

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

erstellt im Auftrag von

NEW.S

durch

ISA CONSULT 

Bochum, Oktober 2000

- Aktualisierung 2001 -

durch

ISA CONSULT 

Bochum, August 2001

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1 Zusammenfassung	1
2 Ziele und Aufgaben des Branchenberichts „Süßwaren“	4
3 Abgrenzung der Branche	6
4 Methodische Vorgehensweise	7
5 Marktsituation	10
5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick	10
5.2 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation	23
5.3 Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten	30
5.4 Zwischenfazit	32
6 Trends, Themen und Herausforderungen in der Branche Süßwaren	34
6.1 Konsumenten- und Kundenbedürfnisse	34
6.2 Strategie und Marketing	38
6.3 Innovationslinien	41
6.4 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	46
6.5 Arbeits- und Betriebsorganisation	48
6.6 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern	50
6.7 Kooperationsmöglichkeiten und Kooperationsbereitschaft	52
6.8 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	53

7 Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner	55
8 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf	61
9 Literatur- und Quellenverzeichnis	62

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Produktion von Süßwaren in Deutschland	12
Abb. 2: Entwicklung der fachlichen Betriebsteile der Süßwarenindustrie	14
Abb. 3: Beschäftigungsentwicklung in der Süßwarenindustrie	15
Abb. 4: Umsatzentwicklung Süßwaren	16
Abb. 5: Umsatzanteil der Süßwarenbranche NRW am bundesdeutschen Gesamtumsatz der Branche	18
Abb. 6: Umsatz NRW und Auslandsumsatz	19
Abb. 7: Beschäftigte in der Süßwarenindustrie	20
Abb. 8: Beschäftigtenanteile in der Süßwarenindustrie	20
Abb. 9: Umsatz der Süßwarenindustrie	21
Abb. 10: Umsatzanteile nach Bundesländern	22
Abb. 11: Anteil der Betriebe in den einzelnen Größen	24
Abb. 12: Entwicklung der statistischen Durchschnittspreise in DM/t	24
Abb. 13: Entwicklung der statistischen Durchschnittspreise in Messziffern	25
Abb. 14: Pro-Kopf-Verbrauch von Süßwaren	28
Abb. 15: Innovationen	41

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Produktion von Süßwaren (Vergleich 1998/2000)	12
Tab. 2: Fachliche Betriebsteile der Süßwarenbranche in Deutschland und NRW 1995 – 2000	14
Tab. 3: Beschäftigte der Süßwarenbranche in Deutsch- land und NRW 1995 – 2000	15
Tab. 4: Umsätze der Süßwarenbranche in Deutschland und NRW in Mio. DM 1995 – 2000	16
Tab. 5: Umsatzentwicklungen innerhalb der Süßwaren- branche und der Ernährungsindustrie im Vergleich in Mio. DM	17
Tab. 6: Exporte und Importe Deutschlands von Süßwaren innerhalb der EU und weltweit 2000	23
Tab. 7: Anteile ausgewählter NRW-Unternehmen am Gesamtumsatz der Süßwarenindustrie 1998	31

1 Zusammenfassung

Die nordrhein-westfälische Süßwarenbranche ist mit einem Jahresumsatz von 2,99 Mrd. DM (1999) und mit einem Umsatzanteil von 6,9 % am Gesamtumsatz der Ernährungswirtschaft NRW einer der bedeutenden Wirtschaftsfaktoren im Land. Die 43 fachlichen Betriebsteile mit ihren 9.383 Beschäftigten erzielten 2000 bezogen auf den Umsatz der gesamten Süßwarenbranche in Deutschland (12,19 Mrd. DM) einen Anteil von 26 %. Der Anteil an den Beschäftigten ist bedeutender und fällt mit 30,4 % noch höher aus.

Im Rahmen der Interviewphase der Untersuchung wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräte in acht in NRW ansässigen Süßwarenbetrieben (elf Interviews) zur Einschätzung der Süßwarenbranche und der Marktstellung ihres Unternehmens befragt.

Die Struktur der deutschen wie der nordrhein-westfälischen Süßwarenindustrie ist insgesamt mittelständisch geprägt. Beeinflusst wird die Branche v.a. durch sich stark verändernde Kundenbedürfnisse sowie dem Druck durch den Lebensmittel Einzelhandel. Der insgesamt stagnierende Pro-Kopf-Verbrauch zeigt die Tendenzen eines gesättigten Marktes auf, der zudem durch einen starken Verdrängungswettbewerb und zunehmende Konzentration gekennzeichnet ist.

Dennoch ist die Wirtschaftsstimmung nicht schlecht, die meisten der im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen in NRW sehen durchaus Wachstumsmfelder. Diese Hoffnung wird gestützt durch die hohe Innovationsfreude und damit Zukunftsfähigkeit der Branche.

So existieren Sparten, mit denen auch in Zukunft Wachstumschancen verbunden werden. Hierzu gehören u.a. Schoko- oder Fruchteriegel sowie Tiefkühlprodukte für bestimmte Zielgruppen. Andererseits nimmt auch die Substitutionskonkurrenz – z.B. Obst oder Produkte aus der Obst- und Gemüsewirtschaft – einen immer größeren Stellenwert ein.

Die Branche ist zudem durch eine starke Präsenz von Saisonartikeln gekennzeichnet. Die klassischen Anbieter von Saisonartikeln verlieren aber tendenziell immer mehr Marktanteile an die Ganzjahresartikelproduzenten, die ihre Produkte in einer für die jeweiligen Saison typischen Geschenkverpackung vertreiben.

Weiteres Kennzeichen der Branche sind die unterschiedlichen Entwicklungslinien der beiden größten Fachzweige, Schokoladenwaren und Gummibonbons. Während Gummibonbons in den vergangenen Jahren zulegen konnten, stagnierte der Absatz von Schokoladenwaren bzw. war leicht rückläufig. Gegen diesen allgemeinen Trend ist ein Wachstum bei mit Schokolade gefüllten Riegeln festzustellen.

Insgesamt weist die Süßwarenindustrie Deutschlands negative Entwicklungslinien auf. Bei Betrachtung des Anteils der fachlichen Betriebsteile und der Anzahl der Beschäftigten in den letzten fünf Jahren verzeichnet die Branche in NRW allerdings eine günstigere Entwicklung als der Bundesdurchschnitt. Bezogen auf den Umsatz jedoch entwickelte sich NRW weit unterdurchschnittlich, d.h., die Umsatzeinbußen lagen über denen im Bundesmittel. Der Rückgang des Umsatzanteils der Süßwarenbranche NRW am Umsatz der gesamten Branche, der von 1997 bis 1999 zu verzeichnen war, konnte im Jahr 2000 gestoppt werden. Hier ist die weitere Entwicklung abzuwarten.

Um dem negativen Trend begegnen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen die Unternehmen der Süßwarenindustrie – als wesentliche Teilelemente der praktizierten Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien – vor allem auf

- Produktinnovationen,
- zielgruppenspezifische Verpackungen,
- Nutzung neuer Kanäle (z.B. Convenience Shops),
- Unternehmensakquisitionen und
- hohe Werbeinvestitionen.

Aufbauend auf der derzeitigen Wettbewerbssituation der Süßwarenindustrie in NRW wurden folgende Handlungsfelder für mögliche konzeptionelle Ansätze identifiziert. Diese richten sich einerseits auf eine verbesserte Positionierung der Branche insgesamt; andererseits auf einzelne Unternehmen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit:

- Wettbewerbsfaktor Arbeitszeit und –organisation,
- Qualifizierung des Personals,
- Produkt- und Prozessinnovationen,
- strategisches Management und Marketing,
- Interessenmanagement zwischen Unternehmen und dem politisch- administrativen System der Gebietskörperschaften, sowie
- Förderkonzept für Unternehmen.

Der vorliegende Branchenreport als Teil von NEW.S arbeitet die den genannten Handlungsfeldern zugrundeliegenden sozio-ökonomischen Entwicklungen heraus und skizziert Rahmenbedingungen für mögliche Konzepte, mit denen dann die Branche gezielt den umrissenen Herausforderungen begegnen kann.

2 Ziele und Aufgaben des Branchenberichts „Süßwaren“

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

Die Ernährungsindustrie stellte 1999 den sechstgrößten Wirtschaftszweig in NRW dar und ist seit Jahren ein stabiler Wirtschaftsfaktor in Deutschland.

Der Umsatz der fachlichen Betriebsteile¹ innerhalb der Ernährungsbranche in Deutschland lag 2000 bei 208 Mrd. DM, was im Vergleich zu 1999 (203 Mrd. DM) einen Anstieg um 2,5 % darstellt. Diese Entwicklung verläuft parallel zur Gesamtindustrie, wo der Umsatz leicht anstieg. In 2000 gab es in der Ernährungsindustrie in Deutschland 7.816 fachliche Betriebsteile mit 523.392 Beschäftigten. Allein in NRW gibt es 1.337 fachliche Betriebsteile der Ernährungsindustrie, die 1999 ca. 44 Mrd. DM umsetzten.²

In das Projekt eingebunden ist die Betrachtung der nordrhein-westfälischen Süßwarenindustrie. Diese Branche ist in Deutschland mit 218 fachlichen Betriebsteilen und 30.844 (2000) Beschäftigten, in NRW mit 40 fachlichen Betriebstei-

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

² Quelle: *Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW und Statistisches Bundesamt*. Bezug: Fachliche Betriebsteile.

len sowie 9.383 Beschäftigten vertreten.³ Der deutsche Süßwarenmarkt ist - bezogen auf die Unternehmenszahl - der drittgrößte der Welt. NRW hat in diesem Markt eine herausragende Stellung: Hier wird etwa ein Viertel⁴ des deutschen Gesamtumsatzes dieser Branche erzielt. Die Süßwarenindustrie in NRW umfasst die gesamte Produktpalette an Süßwaren, d.h., jegliche Süßwarenart wird hier produziert.

Innerhalb dieser Studie über die Süßwarenindustrie NRW werden die Strukturen, Chancen und Probleme der Branche anhand einer Dokumentenanalyse, statistischer Veröffentlichungen sowie Unternehmensbefragungen herausgestellt. Ziel ist es, durch die Erfassung der Stärken und Schwächen mögliche Handlungsfelder zu identifizieren, die der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit dienen und somit auch der Sicherung von Arbeitsplätzen. Im Rahmen dieser Zielsetzung stehen die strategischen Optionen von Unternehmen, Produkt- und Prozessinnovationen sowie politisch-administrative Handlungsansätze im Vordergrund dieses Branchenberichts. Besonderes Augenmerk wird dabei dem Standort NRW gewidmet.

³ Quelle: *Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW und Statistisches Bundesamt*. Bezug: Fachliche Betriebsteile.

⁴ Quelle: *Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW und Statistisches Bundesamt*. Bezug: Fachliche Betriebsteile.

3 Abgrenzung der Branche

Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes und des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW (LDS) umfasst die Süßwarenbranche⁵ „die Herstellung von Süßwaren ohne Dauerbackwaren“, welche seit 1998 auch „feine Backwaren“⁶ genannt werden (Kekse und trockene Backwaren, süße und salzige Snacks). Im Einzelnen fällt unter die Süßwarenproduktion demnach die Herstellung von Kakao, Kakaobutter, Kakaofett, Kakaoöl, Schokolade, Zuckerwaren (Bonbons, Lakritz, Frucht- und Weingummi, Dragees, Schaumzuckererzeugnisse), Kaugummi und die von der Obst- und Gemüseindustrie ausgenommene Verarbeitung von Obst und Nüssen in Zucker.⁷

Die Schokoladenherstellung bildet den Produktionsschwerpunkt der Süßwarenindustrie. Diese kann weiter unterteilt werden in die eigentliche Schokoladenproduktion, die Produktion von Schokoladenhalberzeugnissen und Schokoladenwaren. Abweichend von dieser Branchenabgrenzung wurden von ISA CONSULT GmbH auf Wunsch von NEW.S auch Unternehmen befragt, die Kartoffelsnacks, Erdnüsse oder Speiseeis produzieren. Somit wurden auch Unternehmen einbezogen, die nicht der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes und des LDS entsprechen, aber zum Beispiel in der Statistik des Bundesverbandes der deutschen Süßwarenindustrie e.V. (BDSI) aufgenommen werden. Somit wurde mit der Auswahl der Interviewpartner das gesamte Spektrum der Süßwarenindustrie abgedeckt.

⁵ Wirtschaftszweig 15.84 nach Klassifikation der Wirtschaftszweige.

⁶ Der *Bundesverband der deutschen Süßwarenindustrie e.V. (BDSI)* wählt seit 1998 diese Bezeichnung in seinen Darstellungen.

⁷ Die Herstellung von Rohr- und Rübenzucker sowie die Weiterverarbeitung von Zucker fällt nicht in die Süßwarenbranche.

4 Methodische Vorgehensweise

Erste Grundlagen zur Erstellung dieses Branchenberichts bildeten sekundärstatistische Auswertungen und Dokumentenanalysen. Im Mittelpunkt zur Informationsgewinnung stehen jedoch teilstandardisierte Interviews mit Unternehmensleitungen sowie Betriebsräten und Betriebsrätinnen. Die Interviews wurden in ausgesuchten Unternehmen der Süßwarenindustrie in NRW durchgeführt.

Im Rahmen der Interviewphase wurden in Abstimmung mit den Sozialpartnern des Ernährungsbündnisses die Geschäftsleitungen sowie Betriebsräte von insgesamt zwölf in NRW ansässigen Unternehmen der Süßwarenbranche angesprochen, ob sie für ein Interview zur Einschätzung der Süßwarenbranche zur Verfügung stehen. Daraufhin konnten elf Interviews in acht Unternehmen, darunter sieben Geschäftsleitungen und vier Betriebsräte, über die Marktstrukturentwicklung der Süßwarenbranche NRW und die Einschätzung der Marktstellung des eigenen Unternehmens durchgeführt werden. Von einem weiteren Unternehmen wurde der Fragebogen durch die Geschäftsleitung schriftlich beantwortet.

Die Ergebnisse der Interviews, die in der Regel 1½ bis 3½ Stunden in Anspruch nahmen, bilden die Grundlage für die nachfolgenden analytischen Ansätze sowie den Ausgangspunkt für mögliche Handlungsfelder zur Erhaltung bzw. Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der in NRW ansässigen Unternehmen der Süßwarenindustrie.

Die Aufbereitung der Statistik gestaltete sich insofern als schwierig, als die Brancheneinteilungen in verschiedenen Statistiken divergierten. Vom statistischen Landes- und Bundesamt werden Betriebe von Unternehmen erst ab einer Größe von 20 Beschäftigten und mehr erfasst. Diese Statistiken bilden die Grundlage, die auch der „Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 1993)“ entspricht und werden in diesem Bericht bei der Auswertung von Zahlenmaterial ver-

wandt. Die Einteilung entspricht dem „Systematischen Güterverzeichnis für Produktionsstatistik“ (GP 95), welches in der EU ab 1995 mit Inkrafttreten der PRODCOM-Verordnung des Rates der Europäischen Gemeinschaften Anwendung findet. Eine Vergleichbarkeit mit den Jahren vor 1995 ist dadurch nicht mehr gegeben.

In anderen Veröffentlichungen, wie zum Beispiel in den Darstellungen des BDSI, in der Hoppenstedt-Datenbank sowie in der Fachpresse, wird auch die Herstellung von Speiseeis der Süßwarenbranche zugeteilt. Diese gehört im Rahmen der Einteilung der Wirtschaftsklassen jedoch der Molkereiindustrie an und bleibt in den Landes- und Bundesstatistiken für die Süßwarenindustrie ausgenommen. Häufig werden in den genannten Veröffentlichungen auch Dauerbackwaren einbezogen, welche allerdings teilweise der Backwarenindustrie und teils der Kartoffelverarbeitung zuzuordnen sind.

Um zu einheitlichen und verlässlichen Aussagen zu kommen, wird daher grundsätzlich die Einteilung nach den Definitionen des Statistischen Bundesamtes bzw. des LDS gewählt. Bei Abweichungen in den Erhebungen und Darstellungen werden die Bezugspunkte deutlich gemacht.

Abweichungen ergeben sich teilweise durch die Auswahl der befragten Unternehmen, da diese nach der gewählten Statistik nicht alle unter die Süßwarenindustrie fallen.

Falls keine gesonderten Angaben erfolgen, beziehen sich die in diesem Bericht zitierten Daten auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes sowie des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW. Als Grundlagen dienen die aus dem "Monatsbericht für Betriebe im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe" ermittelten Daten hinsichtlich der Betriebe sowie die differenzierteren Zahlen für die "fachlichen Betriebsteile". Die Daten beziehen sich hierbei auf Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten. Der Berichtskreis wurde ab 1997 um meldepflichtige Handwerksbetriebe aus der Handwerkszählung von 1995 erweitert. Diese Erweiterung des Berichtskreises kann für erhöhte Werte ab 1997 im Vergleich zu den vorherigen Jahren verantwortlich sein.

