

HANNES WEINDLMAIER

Perspektiven der Verarbeitung von Lebensmitteln tierischer Herkunft



1 Einleitung

Vor allem durch die Probleme in der Produktion und Vermarktung von Fleisch und Fleischwaren kam in den letzten Jahren auch der Verarbeitungsbereich tierischer Lebensmittel zunehmend in den Fokus der Kritik. Für manche Kritiker werden durch die praktizierten Verfahren nicht nur elementare Anforderungen des Tierschutzes, der Qualitätserhaltung und des Umweltschutzes verletzt, sondern man argumentiert, dass durch die eingesetzten Verfahren auch die Sicherheit der Verbraucher gefährdet wird. Auch an der Frage der Strukturen der Verarbeitungsunternehmen entzündeten sich kontroverse Debatten. Einerseits wird behauptet, die Größe deutscher Verarbeitungsunternehmen reiche nicht aus, um international wettbewerbsfähig zu sein. Andererseits wird aber bereits von einer zu großen Konzentration in der Verarbeitung gesprochen.

Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag zunächst auf die Rahmenbedingungen eingegangen, mit denen die Verarbeiter tierischer Lebensmittel gegenwärtig konfrontiert sind. Im zweiten Teil wird die Entwicklung der Strukturen der Verarbeitungsunternehmen erläutert. Abschließend werden die Perspektiven für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Verarbeitungsbereichs tierischer Lebensmittel aufgezeigt und Maßnahmen zur Diskussion gestellt, damit die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden kann.

2 Entwicklung der Rahmenbedingungen für den Verarbeitungsbereich

Die Rahmenbedingungen für die Verarbeitung von Lebensmitteln tierischer Herkunft haben sich während der letzten Jahre in starkem Maße verändert. Viele dieser Rahmenbedingungen wurden in anderen Vorträgen dieser Tagung bereits angesprochen und diskutiert, so dass diese hier nur kurz angesprochen werden.

2.1 Veränderungen der Markt- und Außenhandelspolitik

Die Markt- und Außenhandelspolitik hat sich seit den 80er Jahren sukzessive verändert. Beispielhaft wird auf die Konsequenzen der Veränderungen hingewiesen, die durch die Beschlüsse der AGENDA-2000 sowie die Beschlüsse der Welthandelskonferenzen, etwa von WTO-I, resultierten. Ebenfalls von Bedeutung sind die budgetären Zwänge der EU, die durch die Osterweiterung resultieren.

Zusammengefasst haben diese Veränderungen der Markt- und Außenhandelspolitik dazu geführt, dass es für den Erfolg der Unternehmen noch mehr als in der Vergangenheit darauf ankommt, ob sie mit ihren Produkten und Leistungen im Wettbewerb am Markt erfolgreich sind. Eine Produktion etwa für die Intervention ist nicht mehr geeignet, wirtschaftlichen Erfolg zu garantieren.

2.2 Veränderungen der gesellschaftlichen Anforderungen an die tierische Produktion

Die gesellschaftlichen Anforderungen an tierische Produkte hinsichtlich Qualität, Produktsicherheit, Umweltschonung und Kennzeichnung haben sich stark erhöht. Verschiedene Gesetze und Verordnungen der letzten Jahre machen dies deutlich, z.B. das neue Tierschutzgesetz von 1998, das Verwendungsverbot von spezifiziertem Risikomaterial von

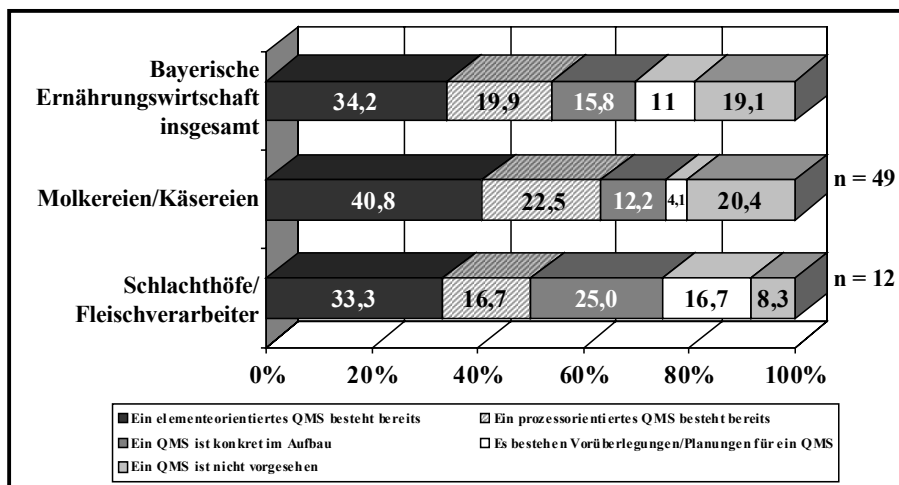
Wiederkäuern (vgl. BUNDESFACHVERBAND DER FLEISCHWARENWIRTSCHAFT, 2001, S. 13 ff.; TROEGER, 2001, S. 62-66) sowie die Einführung neuer Etikettierungssysteme, beispielsweise die erforderliche Etikettierung von Rindfleisch (vgl. LUDWIG, 1999, S. 18; BOLSCHER, 2001) sowie verschiedene Regelungen der Verbraucherschutzpolitik, beispielsweise das Produkthaftungsgesetz von 1990 und die Lebensmittelhygieneverordnung von 1997.

