezialgebieten festzustellen. Nach Aussage der Interviewpartner bezogen sich diese Kooperationen auf den Verpackungsbereich, indem zusammen einheitliche Kategorien hergestellt wurden. Das führe zu Einsparungen in den Bereichen Verpackungsgestaltung und Verpackungsproduktion.

Theoretisch erörtert wurde von einem Interviewpartner die Möglichkeit, Produktlinien und die entsprechenden Kunden wechselseitig auszutauschen bzw. sich auf eine Produktlinie zu konzentrieren. Dies gelte besonders für Produktgruppen, welche ein spezifisches Herstellverfahren benötigen. Für die Feinkostbranche relevant sein könnten beispielsweise die Trennung bzw. die Konzentration von/auf Trocken- und Naß-Produktgruppen. Diese Vorgehensweise könne zu einem strategischen Erfolgsfaktor und zu einer gesicherten zukünftigen Wettbewerbsposition führen. Relevant sei diese Konzentration besonders für regionale Anbieter mit mittelständischen Strukturen. Es wurde betont, dass horizontale Kooperationen nach festen Regeln durchzuführen seien. Eine Know-how-Absicherung sei sicherzustellen, eine Projektsteuerung nach detaillierten Ablauf-Handlungsplänen notwendiger Bestandteil jeder erfolgsorientierter Kooperation.

- Probleme bei vertikalen und lateralen Kooperationen

Hinsichtlich der Bereitschaft, vertikale und laterale Kooperationen einzugehen, wurde sehr unterschiedlich geantwortet. Zum einen sei für diese Art von Kooperationen durch das Frischekriterium bzw. die kurze Restlaufzeit nur wenig Spielraum gegeben. Die kurze Restlaufzeit erfordere besondere Verfahren und Hygienevorschriften, die nicht auszulagern wären. Feinkosthersteller mit Senfsortiment lehnten diese Art von Kooperationen grundsätzlich ab, da die Senfzusammensetzung in der Regel ein unabdingbares Betriebsgeheimnis darstelle.

Einzelnennungen bezogen sich auf durchgeführte Kooperationen mit Großmetzgereien, Aromenzulieferern, Maschinenlieferanten und Grundstoffherstellern. Mit letzteren wurden kooperative Mischproduktionen realisiert. Diese Unternehmen

berichteten über gute Erfahrungen, betonten allerdings auch die Notwendigkeit zu einer straffen Projektführung.

Insgesamt ist bei vertikalen und lateralen Kooperationen ein Entwicklungspotenzial festzustellen, das allerdings einer Förderung und Projektierung bedarf.

5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Hauptsächliche Finanzierungsformen sind nach Aussage der Interviewpartner die Innenfinanzierung aus erwirtschafteten Gewinnen sowie die Außenfinanzierung aus Krediten. Kreditgeber seien grundsätzlich Bankinstitute. Die Zusammenarbeit mit den Banken wurde als schwieriger werdend beurteilt. Insgesamt seien höhere Kreditauflagen und eine schwierigere Kreditvergabe festzustellen. Als ein Grund dafür wurden neue Fachabteilungen der Banken genannt, welche maßgeblichen Einfluß auf die Kreditvergabe hätten. In Zeiten positiver Geschäftsentwicklung des eigenen Unternehmens sei die Zusammenarbeit mit Banken in der Regel auch positiv. Sobald sich die Geschäftslage des eigenen Unternehmens aber verschlechtere, würde sich auch die Haltung der Banken entsprechend verändern, was von den Gesprächspartnern kritisiert wurde. Eine langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Feinkostherstellern und den Banken sei nur in Ausnahmefällen gegeben.

Die Möglichkeiten der Venture-Capital-Finanzierung war von der Begrifflichkeit den befragten Unternehmen zwar bekannt, wurde aber von keinem Unternehmen genutzt. Unter Venture Capital (VC) oder auch Wagnis- oder Risikokapital versteht man Finanzierungsformen, bei denen die Kapitalgeber einer Firma ohne die banküblichen Sicherheiten Kapital zur Verfügung stellen. Insgesamt war eine resignierende Einstellung zu dieser Finanzierungsform zu beobachten, die in der Aussage gipfelte, die Feinkostbranche sei für solche Finanzierungsformen aufgrund ihrer Gewinnmargen uninteressant für Venture Capital-Geber.

Öffentliche Fördermittel des Bundes und des Landes wurden von einigen Unternehmen projektbezogen in Anspruch genommen. Grundlage waren in der Regel Betriebserweiterungen. Stark bemängelt wurde der Aufwand für die Beantragung derartiger Gelder. Einige Unternehmen betonten, das eine Beantragung nicht mehr ohne externe Subventionsberater durchgeführt werden könnte. Es fehle der Überblick über aktuelle Förderprogramme und die Kenntnisse der komplizierten Beantragung.

Aus Sicht der Gesprächspartner besteht hier ein großer Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälischen Lebensmittelhersteller. Insbesondere eine zielgenaue Zusammenstellung relevanter Programme für die Lebensmittelindustrie und entsprechende Anleitungshilfen könnten hier Abhilfe schaffen.