Beim Nachweis nach Betrieben werden alle Angaben eines kombinierten Betriebes unter dem Wirtschaftszweig nachgewiesen, bei dem gemessen an der Zahl der Beschäftigten, der Schwerpunkt des Betriebes liegt. Die Verwendung von Datenmaterial, das nicht diesen amtlichen Quellen entstammt, wird gesondert kenntlich gemacht.

5 Marktsituation

5.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick

Innerhalb des deutschen Ernährungsgewerbes ist die Süßwarenindustrie mit einem Jahresumsatz von 12,19 Mrd. DM in 2000 der sechstgrößte Industriezweig. Dies entspricht einem Anteil von 5,9 % am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie (2000: 208,1 Mrd. DM). In NRW beträgt der Umsatz im gleichen Jahr 3,2 Mrd. DM. Bezogen auf die nordrhein-westfälische Ernährungsindustrie (Umsatz 2000: 48 Mrd. DM) beläuft sich der Anteil der Süßwaren auf 6,7 %.

In Deutschland gibt es 150 Unternehmen (2000), die Süßwaren herstellen. In der Statistik der fachlichen Betriebsteile fällt die Anzahl mit 218 Betriebsteilen deutlich höher aus. Dass es sich hierbei in der Mehrzahl um zusätzliche kleine Einheiten handelt, verdeutlichen folgende Zahlen. In den fachlichen Betriebsteilen sind 2000 im Jahresdurchschnitt 30.844 Personen beschäftigt, während die Beschäftigtenzahl der Betriebe insgesamt 30.738 beträgt. Die Beschäftigtenzahl auf Grundlage der fachlichen Betriebsteile ist somit gegenüber den Betriebszahlen lediglich um etwa 100 Beschäftigte höher, was 0,2 % entspricht, während die Anzahl der berücksichtigten Betriebsstätten gegenüber den Betriebszahlen um 45,3 % (!) höher liegt.

Die Beschäftigtenzahl lag 2000 mit 30.844 Beschäftigten in Deutschland im Vergleich zu 1999 um 1,7 % höher (30.317 Beschäftigte in 1999).⁸ Die Beschäftigtenzahl der Süßwarenindustrie entwickelte sich somit parallel zur Beschäftigtenzahl der gesamten Ernährungsbranche (Anstieg von 511.797 (1998) auf 523.392 Personen (2000), bzw. einem Anstieg um 2,2 %.

Wie in der gesamten deutschen Ernährungsbranche stieg im Jahr 2000 auch der Umsatz der Süßwarenindustrie an. Be-

⁸ Bezug: fachliche Betriebsteile.

zogen auf die fachlichen Betriebsteile stieg der Umsatz bundesweit leicht von 12 Mrd. DM (1999) auf 12,2 Mrd. DM (2000) entsprechend 1,5 %. Der Umsatzanstieg war im Vergleich zur Ernährungsindustrie unterdurchschnittlich. In der gesamten Ernährungsbranche stieg von 1999 auf 2000 bundesweit um 2,5% (von 203 auf 208 Mrd. DM).

Auch die Gesamtproduktion in der Süßwarenindustrie ist rückläufig. So weisen die Zahlen bereits im Jahr 1998 im Vergleich zu 1997 einen Rückgang um 2,3 % auf knapp über 2 Mio. Tonnen auf (s. Tab. 1).⁹ Ab 1999 wird die mengenmäßige Produktion statistisch nicht mehr erfasst. (Ohne Feine Backwaren und Knabberartikel). Ebenso sank der Produktionswert 1998 um 3,1 % (- 597 Mio. DM), 1999 um 2,5% (- 463 Mio. DM), während im Jahr 2000 ein leichter Anstieg um 0,3% (+69 Mio. DM) zu verzeichnen war. Die Zahlen für 1999 weisen einen weiteren Produktionswertrückgang auf 18,2 Mrd. DM aus. Im Jahr 2000 stabilisierte sich der Produktionswert etwa auf diesem Niveau (s. Abb. 1).¹⁰ Ob dies eine Trendwende des seit 1995 anhaltenden Produktionswertrückgang darstellt, kann zu jetzigem Zeitpunkt nicht beurteilt werden.

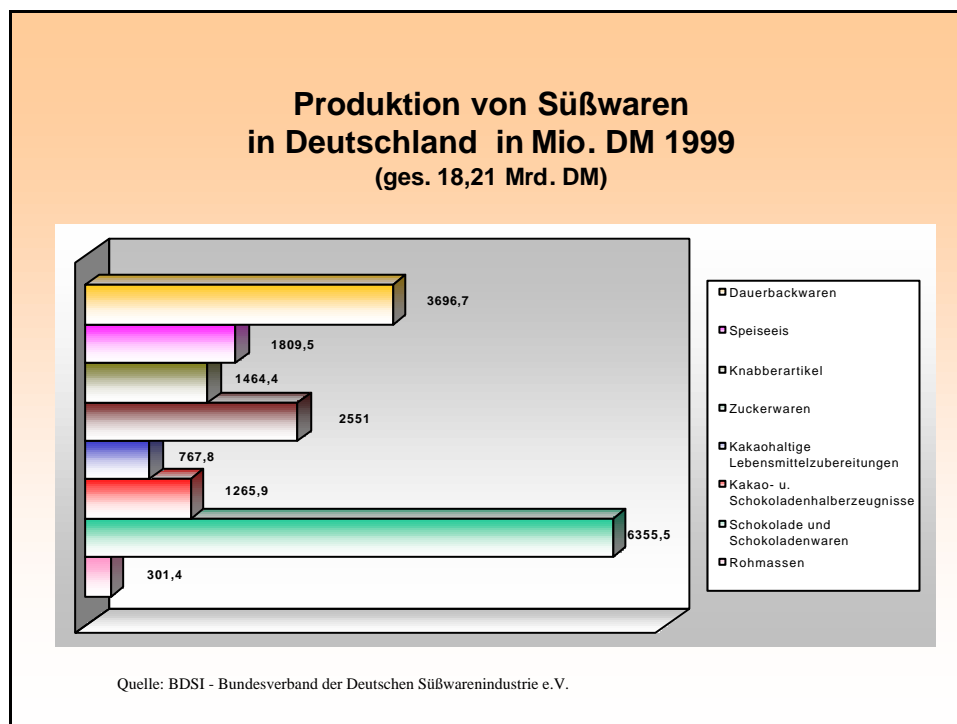
⁹ Für 1999 liegen keine Angaben zur Gesamtproduktion vor, da vom *Statistischen Bundesamt* keine Mengenangaben für die Fachsparten Knabberartikel und feine Backwaren mehr ausgewiesen werden.

¹⁰ Die Angaben dieses Absatzes beruhen auf Daten des *BDSI* inklusive feine Backwaren und Speiseeis. www.bdsi.de.

Tab. 1: Produktion von Süßwaren (Vergleich 1998/2000)¹¹

	1998 (in 1000t)	1999 (in 1000t)	2000 (in 1000t)	Veränderung in %
Schokolade und Schokoladewaren	725,7	698,3	720,8	-0,6
Kakao- und Schokoladenhalberzeugnisse	401,2	370,9	358,9	-10,5
Kakaohaltige Lebensmittelzubereitungen	165,8	176,3	178,2	+7,5
Zuckerwaren	414,4	443,2	453,7	+9,5
Speiseeis	320,5	304,9	336,3	+4,9
Rohmassen	52,8	53,0	50,8	-3,7
Süßwaren gesamt	2.080,4	2.046,6	2098,7	+0,9

Abb. 1: Produktion von Süßwaren in Deutschland



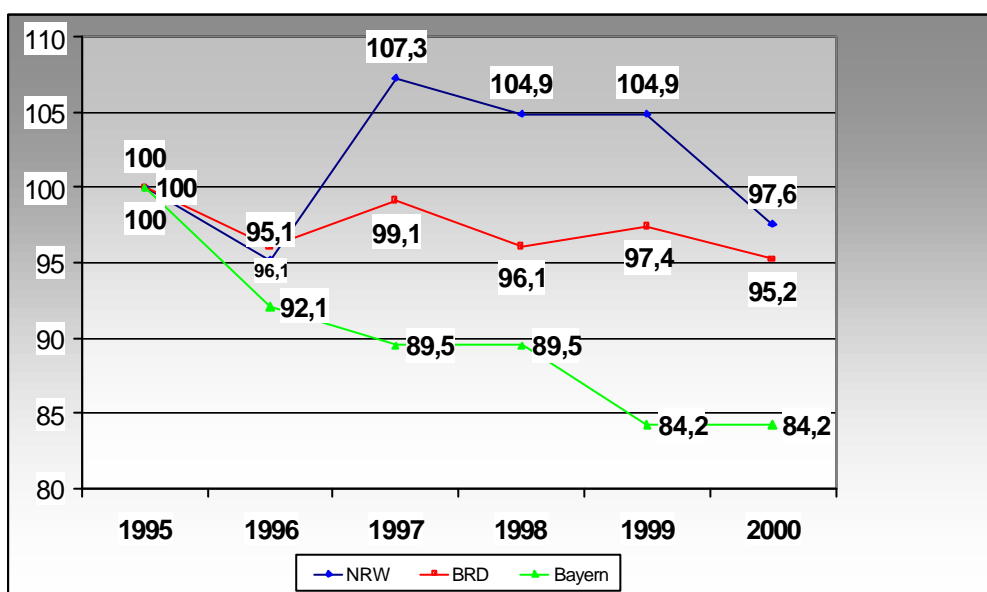
Feine Backwaren und Knabberartikel wurden vom *Statistischen Bundesamt* nicht mehr mengenmäßig erhoben.

Im Jahr 2000 gibt es in NRW 26 Unternehmen, die der Süßwarenbranche zugeordnet sind; fachliche Betriebsteile gibt es 40. Der nordrhein-westfälische Anteil an der bundesweiten Anzahl der Betriebe (150) beträgt 17,3 %; der Anteil der fachlichen Betriebsteile (218) beträgt 18,3 %. NRW ist damit hinsichtlich der Betriebszahlen der bedeutendste Standort der Süßwarenindustrie innerhalb Deutschlands. Die Entwicklung der fachlichen Betriebsteile ist auf der folgenden Seite in der Tabelle 2 sowie in Abbildung 2 dargestellt.

Tab. 2: Fachliche Betriebsteile der Süßwarenbranche in Deutschland und NRW 1995 – 2000¹²

Jahr	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Fachliche Betriebsteile gesamt	229	220	227	220	223	218
Fachliche Betriebsteile NRW	41	39	44	43	43	40

Abb. 2: Entwicklung der fachlichen Betriebsteile der Süßwarenindustrie¹³



Die Beschäftigtenentwicklung in NRW ist tendenziell rückläufig und liegt damit im Bundestrend (s. Tab. 3 und Abb. 3). Von 1995 bis 2000 ging die Beschäftigtenzahl von 10.404 auf 9.383 um 9,8 % zurück. In Bayern ging im selben Zeitraum von 3.734 auf 3.147 um 15,7% zurück. Auch die geleis-

¹² Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: Fachliche Betriebsteile. Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eingeschränkte Vergleichbarkeit.

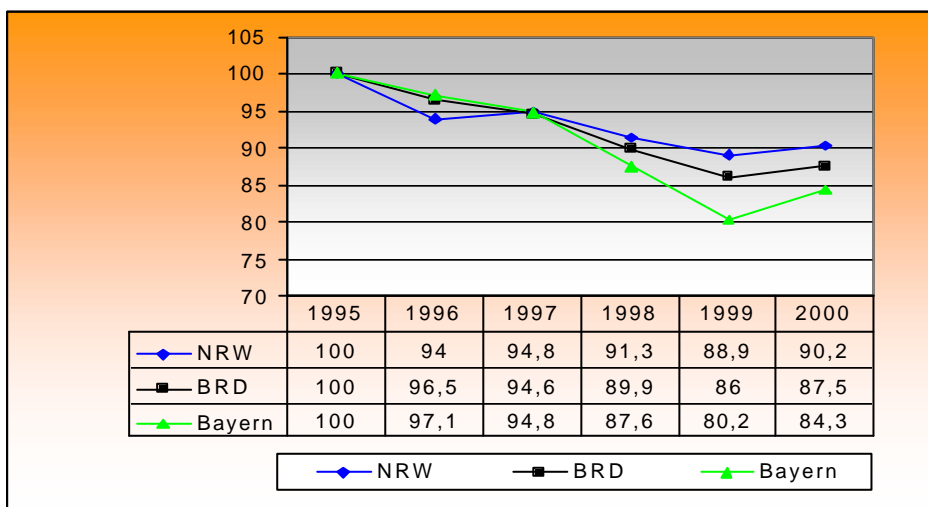
¹³ Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW und BLSD Bayern.

teten Arbeitsstunden sanken im Zeitraum 1995 bis 1999 um 12,6 % auf 9,2 Mio. Stunden.¹⁴

Tab. 3: Beschäftigte der Süßwarenbranche in Deutschland und NRW 1995 – 2000¹⁵

Jahr	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Beschäftigte gesamt	35.241	34.013	33.327	31.696	30.317	30.844
Beschäftigte NRW	10.404	9.782	9.861	9.503	9.250	9.383
Beschäftigte Bayern	3.734	3.627	3.541	3.272	2.993	3.147

Abb. 3: Beschäftigungsentwicklung in der Süßwarenindustrie¹⁶



Ebenso sank der Umsatz der Süßwarenindustrie in NRW von 1995 bis 2000 um etwa 16,8 % (vgl. Tab. 4). Insgesamt wei-

¹⁴ Die geleisteten Arbeitsstunden beziehen sich auf die Betriebe und nicht auf die fachlichen Betriebsteile. Der Wert für 2000 liegt nicht vor.

¹⁵ Quelle: *Statistisches Bundesamt und LDS NRW*, Grundlage: fachliche Betriebsteile. Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

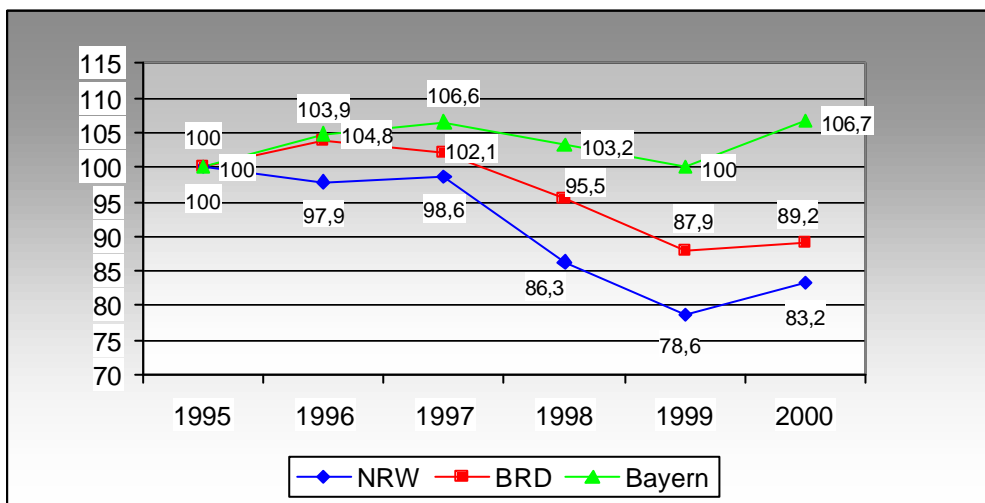
¹⁶ Quelle: *Statistisches Bundesamt und LDS NRW*, Grundlage: Fachliche Betriebsteile. Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eingeschränkte Vergleichbarkeit.

sen also alle relevanten wirtschaftlichen Eckdaten negative Entwicklungslinien im Beobachtungszeitraum aus!

Tab. 4: Umsätze der Süßwarenbranche in Deutschland und NRW in Mio. DM 1995 – 2000¹⁷

Jahr	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Umsätze gesamt	13.661	14.197	13.942	13.041	12.008	12.189
Umsätze NRW	3.807	3.726	3.755	3.285	2.994	3.168

Abb. 4: Umsatzentwicklung Süßwaren von 1995 - 2000¹⁸



Zum Vergleich: Bundesweit sank der Umsatz der Süßwarenindustrie von 1995 bis 2000 lediglich um 10,7 % von 13,7 Mrd. DM auf 12,2 Mrd. DM.¹⁹ In der Ernährungsbranche

¹⁷ Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile. Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsgröße in 1997 besteht nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

¹⁸ Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS NRW und BLSD BAYERN Bayern.