Diese neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen haben nicht nur einen erheblichen Anpassungsbedarf in den Unternehmen ausgelöst, sondern teilweise auch zu beträchtlichen Mehrkosten geführt.

Ein weiterer Punkt, der eng mit den gestiegenen Anforderungen der Gesellschaft an tierische Lebensmittel zusammenhängt, bezieht sich auf die Notwendigkeit, aktives Qualitätsmanagement in der gesamten Wertschöpfungskette zu betreiben (vgl. WEINDLMAIER ET AL., 1997).

Eine vom Institut des Autors im Frühjahr 2002 in Bayern durchgeführte Befragung zeigt, dass Qualitätsmanagementsysteme bereits in drei von vier Molkereien und Käsereien sowie Schlachthöfen und Fleischverarbeitungsunternehmen etabliert oder zumindest im Aufbau sind (Abb. 1). In wichtigen weiteren Stufen der Wertschöpfungskette tierische Lebensmittel fehlen jedoch solche Systeme weitgehend. Dies gilt sowohl für die erste Stufe, nämlich die Landwirtschaft, als auch für die letzte Stufe der Wertschöpfungskette, nämlich für die Betriebe des Großverbraucherbereichs und für den Lebensmitteleinzelhandel. Ein Qualitätsmanagement über alle Glieder der Wertschöpfungskette hinweg ist derzeit kaum realisiert.

Abb. 1: Qualitätsmanagementsysteme in der bayerischen Ernährungswirtschaft im Jahr 2001



2.3 Wettbewerbsfähigkeit der Rohstofflieferanten / Einbindung in vertikale Wertschöpfungsketten

Verschiedene Studien belegen, dass in der Tierproduktion in Deutschland Kosten anfallen, die über jenen wichtiger Wettbewerber in der EU und am Weltmarkt liegen (vgl. ISERMAYER, 2001; WEINDLMAIER, 2001). Diese Aussage gilt zumindest für die alten Bundesländer. Darüber hinaus ist es heute eine sowohl von der Wissenschaft als auch von Fachleuten aus der Praxis allgemein akzeptierte Erkenntnis, dass sichere, qualitativ hochwertige Lebensmittel transparente vertikal verbundene Produktionsketten zur Voraussetzung haben (Stichworte „Gläserne Produktion“). Eine enge vertikale Bindung ist schließlich auch eine Voraussetzung dafür, eine hohe Auslastung der Verarbeitungskapazitäten zu erreichen und Vermarktungsprogramme langfristig planen zu können.

Im Hinblick auf die Wertschöpfungskette Milch ist die vertragliche Verknüpfung zwischen Rohstoffproduktion und Verarbeitung tatsächlich weit fortgeschritten. Dies gilt sowohl für die genossenschaftlich organisierte Molkereiwirtschaft als auch für die Privatmolkereien. Trotz der

verhältnismäßig intensiven und vertraglich geregelten Bindungen der Erzeuger an die Molkereien muss konstatiert werden, dass sich das Klima zwischen diesen beiden aufeinander angewiesenen Partnern während der letzten Jahre verschlechtert hat.

Eine enge vertikale Verknüpfung liegt auch im deutschen Geflügelsektor vor. Hier sind ein Großteil der landwirtschaftlichen Betriebe mit Geflügelschlachtereien vertikal verbunden (AMELUNG ET AL., 2002, S. 57).

Wesentlich ungünstiger ist die Situation demgegenüber im Schweinefleischsektor (WINDHORST, 2002, S. 13). Der Anteil der in Deutschland vermarkteten Schweine aus geschlossenen, dokumentierten Systemen ist nach wie vor sehr niedrig.

Eine ähnliche Problematik besteht in der Wertschöpfungskette Rindfleisch. Dies hat den Präsidenten des Raiffeisenverbandes NÜSSEL dazugebracht, bei der Fachtagung Vieh- und Fleisch 2001 zu fordern, dass „das genossenschaftliche Lieferrecht um eine klar definierte Lieferverpflichtung ergänzt werden muss“ (RAIFFEISENVERBAND, 2002, S. 5).