5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen

Folgende Chancen und Risiken wurden hinsichtlich der weiteren Entwicklung des eigenen Unternehmens von den Interviewpartnern der Feinkostbranche gesehen:

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- Implementierung eines neuen „Frischebewusstseins“ beim Endverbraucher und Bereitstellung entsprechender Produkte (Vorbildfunktion: England)
- Produktinnovationen in Anlehnung an aktuelle Ernährungs- und Produkt-trends (z.B. Frischwaren und Convenience Food)
- Nutzung neuer Absatzkanäle wie z.B. Tankstellen, Caterer, Feinkostmetzger, Systemgastronomie und Hotellerie im Rahmen einer Distributionsoptimierung.
- qualifizierte Mitarbeiter besonders im technischen Bereich und geeignete Akquisemöglichkeiten
- Gemeinsame Regionalmarketingaktivitäten mit Unterstützung des Landes
- die Erhöhung von horizontalen Kooperationen innerhalb der nordrhein-westfälischen Feinkostbranche und mit Herstellern benachbarter Branchen

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

- die zunehmende Marktmacht des Handels und der zunehmende Wettbewerbsdruck
- die Verschlechterung der Renditen durch die Konditionsforderungen des Handels
- die generelle Überreglementierung in NRW und die Langwierigkeit und Umständlichkeit von Genehmigungsverfahren
- das hohe Risiko bei Produktinnovationen und -neueinführungen
- die unzureichenden Finanzierungsmöglichkeiten für die Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen

6 Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Es folgen positive und negative Einschätzungen der Unternehmen der Feinkostindustrie zu einzelnen Standortfaktoren, die für die Feinkostbranche relevant sind. Der Standort Nordrhein-Westfalen wird sehr unterschiedlich bewertet.

- Vorteilhafte Nähe zu Konsumenten und zu den Handelskonzernen

Als positiver Standortfaktor wurde die geringe Distanz zu den rd. 18 Mio. Einwohnern in Nordrhein-Westfalen genannt. Städte wie Köln und Düsseldorf mit einer durchschnittlich hohen Kaufkraft und hoher Internationalität seiner Einwohner könnten wichtige Trends für neue Produktinnovationen besonders im Feinkostbereich liefern.

Ebenfalls als positiv wurden die Wegstrecken zu den großen Lebensmitteleinzelhandelskonzernen, zu ihrem zentralen Einkauf und zu ihren Vertriebs- und Logistikzentren bewertet.

- Unzureichende Personal- und Bewerberqualifikation in den technischen Berufen

Bei den Personal- und Bewerberqualifikationen bemängelte die Mehrheit der Gesprächspartner besonders die Qualifikationsmängel in den technischen Berufen. In diesen Bereichen besteht ein erheblicher Personalmehrbedarf, der nicht gedeckt werden kann.

Das nordrhein-westfälische Schulsystem wurde bemängelt, das Hauptschulsystem sei ungenügend. Ebenfalls wurden die Berufsschulen und der Blockunterricht derselben kritisiert. Die Ausbildung würde nicht praxisgerecht erfolgen und zu viele theoretische Inhalte haben, die im betrieblichen Ablauf nicht anwendbar wären. Dies wurde auch für den kaufmännischen Bereich kritisiert. Gefragt sind insbesondere anwenderorientierte EDV-Kenntnisse.

- Verbesserungswürdiges Image der nordrhein-westfälischen Feinkosthersteller in der Öffentlichkeit

Die nordrhein-westfälischen Feinkosthersteller fühlen sich in Bezug auf ihre Öffentlichkeitswirkung von der Politik benachteiligt. Es bestünde keine positive Wirtschaftslobby und keine Öffentlichkeitsarbeit für die Ernährungsindustrie, die Arbeitgeber würden vernachlässigt, die Arbeitnehmer überbewertet.

Hier besteht nach Ansicht der Gesprächspartner ein großer Nachholbedarf für die Feinkostbranche. Verlangt wurde eine positive Öffentlichkeits- und Pressearbeit und der Aufbau einer Landeslobby. Nordrhein-Westfalen biete mit seinen Metropolen und Einwohnern ein hervorragendes Potenzial für die positive Vermarktung der Feinkostindustrie.

- Zu strenge Gesetzesauslegung

Von den befragten Unternehmen wurde besonders die Art und Weise der Auslegung der EU-Richtlinien kritisiert. Die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften in Deutschland und Nordrhein-Westfalen würden vermehrt streng kontrolliert, eine Verschärfung der Durchsetzung der Auflagen finde statt. Die Harmonisierung der EU-Richtlinien sei für deutsche Betriebe nicht merkbar, im Gegenteil, die strengere Kontrolle verursache im Vergleich zu anderen EU-Ländern erhebliche Mehrkosten und führe zu einer eindeutigen Benachteiligung.

Dies betrifft nach Aussage der Interviewpartner besonders Bau-, Arbeitsschutz- und Hygienevorschriften.