¹⁹ Seit 1997 werden auch größere Handwerksbetriebe erfasst. Daher besteht eine eingeschränkte Vergleichbarkeit.

stieg der Umsatz im Zeitraum 1995 bis 2000 in NRW sogar um 13,4 % an. Die gesamte Ernährungsindustrie in Deutschland erzielte in diesem Zeitraum sogar ein Umsatzplus von 20,0 %. Die Tabelle 5 belegt, dass die Umsatzeinbrüche der Süßwarenindustrie bundesweit sowie in NRW im Vergleich zur „Ernährungsindustrie gesamt“ untypisch waren.

Tab. 5: Umsatzentwicklungen innerhalb der Süßwarenbranche und der Ernährungsindustrie im Vergleich in Mio. DM²⁰

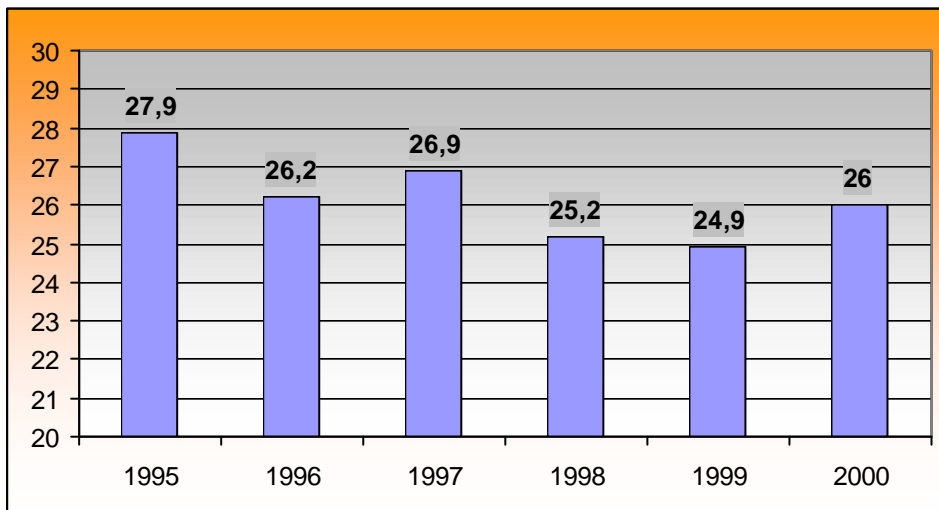
	1995	2000	Veränderung in %
Umsatz Süßwaren NRW	3.807	3.168	- 16,7
Umsatz Süßwaren bundesweit	13.661	12.189	- 10,7
Umsatz Ernährung NRW	42.903	48.935	+13,4
Umsatz Ernährung bundesweit	196.052	235.465	+20,0

Abgesehen davon, dass die Süßwarenindustrie im Vergleich zu den Daten der „Ernährungsindustrie gesamt“ negative Steigerungsraten aufweist, ergibt sich für den Standort NRW folgendes Bild: Alle Entwicklungszahlen in NRW fallen verglichen mit dem Bundesdurchschnitt schlechter aus, und man könnte von einer derzeit schwierigen Situation der Süßwarenindustrie in NRW sprechen. Andererseits verläuft die Entwicklung in NRW auf einem wesentlich höheren Ausgangsniveau als in allen anderen Bundesländern. Sollte sich die Lage für die Süßwarenindustrie jedoch nachhaltig nicht verbessern, besteht die Gefahr, dass der Standort NRW aufgrund seiner zentralen Bedeutung für die Süßwarenindustrie insgesamt von der Negativentwicklung in besonderer Weise betroffen sein könnte, denn 26 % des Bundesumsatzes der Süßwarenindustrie werden in NRW erzielt. Zudem sind in

²⁰ Quelle: *Statistisches Bundesamt und LDS NRW*. Bezug: Fachliche Betriebsteile.

NRW 30,4 % aller Beschäftigten tätig (2000). Zu beachten ist weiter, dass NRW mit einer konstanten Exportquote von rund 20 % weit über der bundesweiten Exportquote für Süßwaren von 12,9 % in 1999 liegt.²¹ Der Umsatzanteil NRW'S am Bundesumsatz war von 1995 bis 1999 rückläufig, wobei im Jahr 2000 ein Anstieg zu verzeichnen ist, wie Abbildung 5 zeigt.

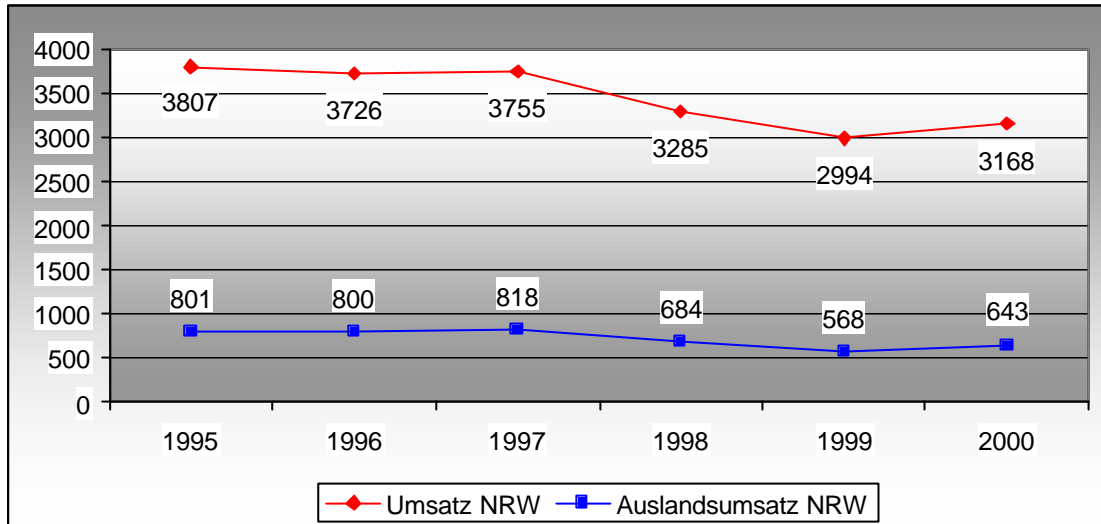
Abb. 5: Umsatzanteil der Süßwarenbranche NRW am bundesdeutschen Gesamtumsatz der Branche (in Prozent)²²



²¹ Quelle: LDS NRW, Grundlage: fachliche Betriebsteile.

²² Quelle: Statistisches Bundesamt und LDS NRW.

**Abb. 6: Umsatz NRW und Auslandsumsatz NRW
Der Süßwarenindustrie 1995 – 2000 in Mio. DM²³**



Innerhalb der Bundesrepublik erzielte die Süßwarenindustrie 2000 in NRW mit 4,9 Mrd. DM den größten Umsatz vor Hessen mit 3,1 Mrd. DM.²⁴

Die Bedeutung des Standortes NRW für die Süßwarenindustrie ist nochmals in den Abbildungen 7 – 10 dokumentiert.

²³ Quelle: *Statistisches Bundesamt* und *LDS NRW*.

²⁴ Quelle: *Süßwarentaschenbuch 2000 des BDSI*, Bonn 2000 (inkl. DBW und Speiseeis). *LDS NRW*

Abb. 7: Beschäftigungsanteil in der Süßwarenindustrie 2000²⁵

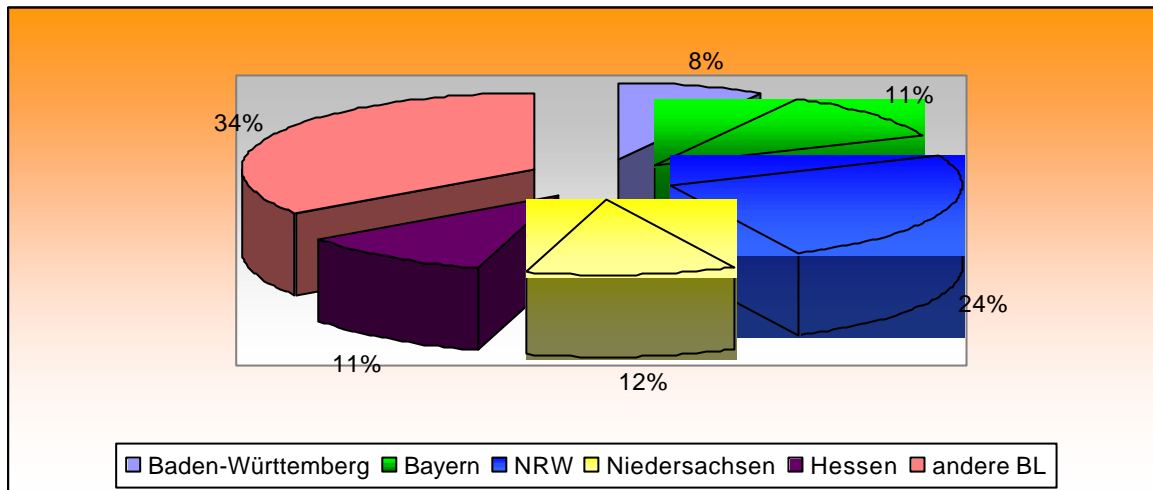
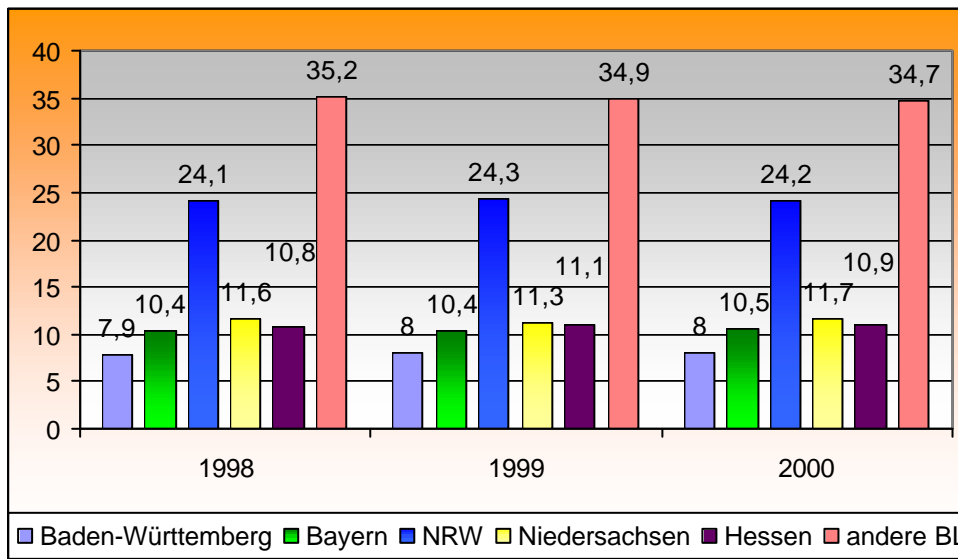
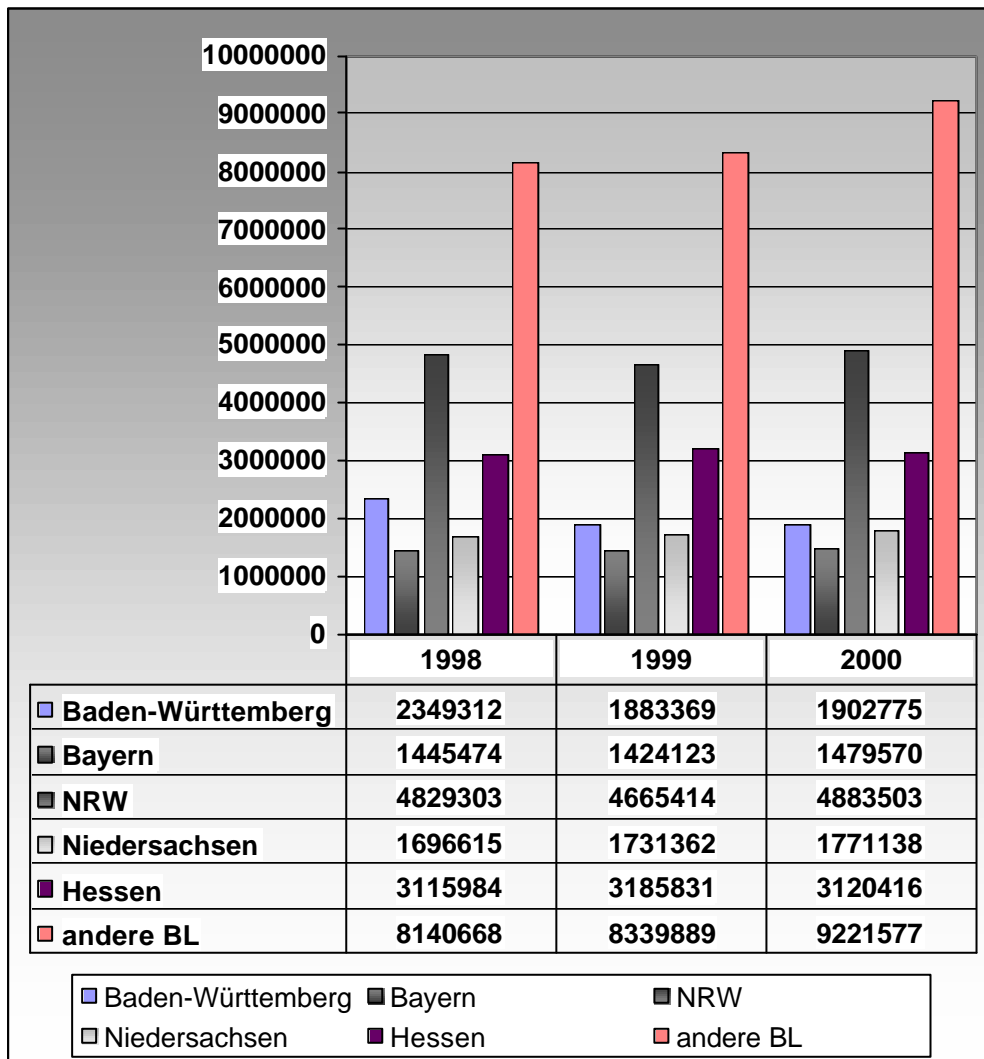


Abb. 8: Entwicklung der Beschäftigtenanteile in der Süßwarenindustrie von 1998 bis 2000



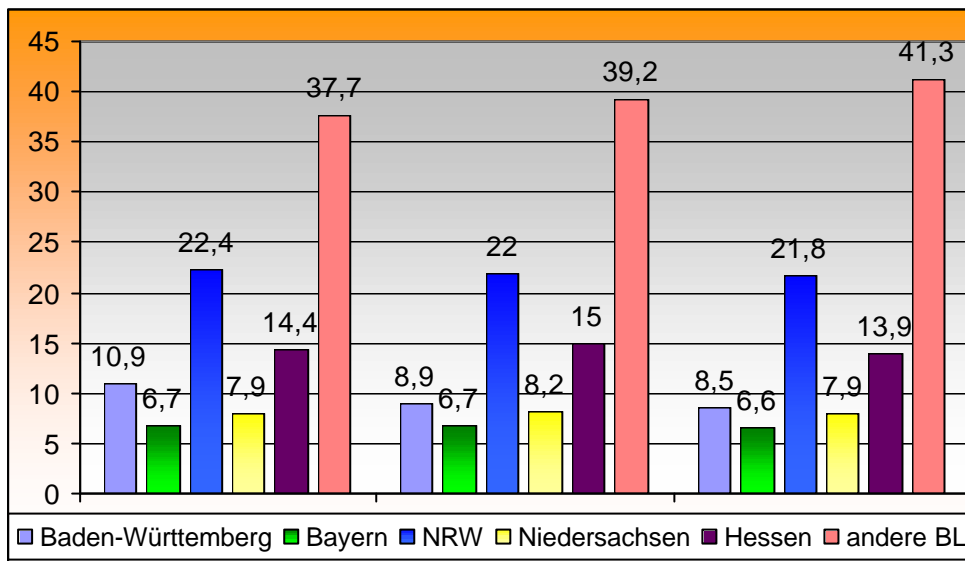
²⁵ Quelle: BDSI, Bonn.

**Abb. 9: Umsatzentwicklung der Süßwarenindustrie von 1998 - 2000²⁶ (in TDM)
(nach BDI-Branchendefinition)**



²⁶ Quelle: BDSI, Bonn.

Abb. 10: Umsatzanteile nach Bundesländern



Im EU-Vergleich ist Deutschland bezüglich der Produktionsmenge Spitzenreiter. So wurde in Deutschland 2000 im Bereich Schokolade und Schokoladenwaren mit 720 Mio. t etwa ein Drittel der Gesamtmenge der EU produziert und damit der höchste Wert innerhalb der EU erzielt. Auch bei Zuckerwaren produzierte Deutschland innerhalb der EU mit 453 Mio. t der Gesamtproduktion die größte Menge im Jahr 2000.²⁷

Im Jahr 2000 importierte die Bundesrepublik 686.051 insgesamt, wovon allerdings 595.050 t²⁸ Süßwaren aus den Mitgliedsstaaten der EU stammen (86,7%). Der EU-Import entspricht einem Wert von mehr als 3,5 Mrd. DM. Die Einfuhr erfolgte in erster Linie aus den Niederlanden (228.989 t), Belgien und Frankreich. 2000 wurden aus Deutschland dagegen 837.199 t Süßwaren mit einem Wert von 4.325 Mio. DM ausgeführt. Auf die EU entfielen 640.739 t²⁹ mit einem Wert von 3.323 Mio. DM. In diesem Jahr bestand ein Export-

²⁷ Quelle: *Süßwarentaschenbuch 1999 des BDSI*, Bonn 1999. Neuere Vergleichszahlen lagen zur Berichtsfertigstellung nicht vor.