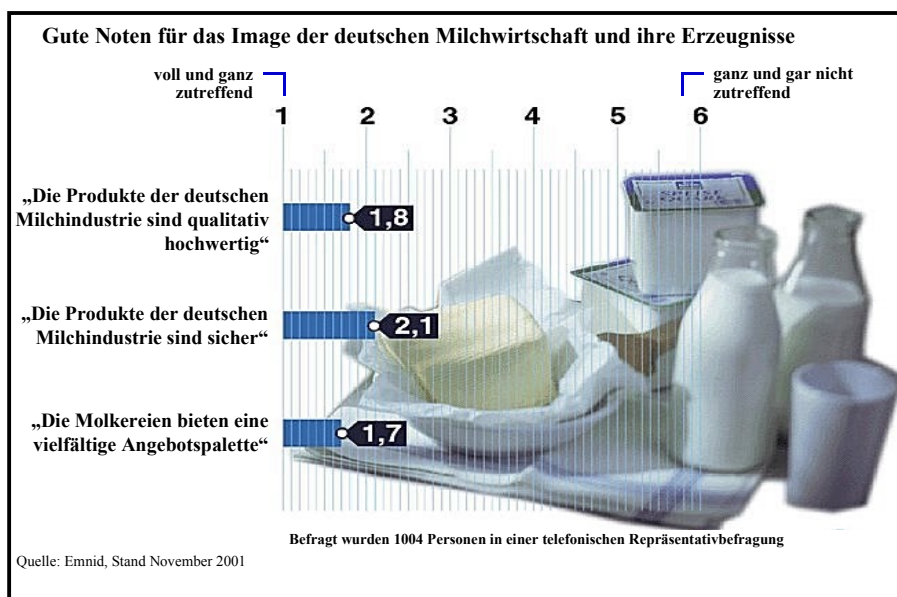
2.4 Entwicklung der Nachfrage nach tierischen Lebensmitteln

Ein gemeinsames Merkmal sowohl der Nachfrage nach Milch und Milchprodukten als auch nach Fleisch und Fleischwaren ist die Tatsache gesättigter bzw. schrumpfender Märkte. Ein internes Wachstum einzelner Unternehmen ist dementsprechend im wesentlichen nur im Wege des Verdrängungswettbewerbs, d.h. auf Kosten der Angebote von Wettbewerbern möglich. Aus diesem gnadenlosen Wettbewerb können die einzelnen Unternehmen nur dadurch ausscheren, dass sie innovative Produkte entwickeln, die ein echtes Wachstum des Marktvolumens ermöglichen, wie dies etwa durch die Probiotika der Fall war. Darüber hinaus kommt es darauf an, Produkte anzubieten, die den aktuellen Verbrauchstrends, etwa den Trends nach Sicherheit und Convenience, entsprechen (vgl. WEINDLMAIER et al., 2001).

Zur **Nachfrage am deutschen Milchmarkt** ist zu erwähnen, dass diese zwar weitgehend stagniert, allerdings auf einem sehr hohen Niveau.

Sehr wichtig und durch Abb. 2 eindrucksvoll untermauert ist die Tatsache, dass Milchprodukte ein sehr gutes Image bei den Konsumenten haben. Im Gegensatz etwa zum Fleischbereich sind Milchprodukte weitgehend von Skandalen verschont geblieben.