- Mehr Transparenz bei den Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes gefordert

Förder- und Unterstützungsprogramme des Landes sind der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmen teilweise bekannt. Bemängelt wurde die mangelnde Transparenz und die komplizierte Inanspruchnahme dieser Maßnahmen. Diesbezüglich wurde auf die besseren Anlaufstellen in Bayern und Sachsen verwiesen. Es wurde ebenfalls auf die Subventionsfreundlichkeit und -vielfalt der ostdeutschen Bundesländer verwiesen.

- Zusammenarbeit mit den Behörden stark kritisiert

Fast alle interviewten Unternehmen kritisierten die Zusammenarbeit mit behördlichen Institutionen. Die wichtigsten Probleme sind wie folgt aufgelistet.

So wurden u.a. bemängelt:

- bei Investitionen (Errichtung oder Erweiterung von Produktionsanlagen), würde eine Vielzahl von Ansprechpartnern und Ämtern aktiviert, die das gesamte Verfahren komplizierter gestalten würden. Eine Koordination unter den Ämtern bliebe aus, diese müssten die Unternehmer leisten.
- Geringe Service- und Kundenorientierung der Behörden und zu wenig Problemlösungsangebote von den Behörden. Statt dessen würden im wesentlichen durch die Behörden nur neue Probleme entstehen.
- die langwierigen Verfahren in den Behörden für die Bearbeitung von Anträgen und sonstigen Fragestellungen.
- die zu enge Umsetzung von Auflagen und Gesetzen besonders im Vergleich zu anderen EU-Staaten. Die Gesprächspartner erwarten von den Behörden ein deutlich kooperativeres Verhalten.

Als Folge dieser Situation in der Zusammenarbeit mit den Behörden würden notwendige Investitionen stark verzögert.

Gewünscht wird ein zentraler Ansprechpartner, der den behördlichen Aufwand koordiniert und die Deregulierung gesetzlicher Vorschriften und Auflagen vornimmt.

- Verhältnis zu Verbänden, Gewerkschaften und Kammern unterschiedlich

Die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft wird grundsätzlich positiv beurteilt. Vereinzelt wurde aber Kritik an verschiedenen Sachverhalten geübt. Mehrfach gewünscht wurde, dass der Tätigkeitsschwerpunkt der NGG auf qualitative Faktoren gelegt werden solle und weniger auf Tarifverhandlungen. Diese seien vom Aufwand der NGG her zu hoch gewichtet. Ebenfalls wurde mehrfach mehr Initiative und Kommunikation von der NGG gefordert.

Starke Kritik wurde an den Industrie- und Handelskammern geübt. Die Zwangsmitgliedschaften führten zu einem reaktiven und reglementierten Verhalten der IHKn. Gefordert wird ein aktives Vorgehen der IHKn, d.h. das aktive Besuchen der Unternehmen im Einzugsgebiet sowie das Aufnehmen relevanter Unternehmensproblematiken, die dann mit den Experten der IHKn gelöst werden könnten. Vielfach wurde in den IHKn auch die zukünftige Funktion eines Koordinators behördlicher Aufgaben gesehen.

- Infrastruktur und Verkehr als Vorteil

Die Verkehrsinfrastruktur in NRW wurde als Vorteil gesehen. Ebenfalls positiv wirke sich auch die Nähe zu den für die Feinkostbranche wichtigen westeuropäischen Exportländern aus.

Fazit: Standort

Die Mehrzahl der Gesprächspartner würden Nordrhein-Westfalen wieder als Standort wählen. Zu beachten ist aber, dass zahlreiche Unternehmen der Feinkostbranche traditionell an ihren Standort gebunden sind. Wenn man die gewachsenen Firmentraditionen außer Acht ließe, würden sich 3 der 7 befragten Unternehmen durchaus für einen anderen Standort mit Subventionsvorteilen entscheiden.

7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Die Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse zeigten zusammenfassend, dass die nordrhein-westfälische Feinkostindustrie einen sehr fragmentierten Markt darstellt. Neben marktdominierenden und konzernverbundenen Unternehmen existieren eine Vielzahl regionaler Anbieter mit geringem Marktanteil. Besonders Letztere sehen sich in Zukunft einem erheblichen Verdrängungswettbewerb ausgesetzt.

Die Fragmentierung ist aber auch Ergebnis der gegenwärtig nicht abzugrenzenden Feinkostbranche, die dadurch Überschneidungen zu anderen Teilbranchen – insbesondere zur Nahrungsmittelbranche - aufweist. Hier besteht ebenfalls Handlungsbedarf.

Neben der Verbesserungswürdigkeit einiger Standortmerkmale von NRW stellten sich als besondere Schwächen der Betriebe das Innovationsmanagement, das Marketing und die Finanzierung heraus.

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

- Intensivierung und Organisation der horizontalen Kooperationen unter den Unternehmen. Dies betrifft besonders die regionaler Anbieter mit geringem Marktanteil.
- Unterstützung/Entwicklung des/eines Innovationsmanagements mit dem Ziel, zielgruppespezifische Produktinnovationen zu fördern und zu realisieren.
- Entwicklung eines ganzheitlichen Marketingsystems
- Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Unternehmen
- Unterstützung zu einer strategischen und langfristig erfolgreichen Marktpositionierung
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden und Unternehmen