²⁸ Gesamt-Import: 751.044 t; EU-Anteil: 83,3 %.

²⁹ EU-Anteil: 74,3 %.

überschuss von 151.148 t, innerhalb der EU ein Exportüberschuss von 45.689 t.³⁰

Tab. 6: Exporte und Importe Deutschlands von Süßwaren innerhalb der EU und weltweit 2000³¹

	t	TDM
Import EU	595.050	2.960.938
Export EU	640.739	3.323.160
Exportüberschuss EU	45.689	362.222
Gesamt-Import	686.051	3.526.174
Gesamt-Export	837.199	4.325.558
Exportüberschuss gesamt	151.148	799.384

5.2 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

Der deutsche Süßwarenmarkt mit seinen 150 Betrieben ist - bezogen auf die Anzahl der Unternehmen - der drittgrößte der Welt. Die deutsche Süßwarenindustrie ist eine international ausgerichtete Branche mit einem hohen Automatisierungsgrad.

Die Unternehmenslandschaft in dieser Branche ist mittelständisch geprägt, wie Abbildung 11 verdeutlicht. Als mittelständisch gelten Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 2 Mio. DM und maximal 20 Mio. DM sowie 20 bis 150 Beschäftigten.³² Häufig finden sich hier Familien- und

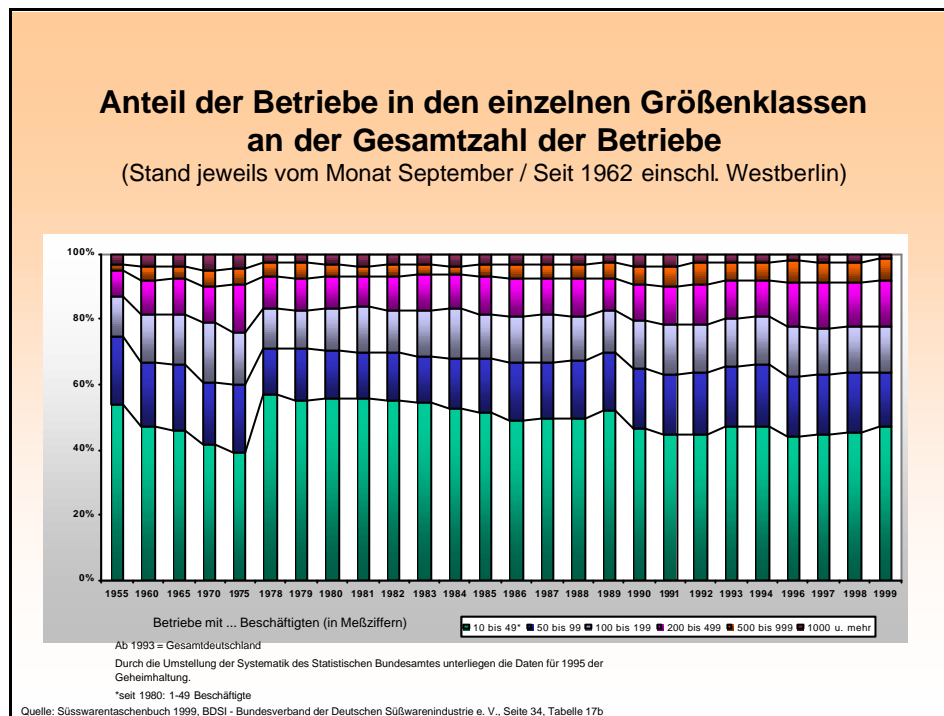
³⁰ Quelle: *Süßwarentaschenbuch 1999 des BDSI*, Bonn 1999 (inkl. DBW und Speiseeis).

³¹ Quelle: *Süßwarentaschenbuch 1999 des BDSI*, Bonn 1999 (inkl. DBW und Speiseeis), eigene Berechnungen

³² Quelle: *Hoppenstedt-Buch CD Grossunternehmen*, Ausgabe 2/1999.

Traditionsunternehmen, wie beispielsweise in der Region Aachen.³³

Abb. 11: Anteil der Betriebe in den einzelnen Größen

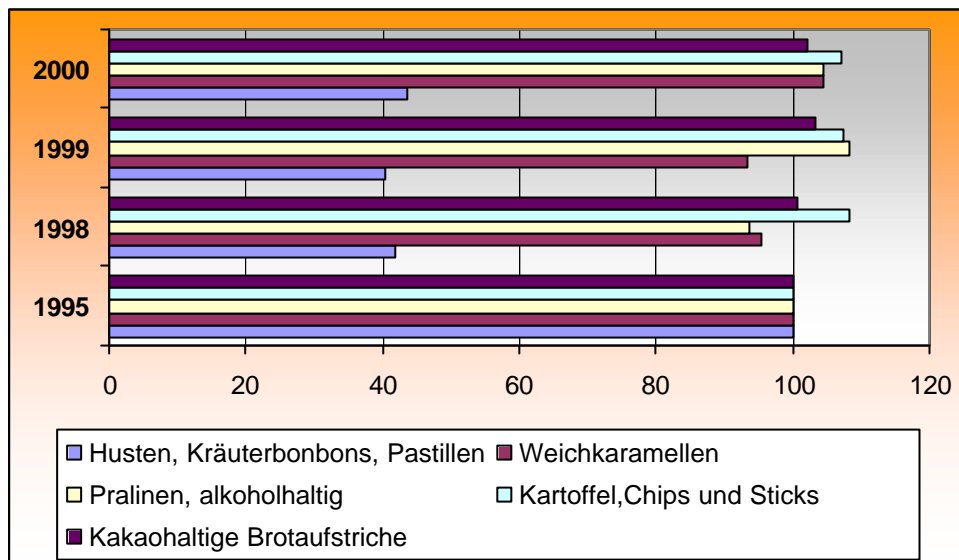


Der Anteil der Betriebe mit 10 – 99 Beschäftigten hat sich von 1955 – 1999 um 10,8% verringert. Die Anzahl der Betriebe mit 100 – 999 Beschäftigten hat sich um 12,4% erhöht. Bemerkenswert ist, dass sich der Anteil der Betriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten von 3,2% auf 1,6% halbiert hat.

Auf der Branche lastet insgesamt ein hoher Kostendruck. Dieser wird insbesondere durch Dauerniedrigpreise (z.B. im Lebensmitteleinzelhandel) erzeugt. Viele Hersteller stehen in einem starken Preiswettbewerb, der es beispielsweise den Schokoladenherstellern fast unmöglich macht einen Preis von 1,- DM für eine 100 g-Tafel Schokolade zu überschreiten. Zur Verdeutlichung ist in den folgenden Abbildungen 12 und 13 die Entwicklung der erzielten Durchschnittspreise der Jahre 1997 – 1999 aufgeführt.

³³ Quelle: *Industrie- und Handelskammer zu Aachen*.

Abb.12: Entwicklung der statistischen Durchschnittspreise in Messziffern ausgewählter Süßwaren³⁴



Der erzielbare Erlös für Süßwaren stagniert, während die Branche in Werbemaßnahmen immer mehr investiert. 1998 wurden in der Ernährungsbranche in Deutschland 5,3 Mrd. DM in Werbung investiert, wobei die Süßwarenindustrie mit 1,2 Mrd. DM die höchsten Aufwendungen tätigte. Die Süßwarenindustrie steigert ihren Werbeaufwand zwischen 1998 und 2000 um 5,7%.

Im Jahr 1999 wurde der Kostendruck weiter durch steigende Personalkosten und erhöhte Aufwendungen im Verpackungsbereich verstärkt. Die steigenden Rohölpreise wirken sich dabei besonders auf die Verpackungskosten aus. Das Problem ist, dass diese Kosten nicht ohne weiteres an die Endverbraucher weitergegeben werden können, da diese sich an das Niedrigpreisniveau gewöhnt haben. Einzig an Tankstellen und Kiosken kann ein höheres Preisniveau durchgesetzt werden. Ein Schokoladenriegel, der im Supermarkt ca. 0,80 DM kostet, erzielt hier einen Verkaufspreis, der um 30 – 50 % höher liegt. Der Endverbraucher ist somit

³⁴ Quelle: BDSI, Bonn.

bereit, für einen „kleinen Snack zwischendurch“ einen höheren Preis zu zahlen als bei seinen wöchentlichen Einkäufen im Lebensmitteleinzelhandel. Der Süßwarenumsatz in dem Sektor Tankstellen und Kioske stieg 1998 von 732 Mio. DM auf 770 Mio. DM,³⁵ was einer Umsatzsteigerung von 5,2 % entspricht. In den Top-Sortimenten belegen Süßwaren mit einem Umsatzanteil von zehn Prozent den dritten Platz hinter Tabakwaren und Getränken.³⁶

Der preisliche Spielraum der Unternehmen ist in den letzten Jahren immer weiter gesunken. Dies liegt nicht nur an der Marktmacht und den Preisvorgaben des Handels, sondern in erster Linie an der Preiserwartung der Verbraucher. Eine Lösung zur Anhebung des Niedrigpreisniveaus ist derzeit nicht erkennbar. Preissteigerungen sind nur denkbar, wenn der Verbraucher die Süßware als qualitativ hochwertige Ware akzeptiert, für die er einen entsprechend höheren Preis entrichten muss. Dabei geht der Trend auf Verbraucherseite immer stärker Richtung Gesundheits- und Qualitätsbewusstsein, wodurch eine gezielte Imagekampagne der Süßwarenindustrie zum jetzigen Zeitpunkt durchaus Früchte tragen könnte (vgl. hierzu auch Kap. 6.1).

Ein weiteres Problem im Kostenbereich stellen die schwankenden Rohstoffpreise für Kakao, Zucker, Rohöl und Nüsse dar. Der Preisfaktor ist insbesondere von Witterungsbedingungen abhängig und somit für die Produzenten nur schwer kalkulierbar. Das Jahr 1998 gestaltete sich für die Schokoladenproduzenten hinsichtlich der Rohstoffzulieferung äußerst schwierig: Die Auswirkungen von El Nino und steigende Dollar-Kurse (Kakao wird in \$ fakturiert) sorgten für steigende Kakaorohstoffpreise.³⁷ Hinzu kam ein Einbruch der osteuropäischen Märkte, insbesondere in Russland, der in den letzten zwei Jahren für einen starken Umsatzrückgang sorgte. Dieser betrug in einzelnen Märkten bis zu 90 % (zum Bei-

³⁵ www.lz-net.de. Neuere Zahlen waren zur Berichtfertigstellung noch nicht bekannt.

³⁶ Vgl. *Krone, H. J.*, Kampf um den Impulsmarkt, in: *Convenience Shop* Nr. 1/2000, Neuwied, S. 25.

³⁷ Vgl. *Dresdner Bank (Hrsg.)*, Branchenreport, Herstellung von Süßwaren, Frankfurt am Main, Juli 1999.

spiel in der Ukraine und in Russland).³⁸ Die starken Exporteinbrüche erklären auch zum Teil die überproportionalen Umsatzrückgänge der nordrhein-westfälischen Produzenten, die eine überdurchschnittliche Exportquote von rund 20 %³⁹ haben.

Im Jahr 1999 hatte sich der Markt für Kakao zwar beruhigt, doch sind die Preise für Rohöl angezogen, so dass die Kosten für das Verpackungsmaterial gestiegen sind. Insgesamt kann insbesondere vor dem Hintergrund der jüngsten Ölpreisentwicklung keinesfalls von einer Entwarnung bzw. Beruhigung auf dem Rohstoffmarkt gesprochen werden.

Hinzu kommt, dass die Nachfrage für Schokolade und Schokoladenwaren generell rückläufig ist. So ging für diese Produkte neben der Nachfrage aus dem Ausland auch die Binnennachfrage zurück. Der Pro-Kopf-Verbrauch von Schokolade und Schokoladenwaren ging von 8,53 kg in 1997 auf 7,91 in 1998 um 7,3 % zurück. Die rückläufige Entwicklung ist auch an den Produktionswerten für Schokolade ablesbar: Seit dem Produktionshoch mit 819.000 t im Jahre 1996 fiel die Produktionsmenge auf 698.267 t in 1999 ab. Dies entspricht einem Rückgang von 14,7 %.⁴⁰

Insgesamt betrug der wertmäßige Pro-Kopf-Verbrauch von Süßwaren in Deutschland 1999 ohne Dauerbackwaren und Speiseeis 130,25 DM. Im Vergleich zu 1998 blieb der Pro-Kopf-Verbrauch nahezu stabil (1998 betrug dieser ohne Speiseeis und Dauerbackwaren 128,14 DM).⁴¹

In 1998 war der mengenmäßige Pro-Kopf-Verbrauch von Süßwaren ohne Dauerbackwaren und Speiseeis um 6,6 % auf 17,58 kg gesunken. Beim Pro-Kopf-Verbrauch 1998 nahmen Schokolade und Schokoladenwaren trotz des men-

³⁸ Vgl. Klein, P., Süßwarenbranche muss hart kämpfen, in: LZ Nr.4/2000 v. 28.01.00, S.12;

Dresdner Bank (Hrsg.), Branchenreport, Herstellung von Süßwaren, Frankfurt am Main, Juli 1999.

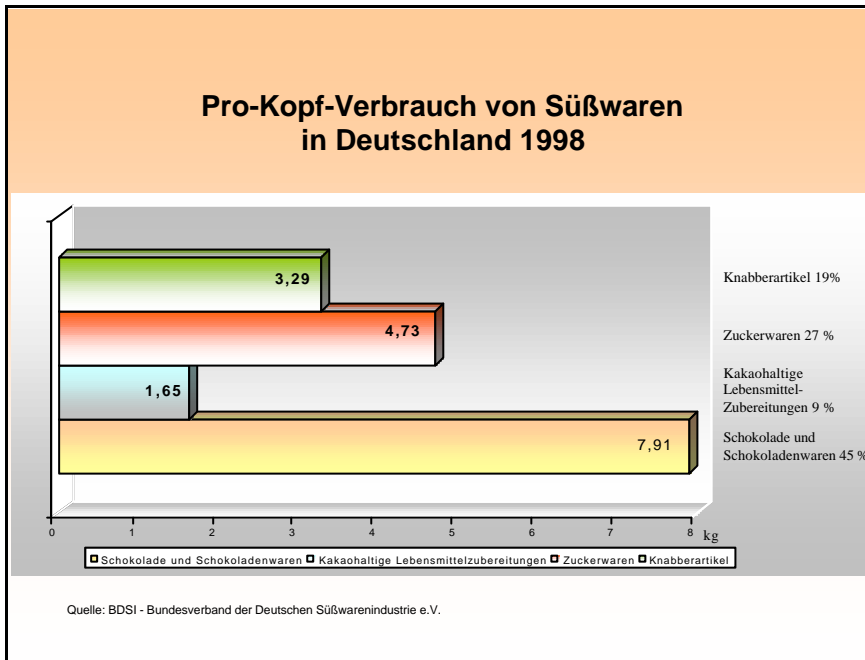
³⁹ Bezug: Fachliche Betriebsteile.

⁴⁰ Quelle: *Süßwarentaschenbuch des BDSI 1999*, Bonn 1999.

⁴¹ Quelle: *BDSI und eigene Berechnungen*. Angaben ohne Dauerbackwaren und Speiseeis. www.bdsi.de.

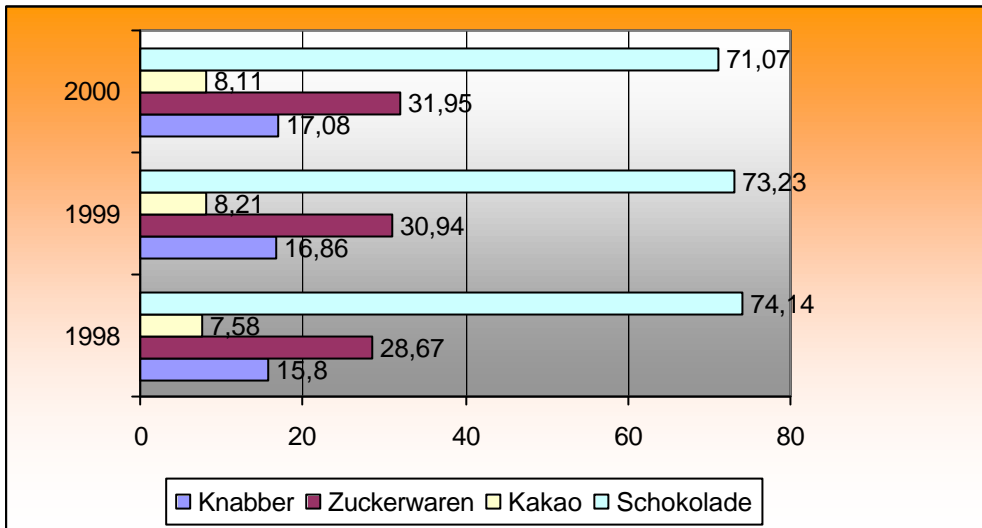
genmäßigen Rückgangs mit 7,91 kg den ersten Rang ein, gefolgt von Zuckerwaren mit 4,73 kg.⁴²

Abb. 13: Pro-Kopf-Verbrauch von Süßwaren



⁴² Süßwarentaschenbuch des BDSI 1999, Bonn 1999. Eigene Berechnungen.