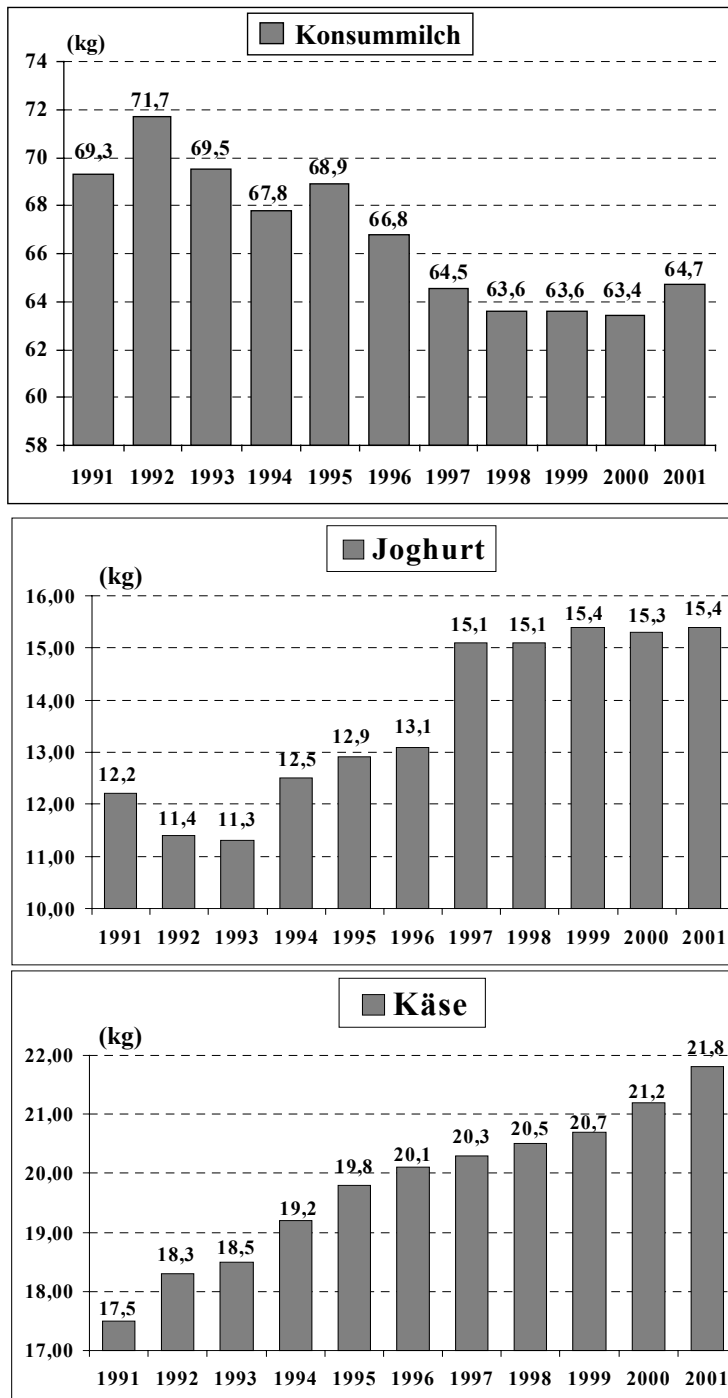
Abb. 2: Verbraucher loben Qualität und Sicherheit der Milchprodukte



Wachsende Märkte liegen nach wie vor bei Frischprodukten wie Joghurt, aber auch bei Puddings

und Desserts vor, während die Nachfrage nach Konsummilch langfristig einen negativen Trend aufweist (Abb. 3). Ein weiterer Wachstumsmarkt, sowohl weltweit, als auch in Europa und Deutschland, ist der Markt für Käse. Der Käsemarkt ist allerdings ein dem internationalen Wettbewerb sehr stark ausgesetzter Markt, für dessen Verteidigung erhebliche Anstrengungen notwendig sind.

Abb. 3: Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs von Konsummilch, Joghurt und Käse in Deutschland

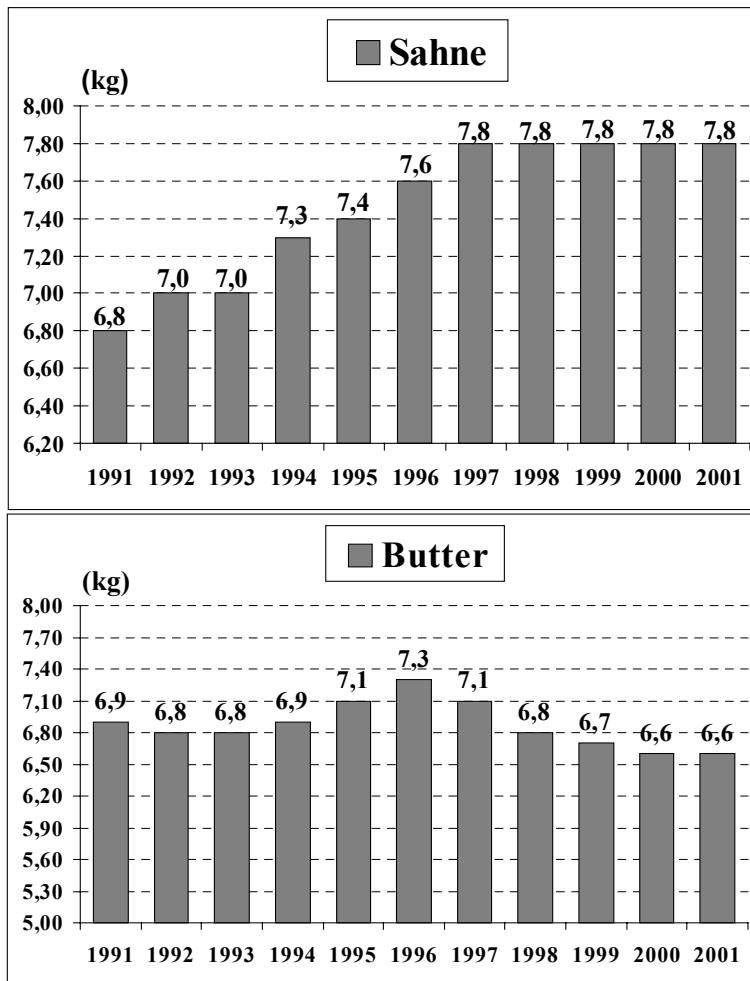


Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP Bilanz Milch '95 und '01; Agra Europe 9/02, Länderberichte, S. 8.

Wesentlich ungünstigere Perspektiven bestehen auf den Märkten für Sahne und Butter. Während die Pro-Kopf-Nachfrage nach Sahne bis Mitte der 90er Jahre ein starkes Wachstum aufwies, stagniert dieser Markt mittlerweile seit fünf Jahren, allerdings auf hohem Niveau. Noch

negativer ist die Entwicklung am Markt für Butter - hier geht der Trend seit Mitte der 90er Jahre eindeutig nach unten (Abb. 4).

Abb. 4: Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs von Sahne und Butter in Deutschland

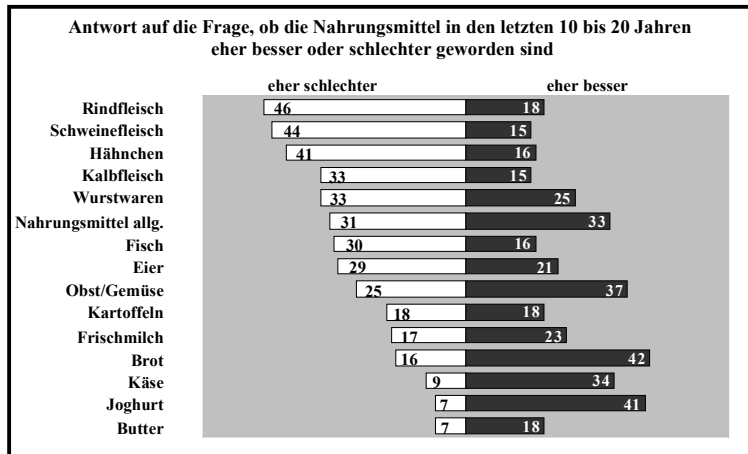


Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP Bilanz Milch '95 und '01;
Agra Europe 9/02, Länderberichte, S. 8.

Ein erhebliches Problem für die Anbieter von **Fleisch und Fleischwaren** ist das langfristig stark gesunkene Image dieses Lebensmittels. Die Ergebnisse einer in Abb. 5 dargestellten Befragung zeigen, dass die verschiedenen Fleischsorten heute wesentlich negativer beurteilt werden als in der Vergangenheit. Auffällig ist dabei die große Diskrepanz, die zwischen Fleisch und anderen Lebensmittelgruppen, etwa Milchprodukten, vorliegt. Wissenschaftliche Untersuchungen deuten darauf hin, dass dieser Imageverlust bereits seit Anfang der 80er Jahre beobachtet werden kann (vgl. v. ALVENSLEBEN et al., 1998), dass dieser aber durch diverse Skandale rund um das Lebensmittel Fleisch immer wieder akzentuiert worden ist.

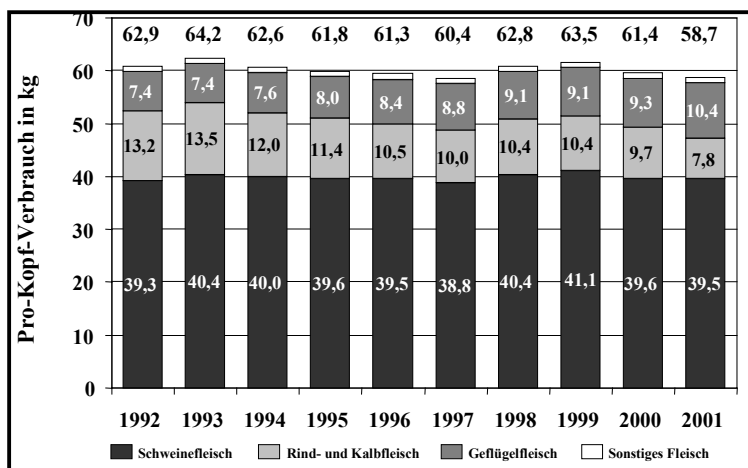
Abb. 6 zeigt, dass der Pro-Kopf-Verbrauch von Fleisch in Deutschland während der letzten 10 Jahre insgesamt um mehr als vier kg pro Kopf zurück gegangen ist. Im Hinblick auf die einzelnen Fleischarten liegen allerdings merkbare Unterschiede vor: Während der Konsum der wichtigsten Fleischart, Schweinefleisch, in etwa bei 39 - 40 kg stagniert, ist der Konsum von Rind- und Kalbfleisch seit Anfang der 90er Jahre um etwa 40 % eingebrochen. Eine Verschlechterung der Auslastung der Verarbeitungskapazitäten sowie stark unter Druck geratene Spannen und Rohstoffpreise waren die Folge. Profitiert vom Negativtrend bei Rind- und Kalbfleisch hat insbesondere der Geflügelbereich. Geflügel ist mit einem Pro-Kopf-Verbrauch von 10,4 kg dadurch zur zweitwichtigsten Fleischart in Deutschland geworden.