Abb.15: Pro-Kopf-Verbrauch von ausgewählten Süßwaren in DM⁴³



Der Pro-Kopf-Verbrauch bei Schokolade und Schokoladenwaren im internationalen Vergleich zeigt, dass Deutschland, gefolgt von Irland (8,46 kg) und dem vereinigten Königreich (7,78 kg), innerhalb der EU im Jahr 1997 mit 8,53 kg den höchsten Wert erzielte. Der EU-Durchschnitt lag bei 5,17 kg. Innerhalb Europas hatte 1997 lediglich die Schweiz einen höheren Pro-Kopf-Verbrauch mit 9,67 kg.⁴⁴ Der überdurchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch weist bereits auf die Wachstumsprobleme des nationalen Marktes hin.

Eine weitere Einflussgröße für den sinkenden Umsatz und somit die sinkenden Produktionszahlen ist der Import von Süßwaren. Die Konsumenten greifen immer häufiger zu Produkten aus dem Ausland. In Deutschland konnten einzig die Bereiche Zuckerwaren und kakaohaltige Lebensmittelzubereitungen in den letzten Jahren zulegen. Süßwaren aus dem Ausland sind teilweise billiger, da außerhalb der EU kostengünstiger produziert werden kann.⁴⁵

⁴³ Quelle: *Süßwarentaschenbuch 2000 des BDSI*, Bonn 2000.

⁴⁴ Quelle: *Süßwarentaschenbuch 1998 des BDSI*, Bonn 1998. Neuere Vergleichszahlen lagen zur Berichtsfertigstellung noch nicht vor.

⁴⁵ Vgl. *Chwallek, A.*, Süßwarenexporte unter Druck, in: LZ Nr. 22/2000, 2.06.00, S.14.

Neueste veröffentlichte Zahlen der Fachpresse⁴⁶ belegen, dass das Jahr 2000 für die Süßwarenbranche recht positiv begann. Der Süßwarenabsatz der Lebensmittel-Einzelhändler stieg in den Monaten Januar und Februar dieses Jahres um 3,7 % auf rund 193.000 t. Parallel erhöhte sich der Umsatz überproportional auf 2,5 Mrd. DM; dies entspricht einer Steigerung von 4,3 %.

Hinsichtlich der unterschiedlichen Sparten der Süßwarenindustrie ergibt sich folgendes Bild von Januar bis April 2000⁴⁷: Zuckerwaren und salzige Snacks übertrafen die Vorjahreszahlen wertmäßig um 4,1 % bzw. 6,3 %. Auch Schokoladenwaren (ohne gekühlte Riegel und Saisonartikel) konnten demnach um 0,3 %, feine Backwaren um 2,4 % zulegen. Somit scheint für 2000 eine Trendumkehr für die Süßwarenindustrie einzutreten, was die Chancen auf ein Branchenwachstum wieder erhöht.

5.3 Stellung und Entwicklung einzelner Unternehmen im Marktkontext und regionale Besonderheiten

Mehrere global ausgerichtete, und damit auch im Ausland bekannte Unternehmen finden sich in NRW, die im folgenden beispielhaft aufgeführt sind. Zu den Marktführern gehören Mars GmbH/Viersen mit 600 Beschäftigten und einem Umsatz von 1,0 Mrd. DM in 1998 sowie Stollwerck/Köln mit 1.127 Beschäftigten in der AG und einem AG-Umsatz von 1,0 Mrd. DM in 1998. Der Konzernumsatz von Stollwerck - mit Betriebsstätten nicht nur in NRW - betrug 1998 1,5 Mrd. DM. Bei einem Gesamtumsatz der NRW-Süßwarenindustrie

⁴⁶ Vgl. *Chwallek, A*, Schoko-Branche sieht Licht im Tunnel, in: LZ Nr. 16/2000, 20.04.00, S. 12;

o.V., Gute Entwicklung bei Süßwaren, in: LZ Nr. 17/2000, 28.04.00, S.17;

o.V., Süßwarenbranche mit leichtem Plus, in: LZ Nr. 22/2000, 2.06.00, S.14.

⁴⁷ Quelle: *SG-Online*, Ausgabe 07/2000; Bezug: Süßwarenmonitor der GfK.

von 3,285 Mrd. DM in 1998 konnten sowohl Stollwerck als auch Mars einen Großteil des Gesamtumsatzes NRW jeweils für sich verbuchen. Die aktuell öffentlich zur Verfügung stehenden Daten von Stollwerck sind in der Tabelle 7 beispielhaft dargestellt.

Tab. 7: Anteile ausgewählter NRW-Unternehmen am Gesamtumsatz der Süßwarenindustrie 1998⁴⁸

	Umsatz 1998 in Mio. DM	Anteil am Süßwarenum- satz NRW	Anteil am Süßwarenum- satz Bund
Mars GmbH	1.006	29,3 %	7 %
Stollwerck AG/Köln	1.005	29,3 %	7 %
Stollwerck Konzern	1.521	-	10,6 %

Die Produktionsschwerpunkte in NRW liegen zum einen in der Region Aachen. Laut Angaben der Industrie- und Handelskammer Aachen sind im IHK-Bezirk 17 Unternehmen, die Süßwaren herstellen, gemeldet. Darunter finden sich zahlreiche namhafte Großunternehmen, welche zum Großteil auf Schokoladenerzeugnisse spezialisiert sind (Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz GmbH & Co. KG, Chokoladefabriken Lindt und Sprüngli GmbH, Ludwig Schokolade GmbH & Co. KG und Trumpf Schokoladenfabrik GmbH).

Des Weiteren liegt ein regionaler Schwerpunkt im Regierungsbezirk Detmold in der Region Ostwestfalen-Lippe. Hier sind neben bekannten Großunternehmen (Storck, van Melle Deutschland GmbH, Dickmann GmbH & Co.) auch mehrere mittelständische Unternehmen ansässig. Ein weiterer, allerdings untergeordneter Schwerpunkt, liegt im Ruhrgebiet, wobei insbesondere die Stadt Mülheim an der Ruhr mit mehreren Produzenten hervorsteicht.

⁴⁸ Quelle: *Hoppenstedt-Buch CD* Grossunternehmen Ausgabe 2/1999, eigene Berechnungen. Bezug: Gesamtumsätze der Betriebe nicht der fachlichen Betriebsteile.

Die für den Branchenreport von ISA CONSULT GmbH befragten Unternehmen sind größtenteils Großunternehmen, was von der insgesamt mittelständisch geprägten Branche abweicht. Allerdings ist auch auffällig, dass in NRW besonders viele Großunternehmen ansässig sind; so haben die befragten Unternehmen häufig eine führende Stellung auf dem gesamtdeutschen Markt. Diese Unternehmen haben eine umfangreiche Produktpalette und einen guten Überblick über den Gesamtmarkt, so dass aus den Interviews Schlüsse für alle Teilbereiche der Süßwarenindustrie gezogen werden können.

5.4 Zwischenfazit

Die Süßwarenindustrie stellt sich als sehr heterogener Markt dar. In der Gesamtbetrachtung stellt sich der Markt sowohl bundesweit als auch in NRW als stagnierend auf hohem Niveau dar. In einzelnen Sparten jedoch sind deutliche Umsatzsteigerungen zu erkennen, so z.B. bei den Schokoriegeln oder den Gummibonbons. Deuten sich für Deutschland und das westeuropäische Ausland Sättigungstendenzen ab, so sind die Märkte im Osten Europas noch nicht ausgereizt. Hinzu kommt, dass eben in einigen Sparten oder Nischen noch Wachstumschancen bestehen.

Daher werden der Süßwarenbranche von vielen Beobachtern, so auch den meisten befragten Unternehmen, Wachstumspotenziale zugesprochen.

Dennoch darf über die optimistische Blickweise nicht übersehen werden, dass zwar der Beginn des Jahres 2000 positive Entwicklungen vermuten lässt, über einen längeren Beobachtungszeitraum hinweg aber die Süßwarenindustrie große Probleme gehabt hat. Daher sind die im Frühjahr 2000 vorliegenden Zahlen kein Grund zur Euphorie, sondern Ansporn die Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen.

Die Belebung der Drittlandmärkte wird unter dem Aspekt der zu erwartenden höheren Rohstoffpreise für Zucker und Milcherzeugnisse in der EU als schwierig angesehen. Dies könnte zu Wettbewerbsbeeinträchtigungen auf dem Weltmarkt führen.

Somit ist ganz entscheidend, wie die derzeitigen Marktverhältnisse von den betroffenen Unternehmen selbst eingeschätzt werden, und mit welchen Strategien sie den Marktverhältnissen gerecht werden wollen. Ob der Standort NRW dabei eine übergeordnete oder gar zentrale Rolle spielt, ist im folgenden Kapitel 6 dokumentiert.

6 Trends, Themen und Herausforderungen in der Branche Süßwaren

Die im folgenden dargestellten Trends und Themen sowie Herausforderungen bilden letztlich im Zusammenspiel der vorgenannten Entwicklungen in der Süßwarenindustrie in Nordrhein-Westfalen die Basis für Einschätzungen künftiger Entwicklungen. Herzstück des Berichtes bilden die Interviewergebnisse in den von NEW.S ausgesuchten Betrieben der Süßwarenindustrie. Deren Erkenntnisse werden mit den Ergebnissen der Dokumenten- sowie Literaturanalyse zusammengeführt.

6.1 Konsumenten- und Kundenbedürfnisse

Infolge eines insgesamt gestiegenen Lebensstandards und eines allgemein zugenommenen Wohlstands wird heutzutage der Süßwarenkonsum weniger durch Einkommensaspekte als vielmehr durch verhaltensprägende Komponenten beeinflusst. Der gesellschaftliche Wertewandel hat auch zunehmend Einfluss auf die Trends im Verbraucherverhalten hinsichtlich des Süßwarenkonsums: allgemein ist in der Gesellschaft ein gestiegenes Gesundheitsbewusstsein, die Genussorientierung und das Individualisierungsstreben festzustellen.

Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Befragungen der angesprochenen Süßwarenunternehmen bestätigten den Trend zu einem gestiegenen Qualitäts- und Markenbewusstsein (steht nach Auskunft der Unternehmen an erster Stelle), der in den letzten Jahren insgesamt für die Ernährungswirtschaft zu verzeichnen war. Das Qualitätsbewusstsein kommt auch darin zum Ausdruck, dass Schadstofffreiheit und Frische der Süßwarenprodukte von den Verbraucherinnen und Verbrauchern grundsätzlich erwartet werden. Spielt der Preis demnach nur eine untergeordnete Rolle?

Befragt nach den wesentlichsten Konsumbedürfnissen der Zielgruppen wurden von den interviewten Unternehmen

- Qualität,
- Geschmack,
- Schadstofffreiheit,
- Frische und der
- Preis

der Süßware genannt. Dass insbesondere die Preisgestaltung nach Angaben der Befragten zwar eine der wichtigsten, aber nicht die zentrale Rolle einnimmt, scheint der Erfolg des Beispiels der Schokoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH zu belegen. Deren Produkte befinden sich im Hochpreissegment, dennoch legte das Unternehmen 1999 gegenüber 1998 ein besseres operatives Ergebnis sowie einen höheren Jahresüberschuss im zweistelligen Prozentbereich vor⁴⁹.

Aber auch die Verpackungsgestaltung ist für die Konsumenten ein Faktor, der zunehmend an Bedeutung gewinnt (z.B. innovative Frischhalteverpackungen). Zielgruppenspezifische Verpackungsgrößen liegen im Trend der Verbraucherbedürfnisse. Insbesondere kleinverpackte Produkte, wie Bonbons, Fruchtgummi aber auch Schokolade werden große Zukunftschancen bzw. wachsende Märkte vorausgesagt⁵⁰. Zu dem wird auch der Trend zu Convenience als äußerst wichtig für die Branche eingestuft. Überhaupt ist die Verbindung Convenience-Verpackung-Gesundheit prägend für die derzeitige und insbesondere zukünftige Entwicklung der Süßwarenbranche.

Aber auch der internationale Aspekt beschäftigt die Unternehmen hinsichtlich der zukünftigen Kundenansprüche. So bekundeten einige der befragten Unternehmen den Trend, dass durch die internationale Expansion einiger Lebensmit-

⁴⁹ Vgl. o.V., Lindt & Sprüngli trotz Konjunktur, in: LZ Nr. 14/2000, 7.04.2000, S. 18.

⁵⁰ Vgl. Heiermann, M., Zum Vernaschen, in: Convenience Shop Nr. 7/2000, Neuwied, S. 29.

teleinzelhändler auch die Konsumenten(bedürfnisse) insgesamt internationaler würden und sich die Branche darauf einstellen müsse.

Das Ergebnis überrascht nicht, denn die nordrhein-westfälische Exportquote der Süßwarenindustrie liegt schließlich bei fast 20 %. Zudem werden im Ausland die größten Wachstumsmärkte gesehen. Daher lohnt ein Blick auf diesen internationalen Markt.

Die Umsatzerlöse, die von den befragten Unternehmen auf dem internationalen Markt erzielt werden, gliedern sich wie folgt auf: Westeuropa rund 90 %, der Rest hauptsächlich auf dem osteuropäischen Markt.

Die Befragungsergebnisse bestätigen zudem die in der Dokumentenanalyse festgestellten Trends, dass die Nachfrage nach Süßwaren insgesamt in Deutschland in den letzten fünf Jahren stagniert. In einigen Sparten, wie bei den Fruchtgummis oder Schokoriegeln wird aber eine steigende Nachfrage verzeichnet. Somit scheint ein Umsatzplus auf dem gesättigten deutschen Markt nur noch über den Verdrängungswettbewerb oder durch Innovationen im Nischenbereich erzielt werden zu können (s. 6.2). Das Erkennen neuer und zukünftiger Konsumententrends wird die entscheidende Stellgröße für den Wettbewerb auf dem deutschen Markt sein.

Für weite Teile der Süßwarenindustrie bestimmt zudem das Saisongeschäft den Wettbewerb. Auch hier ist es ganz entscheidend, den Konsumentenbedürfnissen gerecht zu werden. Beispielsweise werden zum Oster- oder Weihnachtsgeschäft auch jährlich neben den klassischen Produkten Innovationen erwartet. Diese betreffen wiederum zumeist die Verpackungen. So konnten beispielsweise die Verkäufe der Ganzjahresprodukte in den für die Weihnachtssaison entsprechenden Geschenkverpackungen von 89,8 Mio. DM in der Saison 1998/1999 auf 102,0 Mio. DM im Saisongeschäft 1999/2000 steigen. Die traditionellen Weihnachtsartikel

mussten im selben Zeitraum deutliche Umsatzeinbußen in Höhe von 11 Mio. DM hinnehmen.⁵¹

Neben dem festgestellten Trend zu hochwertigen Produkten ist das zunehmend hybride Einkaufsverhalten der Konsumenten eine nur schwer einzuschätzende Größe. Aber gerade durch dieses Kundenverhalten bietet sich auch die Chance für den Erfolg preisgünstiger Produkte. Es widerspricht sich somit nicht, dass die befragten Unternehmen den Trend zum qualitativen hochwertigen Produkt in der Gewichtung bezüglich der Konsumentenbedürfnisse dem Trend zum preisgünstigen Produkt gleich hoch ansetzen.

Unbestritten ist das gestiegene Gesundheitsbewusstsein der Konsumenten, was sich zukünftig noch stärker in der Nachfrage ausdrücken wird. Insbesondere Produkte, die in die Kategorie „functional food“ fallen, werden diesem Verbrauchertrend entsprechen. Von der Konsumentenseite aus gesehen, besteht hier ein deutlich wachsender Absatzmarkt, und es finden gerade in dem Segment eine Reihe von Innovationen statt. In diesem Zusammenhang fällt oft das Schlagwort „One Stop Nutrition“: Verbraucher können mit dem Verzehr eines einzigen Produkts viele nützliche Inhaltsstoffe zu sich nehmen (was sonst nur durch die Kombination mehrerer Produkte möglich wäre).