Abb. 5: Beurteilung der Nahrungsmittelqualität 2001



Quelle: Alvensleben, R. v. (2002): Ergebnisse einer Verbraucherbefragung in Kiel 2001 (n = 225).

Abb. 6: Pro-Kopf-Verbrauch von Fleisch in Deutschland 1992 - 2001



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP-Bilanz Vieh und Fleisch 2001, S. 28 und 29; Ernährungs- und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung 2002, Anhang S. 20-21.

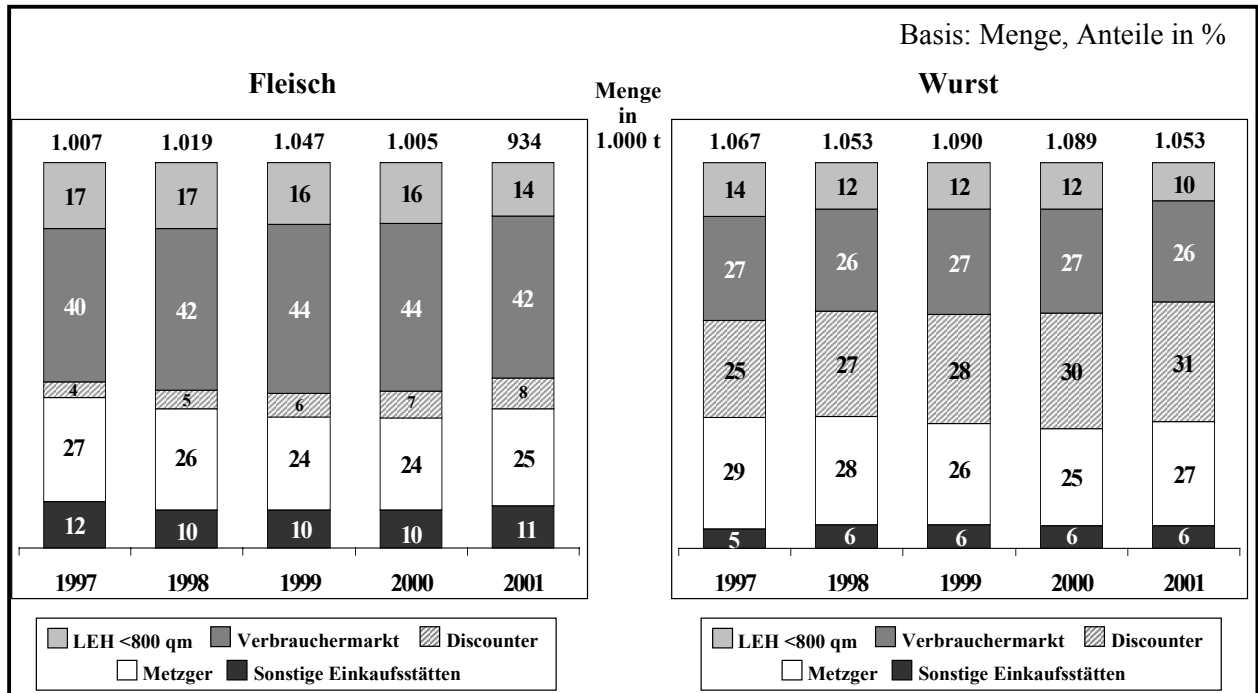
2.5 Entwicklungen im Absatz von Milchprodukten, Fleisch und Fleischwaren

Hier ist zunächst auf **Entwicklungen im Lebensmittelhandel** hinzuweisen, der als wichtigster Absatzmittler für tierische Produkte von besonders großer Bedeutung ist. Besonders wichtig ist die zunehmende Tendenz zum nationalen bzw. überregionalen Zentraleinkauf großer Volumina durch den Lebensmittelhandel sowie zur Reduzierung der Anzahl der Lieferanten. Mittelständische Hersteller haben es dadurch immer schwerer, von den großen Unternehmen des Lebensmittelhandels als adäquate Partner akzeptiert zu werden.

Für den **Absatz von Milch und Milchprodukten** hat der Absatzweg über den Lebensmittelhandel die mit Abstand größte Bedeutung. Die in Bezug darauf gemachten Ausführungen treffen somit für den Absatz von Milch und Milchprodukten voll zu. Eine neue Herausforderung für die Molkereien in den nächsten Jahren ist allerdings die Entwicklung des Großverbrauchermarktes (vgl. CMA, 1999, S. 10; GAIGL/WEINDLMAIER, 2000). Der Großverbrauchermarkt ist zu einem zunehmend wichtigen Absatzpotential für die Molkereien mit einem Marktanteil von etwa 30 % geworden - weitere Steigerungsraten sind vorgezeichnet. Eigene Untersuchungen zeigen, dass dieser Markt bisher von den Molkereien strategisch kaum bearbeitet wurde. Ein eigenständiges Marketing für den Großverbrauchermarkt wird dementsprechend für höchst dringlich gehalten.

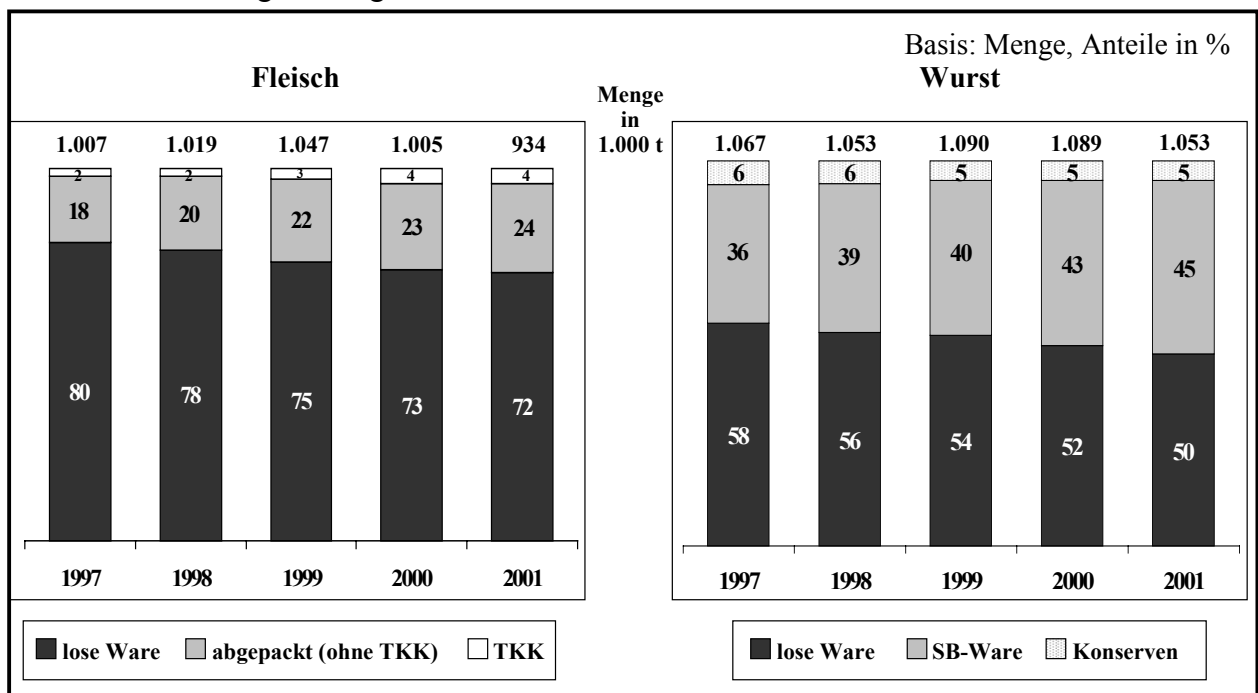
Die **Absatzwege für Fleisch und Fleischwaren** sind wesentlich differenzierter (ZMP, 2002). Abb. 7 zeigt, dass in beiden Produktgruppen die Discounter als Gewinner angesehen werden müssen. Zugleich heißt dies jedoch, dass preisaggressive Nachfrager weiter an Bedeutung gewonnen haben. Sowohl die Nachbarschaftsmärkte als auch die Metzger müssen demgegenüber als Verlierer angesehen werden. Dieser Trend wird noch dadurch verstärkt, dass bei beiden Produktgruppen der Anteil abgepackter bzw. SB-Ware stark wächst (Abb. 8). Bei Wurst wird mittlerweile fast die Hälfte in abgepackter Form vermarktet.

Abb. 7: Entwicklung der Einkaufsstätten für Fleisch und Wurst in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2002): BSE: Was bleibt hängen? Bonn, ZMP, S. 21 und 23.