Andererseits existieren Entwicklungen, die von den Befragten nicht nur positiv gesehen werden. Die neue EU-Richtlinie z.B., die den Einsatz von Fremdfetten in der Schokolade erlaubt („Schokoladenrichtlinie“), verunsichere die Verbraucher bereits.

Kundenbindung ist nach Ansicht der befragten Unternehmen zudem durch den verstärkten Trend zur Markentreue zu erreichen. Handelsmarken spielen im Süßwarenbereich nach den Einschätzungen der Befragten nur eine untergeordnete Rolle.

⁵¹ Quelle: *SG-online* 7/2000; Bezug: AC Nielsen.

E-Commerce wird zwar im B2B-Bereich bereits häufig eingesetzt, nach Ansicht der Befragten wird E-Commerce aber für den Konsumenten bzw. in der Schnittstelle Produzent/Endverbraucher keine oder eine sehr geringe Rolle spielen. Auch wenn nach Ansicht der befragten Unternehmen E-Commerce in der Produzenten - Endverbraucher - Schnittstelle in den nächsten zwei bis drei Jahren kaum zum Einsatz kommen wird, so scheint dies allein schon anhand der zunehmenden Internet-Zugänge ein Zukunftsthema zu sein, mit dem sich die Süßwarenunternehmen auseinandersetzen müssten.

Mit welchen strategischen Ansätzen den Konsumentenbedürfnissen geantwortet wird, ist im nachfolgenden Abschnitt dokumentiert.

6.2 Strategie und Marketing

Die nordrhein-westfälische Süßwarenbranche insgesamt ist in den letzten fünf Jahren, wie die gesamtdeutsche Süßwarenbranche, im wesentlichen durch sinkende Umsätze und einen gesättigten Gesamtmarkt geprägt. Lediglich in einzelnen Bereichen konnten Zuwächse erzielt werden (Fruchtgummi, Riegel).⁵² Auswirkung dieser Entwicklungslinien ist ein starker Verdrängungswettbewerb und ein Kampf um die Marktführerschaft.

Die von den befragten Unternehmen umgesetzten Strategien zeichnen sich durch den Einsatz unterschiedlichster Instrumente aus. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die für die Befragung ausgewählten Betriebe fast ausschließlich Großunternehmen sind. Diese Unternehmen verfolgen tendenziell ausdifferenziertere Strategien als kleine und mittelständische Unternehmen.

⁵² Quelle: GfK.

Im Vordergrund steht bei allen befragten Unternehmen eine zukunftsfähige Positionierung der Geschäftsbereiche. Zur Umsetzung dieses Ziels werden die geläufigen Wettbewerbsstrategien angewendet, wie z.B. Kostenführerschaft oder Differenzierung. Bei letzterem kennzeichnen Qualität und ein vergleichsweise hoher Preis die Strategie.

Mit dem Differenzierungsansatz verbunden wird die Imagepflege der Marke. Die Unternehmen setzen dabei auf die Markentreue der Endverbraucher. Durch vertrauensbildende Aktionen wird die Kundenbindung an die Marke angestrebt. Eine dadurch geschaffene hohe Akzeptanz des Produktes ermöglicht auch meist die Durchsetzung höherer Preise.

Wichtig in der Süßwarenbranche ist die Produktdifferenzierung. Vergleichbare Produkte werden durch ihre Präsentation, insbesondere durch Verpackung und Werbung, aus der Masse hervorgehoben. Ziel ist es, das Produkt einzigartig erscheinen zu lassen und den Produkten so die Homogenität zu nehmen. Entscheidend ist hierbei nicht in erster Linie, ob wirklich ein einzigartiges Produkt angeboten wird, sondern dass es dem Konsumenten auch durch die Anwendung entsprechender kommunikationspolitischer Instrumente als solches erscheint (z.B. Schokoriegel, Fruchtgummi).

Durch gezielte Markenpflege und insbesondere durch Akquisitionen ist es vielen Großunternehmen gelungen, den Markt mit verschiedenen Marken zu dominieren. Hinter einer vermeintlichen Produktvielfalt und Markenvielfalt steckt häufig ein Großunternehmen. Die Imagepflege der verschiedenen Marken eines Großunternehmens wird insbesondere durch zielgruppenspezifische Werbung betrieben, bei der die Süßwarenindustrie 1998 den größten Etat mit 1,2 Mrd. DM bereitstellte.⁵³

Als in jüngerer Vergangenheit bedeutendste Akquisitionen sind beispielhaft zu nennen:

- Ültje durch Felix,
- Kinkartz durch Lambertz,

⁵³ Quelle: www.bve-online.de.

- Wolf durch Intersnack,
- Dr. Hillers durch Katjes sowie
- Sarotti durch Stollwerck.

Auffallend an der Liste ist, dass die genannten Akquisitionen durch in NRW ansässige Unternehmen erfolgten

Eine weitere Strategie wenden solche Unternehmen an, die ihre Produkte ausschließlich im Niedrigpreissegment anbieten. Um andere Süßwaren vom Markt zu verdrängen werden Dauerniedrigpreise angeboten und versucht, die Konkurrenz zu unterbieten. Der Verbraucher soll hierbei durch einen gewohnt niedrigen Preis an das Produkt gebunden werden.

Insgesamt nutzen die befragten Unternehmen verschiedenste Marketinginstrumente. Als besonders wichtig werden

- die Mediawerbung,
- die Instrumente des strategischen Marketing,
- das Innovationsmanagement,
- die Preispolitik,
- die Distributionspolitik
- und verkaufsfördernde Maßnahmen

angesehen. Alle weiteren Marketinginstrumente werden genutzt, haben jedoch nicht den selben Stellenwert. Am wenigsten ausgeprägt sind in der Unternehmenspraxis kundenindividuelle Promotion und Kunden- sowie Konsumentendatenbanken.

Das Saisongeschäft wiederum ist zunehmend geprägt durch die Adaption der Präsentation von Saisonartikeln durch Ganzjahresartikelhersteller. War das Weihnachtsgeschäft z.B. in der Saison 1999/2000 für die Anbieter klassischer Weihnachtsartikel insgesamt rückläufig, konnten Ganzjahresartikel mit der entsprechenden Geschenkverpackung im gleichen Maß den Umsatz erhöhen.

Zudem wenden sich Strategien gegen die sog. Substitutionskonkurrenz. Gemeint ist hiermit insbesondere die Snack-

Konkurrenz, die in Bistros oder Convenience-Shops ihre Präsenz deutlich erhöhten. Die Süßwarenindustrie reagiert hierbei zumeist mit zielgruppengerechten Verpackungsgrößen. In diesem Abschnitt ist damit eine der wichtigsten Zukunftsbereiche im Süßwarengeschäft überhaupt angesprochen: Convenience!

Die Süßwarenindustrie verfügt in diesem Bereich über langjährige Markterfahrung, die gegenüber der Substitutionskonkurrenz aus anderen Branchen einen Marktvorteil bedeuten müsste. Der Trend geht dabei v.a. in Richtung Kleinverpackungen und Riegel. Dass Convenience – nicht nur aufgrund der im vergangenen Jahr entgegen dem LEH positiven Entwicklung – als Wachstums- und Zukunftsmarkt verstanden wird, zeigt das Beispiel Ragolds („hohes C“). Das Unternehmen, das aus der Obst- und Gemüsewirtschaft kommt, wird im August in Kooperation (!) mit Eckes Granini (ebenfalls Obst- und Gemüsewirtschaft) den neuen „Fruchtriegel hohes C“ auf den Markt bringen. Aber auch die Sparte „Pralinen“ der Premium-Qualität erhofft sich Umsatzgewinne im Impuls-Markt.⁵⁴

Impuls-Marketing über den Convenience-Kanal wird damit eines der zentralen Zukunftsthemen für die gesamte Branche sein.

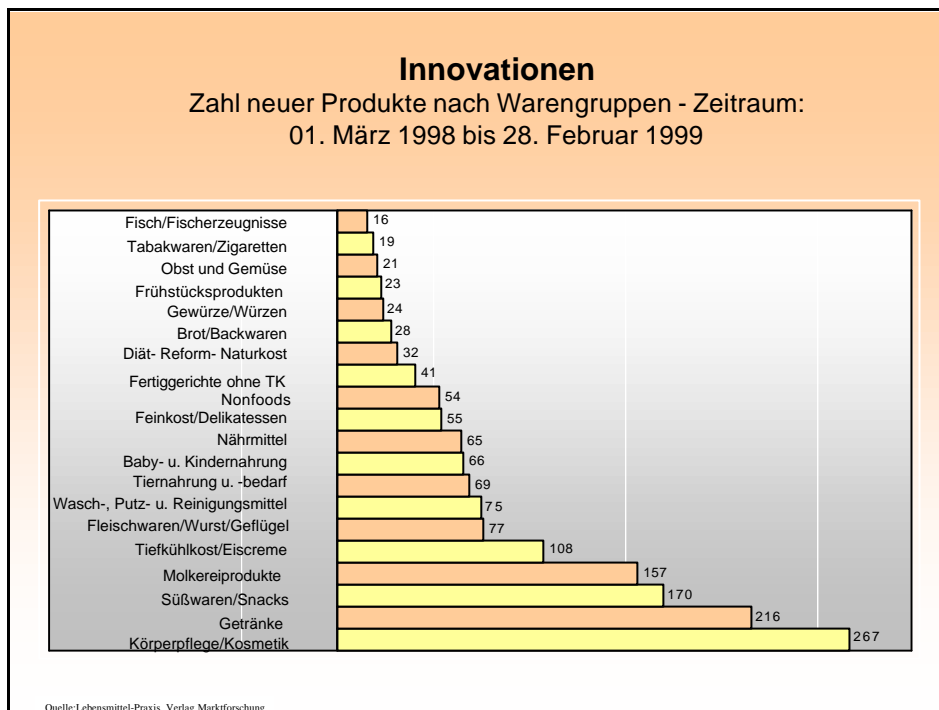
6.3 Innovationslinien

Die Süßwarenbranche ist eine der innovativsten Branchen überhaupt. So konnte laut Fachzeitschrift „Lebensmittelpraxis“ die Süßwarenbranche vom 01.02.1998 bis zum 28.02.1999 auf 170 Innovationen⁵⁵ blicken, und lag damit an dritter Stelle aller Wirtschaftsbranchen in Deutschland.

Abb. 14: Innovationen

⁵⁴ Vgl. Heiermann, M., Zum Vernaschen, in: Convenience Shop Nr. 7/2000, Neuwied, S.29.

⁵⁵ Quelle: *Lebensmittelpraxis-Verlag Neuwied*, HIT 99.



Dabei orientierte sich der Trend der Innovationen in den letzten Jahren nicht nur am reinen Süßwarenkonsum; die Gesundheitsverträglichkeit und die Gesundheitsförderung als Nutzwert wurden hervorgehoben und entsprechend bei Innovationen berücksichtigt. Beispielsweise werden nicht immer die Inhaltsstoffe der Süßwaren verändert, sondern bei neuen und auch etablierten Produkten oder Dachmarken wird der Nutzwert von Zucker als Energiespender, der als schnell verfügbares Kohlenhydrat die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit hebt, hervorgehoben. Dadurch wird die Süßware jedoch nicht zum functional food, wie bereits unter 6.2 beschrieben, denn es hat sich lediglich die Präsentation geändert, die Zutaten sind jedoch gleichgeblieben. Die Verpackungsinnovationen sind die entscheidenden Entwicklungslinien, die den Eindruck der Produktinnovation vermitteln.

Die insgesamt hohe Innovationsfreude in der Süßwarenindustrie lässt auf Zukunftsfähigkeit und somit trotz der stagnierenden oder sogar rückläufigen Entwicklungszahlen (s. Kap. 5) möglicherweise auf einen zukünftig wachsenden Markt schließen. Denn mit zunehmenden Innovationen können auch Nischen besetzt und Trends gesetzt werden. Hier-

von geht im übrigen auch die Beratungsgesellschaft Roland Berger in ihrer Süßwarenstudie von 1999 aus.⁵⁶

Trotz des gestiegenen Gesundheitsbewusstseins der Konsumenten haben alle befragten Unternehmen übereinstimmend ausgesagt, dass bei der Süßware grundsätzlich der Geschmack hinsichtlich der Kaufentscheidung im Vordergrund steht. Letztlich bedeute der Genuss von Süßwaren – mit Ausnahmen einzelner Sparten - einen gewissen Luxus. Dieser Luxus müsse aber entsprechend „schmecken“. Drei Unternehmensvertreter meinten dann auch, dass die Süßware demnach nicht als Gesundheitsprodukt vertrieben bzw. beworben werden kann. Besonders hiervon betroffen sei der Bereich der Schokoladenherstellung.

Am ehesten auf das gestiegene Verbraucherbedürfnis, „gesunde Produkte“ zu konsumieren, kann das Produktsegment der Snack-Produkte reagieren. Die meisten Innovationen der letzten Jahre kamen auch aus dem Bereich der Snack-Produkte, insbesondere der Schokoriegel. So war beispielsweise der Riegel „Pick-Up“ der Bahlsen Snacks Produktions GmbH & Co., Neu-Isenburg eine der erfolgreichsten Produktinnovationen in 1999.

Der Erfolg dieses Riegels und ähnlicher Produkte ist unter anderem mit einem Wandel im Ernährungsverhalten zu erklären, bei dem die „Zwischenmahlzeit“ an Bedeutung gewonnen hat. Andererseits gibt es in diesem Segment eine recht starke Substitutionskonkurrenz, zu der insbesondere Obst zu zählen ist. Auf die geplante Neueinführung eines Fruchtriegels aus den Häusern Ragolds sowie Eckes Granini im August 2000 ist in diesem Report bereits hingewiesen worden.

Innovationen, die eigentlich aus anderen Ernährungsbranchen stammen, nun aber als Konkurrenten auf dem sehr angespannten Süßwarenmarkt auftreten, sind u.a.

- Nutri grain (Kelloggs),

⁵⁶ Vgl. *Roland Berger*, Facts and trends in the confectionery industry, Munich 1999, S. 7.

- Wikinger Schnitte (Wasa),
- Granini Fruchtgummi (Granini) sowie
- Hohes C Fruchtriegel (Ragolds/Eckes Granini, geplant).

Somit kamen die Innovationen in diesem Bereich häufig nicht direkt aus der Süßwarenindustrie, sondern aus anderen Bereichen der Ernährungsindustrie. Andererseits gab es auch Innovationen aus der Süßwarenindustrie, die auf andere Branchen übergriffen (z.B. Kinder-Produkte aus dem Kühlregal, wie die Milchschnitte). Die aufgezeigten Innovations- und Entwicklungslinien verdeutlichen nochmals den harten Wettbewerb auf dem Süßwarenmarkt in Deutschland.

Viele Innovationen der Süßwarenbranche sind relativ kurzlebig. Zum einen liegt dies daran, dass viele Produktinnovationen Saisonartikel sind, die sich nicht durchsetzen konnten. Andererseits werden viele Süßwarenprodukte von Kindern und Jugendlichen nachgefragt. Innerhalb dieser Verbrauchergruppe spielen Zeitgeist und Mode im Konsumverhalten eine entscheidende Rolle. Auch hier halten Modetrends meist nicht länger als wenige Monate, so dass auch Produkte, die sich an diesen Trends orientieren, nur auf bestimmte Zeit angeboten werden.

Auffällig ist, dass die Branche häufig auf Modeerscheinungen reagiert, statt selbst Trends zu setzen. Die Branche bietet Produkte an, die auf dem Erfolg bestimmter Sympathieträger basieren (Emotionalisierung der Verbraucherinnen und Verbraucher) und möchte so am positiven Image dieser Figuren partizipieren. Beispiele hierfür finden sich insbesondere bei Produkten zu Fernsehserien oder Kinofilmen (z.B. Star Wars - Eis, Tele-Tubby- und Pokemon-Produkte). Das positiv besetzte Image der Figur führt i.d.R. zum Erfolg der Produktinnovation, jedoch meist nur für kurze Zeit. Mit diesen Trends können v.a. größere Unternehmen ihre Marktführerschaft ausbauen. Kleine und in weiten Teilen auch mittlere Unternehmen können diesen Trends kaum folgen, da die Umstellungen der Maschinen für neue Produktlinien oft zu langwierig und auch kostspielig sind.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen stellt sich aber die Frage, ob die Süßwarenindustrie NRW nicht selbst Trends setzen und sich damit von den Wettbewerbern abheben kann!?

Erfolgreiche Innovationen kommen häufig aus dem Premiumpreissegment, wo eine besonders hohe Rendite erzielt werden kann. Auf das Beispiel der Schokoladefabriken Lindt und Sprüngli GmbH ist bereits an anderer Stelle eingegangen worden (s. Kap. 6.1). Der Verbraucher orientiert sich hierbei in erster Linie an Marken. Daher ist es wesentlich einfacher, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, als eine neue Marke.

Im mittleren Preissegment ist es am schwierigsten, das Kundeninteresse zu wecken. Denn ein hoher Preis vermittelt den Eindruck einer hochwertigen Gegenleistung (Qualität), andererseits bestimmen Dauerniedrigpreise den Wettbewerb. Dies zeigt sich insbesondere im Segment der Schokolade bzw. Schokoladenwaren. Hier ist im Niedrigpreissegment ein andauernder Preiskampf entbrannt.

Bei jeglicher Innovation spielt die Verpackung eine große Rolle. Die Branche versucht durch einfallsreiche und als Blickfang gestaltete Verpackungen, den Trends zu folgen und neue Produkte zu platzieren. Wichtig ist hierbei eine zielgruppenspezifische Verpackung. In der letzten Zeit kamen vermehrt Kleinstverpackungen (Snackverpackungen) auf den Markt, um der zunehmenden Konkurrenz im Snack-Bereich zu begegnen.

Etablierte (Groß)Unternehmen, die Markenartikel erfolgreich platzieren, haben in der Durchsetzung von Produktinnovationen gegenüber kleineren, unbekannteren Betrieben einen nicht unbeachtlichen Vorteil. Die Konsumenten orientieren sich i.d.R. an Markennamen, so auch bei Produktinnovationen. Die Top-Ten-Marken der Süßwarenindustrie in Deutschland stellen z.B. allein 20 % des Marktvolumens. Die Topmarken nach der Käuferreichweite in Prozent sind:⁵⁷

⁵⁷ Quelle: *GfK PanelServices Consumer Research*, 12.000er Haushaltspanel ConsumerScan, 10.000er Individualpanel, 1998.

- Bahlsen (75,3 %),
- Milka (53,9 %),
- Ritter (44,7 %),
- Haribo (43,5 %),
- Mars (38,9 %).

Die befragten Unternehmen der Süßwarenindustrie in NRW erwarten hinsichtlich Convenience in den kommenden Jahren eine Reihe von Produktinnovationen. Convenience wird als wichtigster Produkttrend angesehen. Hier wird nach Ansicht der Befragten ein verstärkter Wettbewerbsdruck einsetzen, der letztlich auch wieder Akquisitionen im Ergebnis haben wird und den Verdrängungswettbewerb weiter verschärft.

Eine weitere Innovationslinie bezieht sich auf die Entwicklung von functional food. Bei den befragten Unternehmen spielt dieser Aspekt überraschend jedoch eine nur untergeordnete Rolle. Dieses steht im Widerspruch zu den in der Dokumenten- und Literaturanalyse sowie aus den Expertengesprächen herausgearbeiteten Ergebnissen (vgl. Kap. 6.2). Als eine der ältesten Innovationen auf dem Gebiet des functional food wird in der Branche von allen Befragten die Marke „Nimm 2“ von Storck benannt; mit den Vitaminbonbons sei es gelungen, Gesundheitsaspekte sowie den Genuss der Süßware für die spezielle Zielgruppe der Kinder zu verbinden und erfolgreich zu vermarkten.

6.4 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation

Die Süßwarenindustrie ist hinsichtlich der Beschäftigtenstruktur gewerblich geprägt. So betrug der Anteil der Arbeiter an allen Beschäftigten im Jahr 1995 bundesweit 76,3 % und hat sich bis zum Jahr 1999 mit 75,2 % nur unwesentlich verändert. In Nordrhein-Westfalen liegt der Arbeiteranteil um fünf Prozentpunkte deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Er beträgt 1999 69,4 % und ist damit im Beobachtungszeitraum

konstant geblieben. Im Vergleich zur gesamten Ernährungsindustrie ist der Arbeiteranteil sowohl in NRW als auch bundesweit deutlich überdurchschnittlich. Es wird in den kommenden Jahren aufgrund von Anpassungsmaßnahmen eine weitere Strukturveränderung erwartet.

Strukturverändernd wirkt auch, dass in den nächsten Jahren mit einer deutlichen Reduktion von Einfacharbeitsplätzen zu rechnen ist, andererseits wird der Bedarf an Fachkräften, insbesondere im technischen Bereich, zunehmen.

In neun der elf Interviews beklagten die befragten Unternehmen die Schwierigkeiten, ausreichend Ausbildungskräfte zu gewinnen. Begründet wird dies zumeist mit dem schlechten Image, das die Ernährungsindustrie insgesamt habe. Sie wirke für Jugendliche nicht attraktiv genug. Nachwuchsprobleme habe auch die Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft (ZDS) in Solingen.

Ein weiteres Merkmal der Süßwarenindustrie ist das Saisongeschäft. Die Saisonzeiten bedeuten ein deutlich erhöhtes Arbeitsvolumen, das nur mit einem entsprechend hohen Personalbestand bewältigt werden kann. Eines der Zentren des Saisongeschäftes befindet sich geografisch in der Region Aachen. Als Beispiele von Unternehmen, die in dieser Region Saisonartikel herstellen, sind zu nennen: Lambertz, Kinkartz (in 1999 Akquisition durch Lambertz), Zentis, Lindt & Sprüngli oder Jagdfeld und Fettweis.

In einem früheren Projekt (1999), in dem ISA CONSULT GmbH die Besonderheiten im Saisongeschäft der Süßwarenbranche in der Region Aachen beleuchtete, konnten zunehmende Probleme in der Mobilisierung von Saisonkräften ausgemacht werden. Um dieses Problem einigermaßen zu mindern, wird auch auf neuere Instrumentarien der Arbeitsorganisation zurückgegriffen (s. Kap. 6.5). Hierbei stellt nicht nur die mangelnde Verfügbarkeit von Fachkräften und Handwerkern ein Problem dar, auch Einfacharbeitsplätze können zu den Spitzenzeiten nicht immer besetzt werden.

Auffällig ist, dass v.a. im technischen Bereich Fachkräfte fehlen. Es scheint der Süßwarenindustrie bislang noch nicht gelungen zu sein, Jugendlichen aber auch Personen, die für eine Weiterbildung geeignet wären, die in der Süßwarenindustrie vorhandenen Arbeitsmöglichkeiten zu vermitteln. Es handelt sich dabei v.a. im technischen Bereich um eine hochwertige Beschäftigung. Betroffen von dem Fachkräftemangel ist nicht nur der Zweig der Erstausbildung sondern auch die Weiterbildung.

Dabei wird in den meisten befragten Unternehmen sehr viel Wert auf Fort- und Weiterbildung gelegt. Insbesondere an- und ungelernten Kräften sollen durch ein breites Angebot möglichst viele Handlungsoptionen eröffnet werden. Ingeheim erhoffen sich die Unternehmen durch solche Maßnahmen auch eine (emotionale) Bindung der Beschäftigten an den Betrieb.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, dass bei acht Interviews die Befragten anmerkten, dass die Berufsbilder in der Süßwarenindustrie in der Öffentlichkeit vermutlich kaum bekannt seien. Dadurch entstehe letztlich auch das geringe Interesse an einer Ausbildung in der Süßwarenindustrie.

Somit besteht in diesem Segment erhöhter Handlungsbedarf.

6.5 Arbeits- und Betriebsorganisation

Betriebs- und Arbeitsorganisationen sind in den befragten Unternehmen äußerst unterschiedlich ausgeprägt. Nach den gängigen Instrumentarien gefragt, werden sie fast überall praktiziert, dennoch in sehr unterschiedlicher Ausprägung.

Ähnlich wie in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie ist auffällig, dass in den vergangenen Jahren zunehmend Aufgabenerweiterungen praktiziert wurden. Die Arbeitsplatzanforderungen sind demnach in einem steten Wandel.

Gestützt werden diese Aussagen durch die häufige Anwendung von Job-Rotation. Fünf der befragten Unternehmen setzen dieses Instrument der Arbeitsorganisation regelmäßig ein. Der Beschäftigte lernt unterschiedliche Arbeitsweisen und –anforderungen im Unternehmen kennen, da er zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen rotiert. Er ist dann vielseitiger und flexibler im Unternehmen einsetzbar als vor der Maßnahme. Häufig erspart sich damit ein Unternehmen die Notwendigkeit und Kosten einer externen Weiterbildung.

Im Vergleich zu anderen Branchen der Ernährungswirtschaft war auffällig, dass nur die Hälfte der befragten Betriebe Gruppenarbeit eingeführt hat. Die Verlagerung von Verantwortung bzw. Entscheidungsprozessen auf einzelne Teams scheint damit in der Branche noch nicht so weit verbreitet zu sein, wie es allgemein in der deutschen Wirtschaft üblich ist. Die Einführung und Umsetzung neuer Arbeitszeitformen ist in den Fragen der Arbeitsorganisation nur bei einem Unternehmen ein untergeordnetes Thema. Ansonsten findet neben den klassischen Instrumenten, wie Schichtarbeit oder Gleitzeit, v.a. der Einsatz von Arbeitszeitkonten reges Interesse bei den befragten Unternehmen. Arbeitszeitkonten werden v.a. eingesetzt, um die in der Branche saisonal bedingten Auslastungsschwankungen auffangen zu können. So ist das Instrumentarium der Arbeitszeitkonten (zumeist Jahresarbeitszeitkonten) auch vornehmlich in den Betrieben, die verstärkt Saisonartikel anbieten, am längsten getestet. Da der Wert Freizeit aber immer mehr an Bedeutung gewinnt (Freizeitwohlstand), wird der Einsatz von Arbeitszeitkonten künftig ein zentrales Steuerungsinstrument in der gesamten Branche werden.

Altersteilzeit wird auch schon praktiziert; nur müssten nach Ansicht der Befragten die Anreize noch höher sein, damit mehr Beschäftigte von dieser Möglichkeit Gebrauch machten (Jung-Alt-Regelung).

In der Branche sind nach Auskunft der Befragten die Rationalisierungspotenziale bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Neue Techniken und ein zu erwartender höherer Automati-

sierungsgrad werden tendenziell zu weniger Beschäftigung führen. Andererseits können durch diese Entwicklung neue, hochwertige Arbeitsplätze entstehen.

6.6 Beziehungen zu Schnittstellenpartnern

Wichtigster Schnittstellenpartner – insbesondere in Fragen der Distribution – ist nach Auskunft der befragten Unternehmen eindeutig der Lebensmitteleinzelhandel (LEH), gefolgt vom Großhandel.

In der Zukunft setzen viele Produzenten von Süßwaren jedoch auch auf einen Vertrieb in Tankstellen und Kiosken. Dass diese Distributionskanäle von zunehmender Bedeutung für die Süßwarenindustrie sind, hat bereits die Umsatzsteigerung der letzten Jahre in diesen Segmenten und im Convenience-Kanal gezeigt.

Die Interviews und die Dokumenten- sowie Literaturanalyse zeigen auf, dass die Beziehungen zum wichtigsten Schnittstellenpartner sehr angespannt sind. Durch die weiterhin zunehmende Konzentration im Einzelhandel kann dieser seine ohnehin schon bestehende Marktmacht gegenüber den Zulieferern – in diesem Fall der Süßwarenindustrie – zunehmend ausbauen.

Die zunehmende Marktmacht wird sich vermutlich auch in einer weiteren Internationalisierung des Handels zeigen. Das bedeutet gleichzeitig für die Süßwarenunternehmen, die sich stärker international engagieren wollen und müssen - denn hier liegen v.a. die Wachstumsmärkte –, dass sie einen stärker werdenden Einzelhandel antreffen.

Einen Platz im Sortiment des LEH zu bekommen und diesen auf Dauer zu halten ist mit hohen Kosten verbunden: Neben hohen Listungsgebühren (der Eintritt ins Geschäft!) verlangt der Handel für einen der begehrten Regalplätze im Kassensbereich einen zusätzlichen Aufschlag. Anmerkung: Der Ein-

zelhandel erzielt seine Rendite weniger durch Umsatzerlöse des Warenverkaufs als vielmehr durch Einnahmen der Leistungsgebühren.⁵⁸

Der Kassenbereich ist für die Platzierung deshalb so interessant, da Süßwaren häufig spontan und seltener gezielt, d.h. nach Einkaufszettel, gekauft werden. Die Streichung und damit verbunden die Neubesetzung eines Produktes aus dem Sortiment des Einzelhandelsgeschäftes scheint weniger problematisch, da es für die Einkäufer des Handels aufgrund der Homogenität der Süßwarenprodukte meist unproblematisch ist, einen neuen Lieferanten zu finden.

Der Marktmacht des Einzelhandels sind verschärft kleine und mittlere Unternehmen ausgesetzt. Die Großunternehmen sind durch ihre Produktvielfalt in einer besseren Verhandlungsposition und hohe Leistungsgebühren spielen für sie eine weniger existentielle Bedeutung.

Dennoch gab auch die Mehrzahl der befragten Großunternehmen an, dass die Umsetzung der Forderungen des Handels nach hohen Leistungsgebühren und Boni - insbesondere Sonderaktionsboni – zunehmend Schwierigkeiten bereitet. In diesem Machtkampf können kleinere und mittlere Unternehmen vermutlich nur mithalten, wenn sie sich mit ihrer Strategie und ihren Produkten (Nischenstrategien) deutlich von der Konkurrenz abheben.

Der seit einiger Zeit als ruinös zu bezeichnende Preiswettbewerb im LEH schlägt nach Auskunft der Interviewpartner auch auf die Süßwarenindustrie durch. Der Handel gibt zusehends den Preisdruck an die Produzenten weiter. Zudem existieren Probleme durch die immer kürzer werdenden Lieferzeiten. Konnte früher zum Teil „auf Vorrat“ produziert werden, greift auch in der Süßwarenindustrie das Just-In-Time-Prinzip immer stärker um sich. Ein Interviewter sagte z.B., dass mittlerweile zwischen Bestellung und Lieferung lediglich ein Zeitraum von drei bis vier Tagen liege.

⁵⁸ Vgl. *ISA CONSULT GmbH (Hrsg.), Der Einzelhandel im Wandel*, Bochum 1999.

Weitere Schwierigkeiten ergeben sich nach den Angaben in den Interviews durch die geforderte Fernsehwerbung. Dieses Ergebnis erstaunt, bewirbt die deutsche Süßwarenindustrie – bezogen auf die Werbeausgaben - doch zu über 90 % die Verbraucherinnen und Verbraucher per Fernsehspots.⁵⁹

Als wichtigster Entwicklungstrend - bezogen auf den Schnittstellenpartner Handel - wurde von den Interviewpartnern das Instrumentarium ECR angesehen. Zwar werde es derzeit noch relativ selten eingesetzt, stelle aber das Zukunftsinstrument dar. Sämtliche Entwicklungen in diesem Bereich werden jedoch eher als notwendiger Zwang, denn als freiwillige gemeinschaftliche Entwicklung angesehen.

Die Interviewpartner haben angegeben, dass im Verhältnis zu den Zulieferern keine Probleme bestehen. Die Entwicklung von neuen Verpackungen wird bei größeren Unternehmen teilweise von den Zulieferern übernommen, so dass in diesen Fällen eine enge Zusammenarbeit besteht. Allerdings geben die Unternehmen der Süßwarenindustrie i.d.R. den Preisdruck an die Zulieferbetriebe direkt weiter.

6.7 Kooperationsmöglichkeiten und Kooperationsbereitschaft

Aus den geführten Interviews hat sich ergeben, dass kaum Kooperationen – weder mit wissenschaftlichen oder Forschungseinrichtungen noch mit Wettbewerbern - bei der Entwicklung neuer Produkte bestehen. Die meisten befragten Unternehmen entwickeln neue Produkte allein, wobei insbesondere die Großunternehmen über eigene Entwicklungsabteilungen verfügen. Einzelne befragte Unternehmen arbeiten mit externen Dienstleistern, Forschungseinrichtungen oder mit Roh-, Grund- und Hilfsstoffzulieferern zusammen.

⁵⁹ Vgl. *Roland Berger*, Facts and trends in the confectionery industry, Munich 1999, S. 16.

Vereinzelt bestehen Kooperationen mit übergeordneten Organisationen der Süßwarenbranche, wo allerdings nicht der Informationsaustausch Thema ist, sondern Preis-, Qualifizierungs- und ähnliche Problematiken im Vordergrund stehen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche wird von den Unternehmen kategorisch abgelehnt und die Notwendigkeit bestritten. Dementsprechend haben sich in diesem Bereich aus den Interviews keine eindeutigen Trends für zukünftige Kooperationen ergeben. Konzentrationen bzw. Akquisitionen werden hingegen auch für die Zukunft erwartet. V.a. von den kleinen und mittleren Unternehmen wird dies eher als eine notwendige und negativ behaftete Entwicklung gesehen. Die jüngsten Beispiele zeigen, dass größere Unternehmen eine Akquisitionsstrategie im derzeitigen Verdrängungswettbewerb zunehmend einsetzen.

6.8 Aspekte der Unternehmensfinanzierung

Von den neun befragten Unternehmen finanzierten diese zu 80 % ihr Unternehmen aus den erzielten Erlösen. Die restlichen 20 % werden durch Bankkredite finanziert. Hierzu wurden jedoch meist folgende einschränkende Bemerkungen über das Geschäftsgebaren der Banken abgegeben.

Die Aussagen über alle Banken stimmten darin überein, dass in den Zeiten, in denen das Geschäft gut läuft bzw. das Unternehmen sich nicht in einer finanziellen Schieflage befindet, die angefragten Kreditinstitute auch keine Probleme hinsichtlich Kreditfinanzierungen o.ä. sehen. In sog. „Krisenzeiten“ hingegen wird es äußerst schwer, Mittel für eine Finanzierung, z.B. für notwendige Investitionen, zu erhalten. Häufig wurde in den Gesprächen das Verhalten der Großbanken kritisiert. Somit überrascht es nicht, dass viele Unternehmen der Süßwarenindustrie mit regional ausgerichteten Kreditinstituten kooperieren. Über deren Zusammenarbeit wurde insgesamt eine hohe Zufriedenheit geäußert.

Über die Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierungen durch Kapitalerhöhungen bzw. Börsennotierungen oder insbesondere des Einsatzes von Venture Capital waren die befragten Unternehmen gut informiert. Sie hatten bislang aber i.d.R. keinen Anlass, auf diese Finanzierungsinstrumente zuzugreifen bzw. interessieren sich auch nicht sonderlich dafür.

Über die Möglichkeiten öffentlicher Finanzierungen waren nach eigenen Angaben die Hälfte der befragten Unternehmen nicht informiert und konnten somit auch den Nutzen dieser Instrumente nicht bewerten.

7 Standort NRW – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner

Bevor nun auf die Bewertung der befragten Unternehmen auf die einzelnen Standortfaktoren des Landes Nordrhein-Westfalen eingegangen wird, vorab nochmals ein kurzer Abriss über die Rahmenbedingungen der Süßwarenindustrie, die den Wirtschaftsstandort NRW maßgeblich beeinflussen. Die nachfolgenden Ausführungen sind von den Interviewpartnern bestätigt worden.

Exkurs: Rahmenbedingungen NRW

Die Süßwarenindustrie als Teilbranche ist unmittelbar von den allgemeinen Entwicklungen in der Ernährungswirtschaft betroffen. Experten der Ernährungsindustrie prognostizieren auch für Deutschland einen forcierten Konzentrationsprozess bei den hierzulande vorhandenen Unternehmen der Lebensmittelindustrie, nachdem dieser international gesehen bereits in vollem Gange ist. Gerechnet wird auch in Deutschland mit einer Konsolidierung des Lebensmittelmarktes. Dabei wird prognostiziert, dass durch Akquisitionen durch Konkurrenzunternehmen bzw. Fusionen viele Unternehmen betroffen sein werden. Es werden hauptsächlich zwei Gründe für den steigenden Fusionsdruck verantwortlich gemacht. Zu nennen ist zunächst die in den letzten Jahren gestiegene Marktmacht der Einzelhandelskonzerne, die zu einem Handlungsbedarf führt, da hierdurch bedingt die Verhandlungsmacht der Ernährungsindustrie immer weiter zurückgegangen ist. Ferner beschleunigt der hohe Wachstumsdruck der Kapitalmärkte die Dynamik der Marktstrukturentwicklung.⁶⁰

Eine besondere wirtschaftliche Rahmenbedingung in der Süßwarenindustrie nicht nur in NRW stellt die Abhängigkeit

⁶⁰ Vgl. *Sturm, N.*, Das große Fressen, Süddeutsche Zeitung, 17./18.06.2000, S. 27.

von Rohstoffen dar. Neben den schwankenden und nur schwer kalkulierbaren Rohstoffpreisen für Kakao und Nüsse, bereitet insbesondere der hohe Zuckerpreis innerhalb der EU Probleme für viele Unternehmen. Insgesamt ergeben sich für die Süßwarenproduzenten häufig Schwierigkeiten aus der EU-Gesetzgebung. Diese Regelungen wurden in den Interviews häufig kritisiert. Der Zuckerpreis innerhalb der EU wird jährlich nach der Verordnung (EG) NR. 2038 / 1999 des Rates vom 13. September 1999 über die gemeinsame Marktordnung für Zucker festgesetzt. Innerhalb der EU ist der Agrar- und somit auch der Zuckermarkt von einem Subventionssystem geprägt. Diese Regelungen führen dazu, dass der Zuckerpreis in der EU höher ist als auf dem Weltmarkt. Zucker, der aus nicht EU-Ländern eingeführt wird, unterliegt hohen Zöllen, die bis 1994 variabel waren.

Durch die GATT-Übereinkünfte, die die EU mit dem Beschluss 94/800/EG genehmigt hat, sollen die Subventionen schrittweise abgebaut werden. Die EU hat sich durch die GATT-Übereinkünfte verpflichtet, das System der variablen Zölle abzuschaffen und feste Zölle festzusetzen, die bis 2001 um ein Drittel abgebaut werden sollen.

Die Entwicklung des Zuckerpreises wird in den nächsten Jahren Gegenstand weiterer politischer Verhandlungen sein und kann somit hinsichtlich seiner Höhe derzeit nicht eingeschätzt werden.

Die angespannte Haushaltslage der EU hat dazu geführt, dass seit Mai 2000 die EU-Ausfuhrerstattungen zum Ausgleich der deutlich niedrigeren Weltmarktpreise ausgesetzt wurden. Ein neues Budget für diesen Ausgleich für Unternehmen, die teure europäische Rohstoffe verwenden müssen, steht erst ab Oktober 2000 zur Verfügung. Deutsche Unternehmen, die in Nicht-EU-Länder exportieren sind dadurch in ihrer Wettbewerbsfähigkeit bedroht.⁶¹ NRW mit seiner hohen Exportquote ist hiervon besonders betroffen.

⁶¹ Vgl. *Chwallek, A*, Deutsche Süßwarenexporte unter Druck, LZ Nr. 22/2000, 2.06.00, S.14; www.bdsi.de.

Durch eine weitere EU-Richtlinie wurde das Reinheitsgebot für Schokolade abgeschafft. Aufgrund dieser sogenannten Schokoladenrichtlinie ist es möglich, den Produkten außer Kakaobutter sechs andere pflanzliche Fette bis zu einem Anteil von 5 % am Endprodukt zuzufügen. In der Fachpresse wurde zunächst vermutet, dass dies zum einen zu Qualitätsverlust und zum anderen zu mehr Billigangeboten führen könnte. In der Praxis spielt die Aufgabe des Reinheitsgebotes jedoch bislang keine Rolle. Die meisten Unternehmen verwenden weiter hochwertige Kakaobutter, um die Qualität gleichbleibend zu erhalten. Hersteller trifft bei der Verwendung anderer pflanzlicher Fette eine Hinweispflicht, so dass der Verbraucher die Bestandteile und somit auch die Qualität erkennen kann.⁶²

Bewertung des Standorts NRW

Die Bewertung des Standortes NRW wurde zweigeteilt abgefragt; zunächst in einer offen gestellten Frage, was den Befragten zum Standort NRW insgesamt einfällt. In einem zweiten Schritt wurde dann konkret hinterfragt, wo besonderer Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen besteht bzw. welche Stoßrichtung einzuleitende Maßnahmen haben müssten.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wird von den befragten Unternehmen zunächst einmal als derzeit wichtigster nationaler Absatzmarkt verstanden. Das hängt in erster Linie mit der hohen Bevölkerungszahl in NRW zusammen, denn die hohe Bevölkerungszahl verspricht ein entsprechend hohes Konsumentenpotenzial.

Für die Produktion selbst stellt das Bundesland für nur wenige Unternehmen eine besondere Bedeutung dar. So erscheinen Firmengründungen oder die Einrichtung einer Niederlassung in NRW meist eher zufällig. Letztlich war bei näherem Nachfragen doch wiederum oftmals die hohe Bevölke-

⁶² Vgl. *Chwallek, A*, Deutsche Süßwarenexporte unter Druck, LZ Nr. 22/2000, 2.06.00, S.14.

rungszahl und damit die Marktnähe ausschlaggebend für die Standortwahl. Bei alteingesessenen Unternehmen bestehen zudem historisch gewachsene Verbindungen zum direkten regionalen Umfeld bzw. zu NRW.

Aber im Gegensatz z.B. zur Brauwirtschaft (z.B. Kölsch), spielt der Begriff „Heimat“ oder Herkunft für die Süßwarenprodukte so gut wie keine Rolle. Natürlich existieren auch hier teilweise regionale Bezüge, der Standort ist jedoch nicht zwingend für den Erfolg des Produktes wichtig. Die von ISA CONSULT GmbH befragten Betriebe sind mindestens national, meist aber sogar international – und nicht auf NRW ausgerichtet, so dass der regionale Absatzmarkt ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Da der Aspekt der geografischen Herkunft für die befragten Unternehmen nur eine geringe Rolle einnimmt, sind die Herausforderungen an die Politik, ein wirtschafts- und beschäftigungsfreundliches Umfeld für die Süßwarenindustrie zu schaffen, in NRW besonders groß. Somit sind die nachfolgenden dokumentierten Aussagen zu dem Standort NRW besonders zu beachten.

Die Bandinfrastruktur wird von den Befragten grundsätzlich positiv herausgehoben. Hierzu zählen Verkehrswege, sowie Ver- und Entsorgungsleitungen. Das dichte Verkehrsnetz sei allerdings noch ausbaufähig, denn die vorhandenen Autobahnen würden dem gestiegenen Verkehrsaufkommen nicht mehr gerecht. Die Verkehrsprobleme wirkten sich insbesondere auf die Einhaltung von Lieferzeiten aus.

Zudem wird der Standort NRW v.a. wegen seiner hervorragenden geografischen Lage hervorgehoben. Die zentrale Lage sowohl in Europa als auch in Deutschland wird als äußerst positiv wahrgenommen. Insbesondere für die Logistik sei die Lage ein absolutes Plus.

Die Zusammenarbeit mit und zwischen den Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmervertretungen wird insgesamt als positiv betrachtet. Es wurde jedoch auch gefordert, dass die Unter-

nehmen hinsichtlich der Gestaltung von Betriebsvereinbarungen teilweise mehr Freiheiten bzw. Flexibilitäten wünschen.

Diesen positiven Einschätzungen - insbesondere zum großen potenziellen Absatzmarkt - steht gegenüber, dass NRW eine seit Jahren überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote in Westdeutschland vorweist und somit das für den privaten Verbrauch zur Verfügung stehende Einkommen in den letzten Jahren zurückgegangen sei (wobei seit zwei Jahren eine positive Trendumkehr zu verzeichnen ist). Geht aber der private Verbrauch zurück, wird von Konsumentenseite zunächst auf solche Güter verzichtet, die – zumindest subjektiv – im Luxusbereich liegen. Süßwaren zählen dabei grundsätzlich zu diesen „Luxusartikeln“.

Ebenfalls durchweg negativ wird von den befragten Unternehmen das Schul- und Bildungssystem in NRW bewertet. Durch Versäumnisse in der Vergangenheit gäbe es heute Probleme beim Zugriff auf qualifizierte Kräfte, insbesondere im technischen Bereich der Lebensmittelindustrie. Die aktuelle Diskussion über fehlende Fachkräfte im IT-Bereich passe zu diesem Bild.

Es wurde weiter bemängelt, dass zwar eine ganze Reihe von Förderprogrammen vorliegen, die speziell für den Standort NRW gelten; die Förderlandschaft sei aber insgesamt zu undurchsichtig, so dass man auf die Programme mangels Kenntnis gar nicht zugreifen könne.

Ein weiterer Negativpunkt, der jedoch nicht NRW-spezifisch sei, seien die in den vergangenen Jahren zunehmenden staatlichen bzw. behördlichen Reglementierungen. Der Verwaltungsapparat wird allgemein als äußerst undurchsichtig bewertet. Zudem werden die Wege von Verwaltungsentscheidungen als zu langwierig empfunden.

Im Zuge dieser Problematik wurde von fast allen befragten Unternehmen der Süßwarenindustrie angemerkt, dass die Subventionspolitik nicht nachvollziehbar sei. Vielmehr sollten

die Unternehmen selbst für ihre Existenzsicherung sorgen und nicht auf „Geschenke“ des Staates zurückgreifen.

8 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf

Aus den herausgearbeiteten Trends und Themen ergeben sich im wesentlichen folgende Handlungsfelder für die nordrhein-westfälische Süßwarenindustrie:

- Wettbewerbsfaktor Arbeitszeit und –organisation,
- Qualifizierung des Personals,
- Produkt- und Prozeßinnovationen,
- strategisches Management und Marketing,
- Interessenmanagement zwischen Unternehmen und dem politisch- administrativen System der Gebietskörperschaften, sowie
- Förderkonzept für Unternehmen

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

Trends ?	Branchenthemen ?	Handlungsfelder für die Süßwarenindustrie
Europäisierung und Verdrängungswettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion • Akquisitionen • Standort NRW nicht ausschlaggebend 	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsorientierte strategische Ausrichtung zur Existenzsicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen • Emotionale Bindung an den Standort NRW
Preisbewusstsein und Qualitätsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerniedrigpreise ↔ Hochpreissegment • Handelsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Minderung der Abhängigkeit von den Einzelhandelskonzernen; Suche nach Kooperationsformen mit dem Einzelhandel • E-commerce (B2B, B2C, EDI) • Kundenorientierung / ECR
Gesundheitsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Functional Food/ Wellness 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovationen
Zielgruppenspezifische Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> • „Conveniente“ Verpackungsformen • saisonale Verpackungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindung von Convenience-Aspekten mit Lifestyle und ökologischer Nachhaltigkeit
Marketing/Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • New Channels • Convenience Shops 	<ul style="list-style-type: none"> • Süßwarenoffensive • Marktforschung & Zielgruppenspezifische Produkte
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel an Fachkräften • Mangel an Auszubildenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsoffensive • Verbundausbildung • Imageprofilierung der Branche
Technische und organisatorische Modernisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit • Arbeitszeitgestaltung • Produktionstechnische Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Betrachtung von technologischer und sozialorganisatorischer Modernisierung • Arbeitszeitflexibilisierung

9 Literatur- und Quellenverzeichnis

B. Behr's Verlag GmbH & Co. (Hrsg.): Wer und Was in der deutschen Süßwaren- Industrie 2000, Süßwaren-Jahrbuch, Hamburg 2000

Berger, R.: Facts and trends in the confectionery industry, Munich 1999

Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V., Bonn (Hrsg.): Süßwarentaschenbuch 1998, Struktur und Entwicklungstendenzen der Süßwarenindustrie der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1998 (Internet-Adresse: www.bdsi.de)

Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V., Bonn (Hrsg.): Süßwarentaschenbuch 1999, Struktur und Entwicklungstendenzen der Süßwarenindustrie der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1999

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V.: (Internet-Adresse www.bve-online.de)

Chwallek, A.: Schoko-Branche sieht Licht im Tunnel, in: LZ 16, 24.04.2000, S. 12

Chwallek, A.: Deutsche Süßwarenexporte unter Druck, in: LZ 22, 02.06.2000, S. 14

Dresdner Bank AG (Hrsg.): Branchenreport Herstellung von Süßwaren (15.84), Frankfurt a. M. Juli 1999

Heiermann, M.: Zum Vernaschen, in: Convenience Shop Nr. 7/2000, S. 28 f.,

Hoppenstedt-Buch CD: CD-Grossunternehmen, Ausgabe 2/99

IHK Aachen: Telefonische Auskunft (Tel.: 0241/44 60 0),
Internet-Adresse: www.ihk-aachen.de

Klein, P.: Süßwarenbranche muss hart kämpfen, in: LZ 4,
28.01.2000, S. 12

Krone, H. J.: Kampf um den Impulsmarkt, in: Convenience
Shop Nr. 1/2000, S. 24 ff.

Lebensmittelzeitung: (Internet-Adresse www.lz-net.de)

o.V.: Lindt und Sprüngli trotz Konjunktur, in: LZ 14,
02.04.2000, S. 18

o.V.: Süßwarenbranche mit leichtem Plus, in: LZ 22,
02.06.2000, S. 14

o. V.: Gute Entwicklung bei Süßwaren, in: LZ 17, 28.04.2000,
S. 17

SG-online: Online-Fachmagazin der deutschen Süßwaren-
wirtschaft und des Bundesverbandes des Süßwaren-
Groß- und Außenhandels e. V. (Internet-Adresse www.sg-online.de)

Sturm, N.: Das große Fressen - Ernährungsindustrie befindet
sich weltweit in einem Konzentrationsprozess, in: Süd-
deutsche Zeitung, 17./18.06.2000, S. 27