Abb. 8: Entwicklung der Angebotsformen für Fleisch und Wurst in Deutschland



Quelle: ZMP (2002): BSE: Was bleibt hängen? Bonn, ZMP, S. 21 und 23.

Auch bei Fleisch kommt dem GV-Absatz eine große Bedeutung zu. Nach CMA-Daten von 1999 sind 39 % des Gesamtkonsums von Frischfleisch und von Fleisch- und Wurstwaren dem Außer-Haus-Konsum zuzurechnen (CMA, 1999, S. 10), bei Geflügel liegt dieser Anteil bei über der Hälfte. Für die Verarbeiter bedeutet dieser bedeutsame Absatzweg die Notwendigkeit der Bearbeitung mit gezielten Angeboten. Vor allem der Convenienceaspekt spielt für das Wachstum in diesem Teilsegment des Marktes eine überragende Rolle.

3 Entwicklungen der Strukturen in der Verarbeitung tierischer Lebensmittel

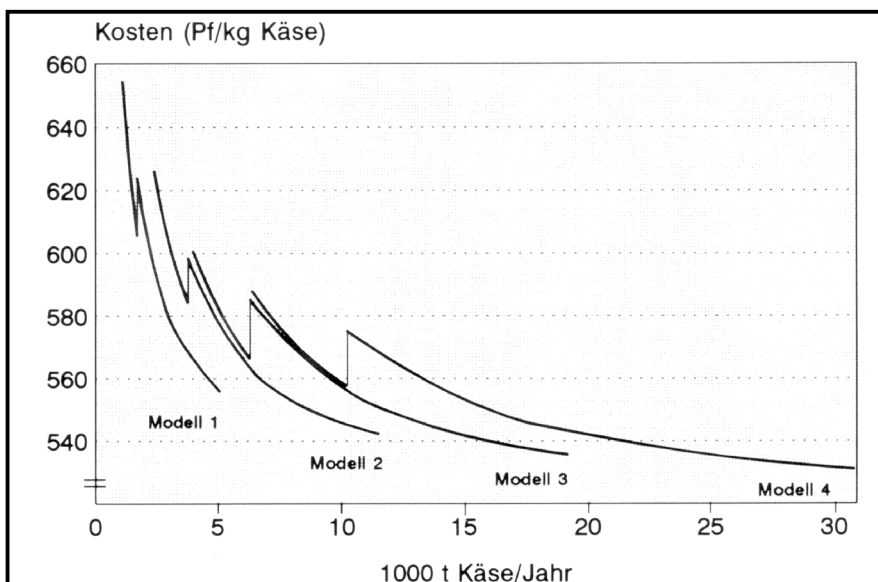
Naturgemäß wurden und werden die Strukturen durch die erwähnten Rahmenbedingungen stark beeinflusst. Um den betriebswirtschaftlichen Stellenwert der Unternehmens- und Betriebsgröße einordnen zu können, wird zunächst kurz erörtert, welche potentiellen Vor- und Nachteile große Unternehmen und Betriebsstätten aufgrund der Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung haben.

3.1 Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den potentiellen Vor- und Nachteilen von Großunternehmen

Als **potentielle Vorteile von Großunternehmen** werden in der wissenschaftlichen betriebswirtschaftlichen Literatur vor allem Folgende genannt (vgl. z.B. SCHMIDT, 1995):

- ◆ Möglichkeiten der Realisierung von statischen „economies of scale“ in der Fertigung, im Vertrieb und in der Logistik. Die Kostenvorteile großer Betriebsstätten werden deutlich an dem in Abb. 9 gezeigten Verlauf der Gesamtkosten der Herstellung von Schnittkäse. Ebenfalls deutlich wird aus dieser Darstellung die große Bedeutung der Auslastung der Anlagen - eine hohe Auslastung ist hinsichtlich der erzielbaren Stückkosten häufig von größerer Bedeutung als eine hohe Gesamtkapazität einer Betriebsstätte.

Abb. 9: Gesamtkosten der Schnittkäserei in Abhängigkeit von der Abteilungsgröße und Auslastung



Quelle: Krell E.; Wietbrauk, H. (1993): Die Kosten der Modellabteilung Schnittkäserei am Beispiel der Herstellung von Gouda-Käse. Kieler Milchwirtschaftliche Forschungsberichte, Band 45, S. 255.

- ◆ Erfahrungskurveneffekte im Zusammenhang mit der Kumulierung von Produktionsvolumen (vgl. COENENBERG, 1997, S. 199-216).
- ◆ Niedrigere Transaktionskosten in den Bereichen Beschaffung und Absatz sowie die auch als „pecuniary economies of scale“ bezeichneten Preiszugeständnisse, die größere Unternehmen

realisieren können.

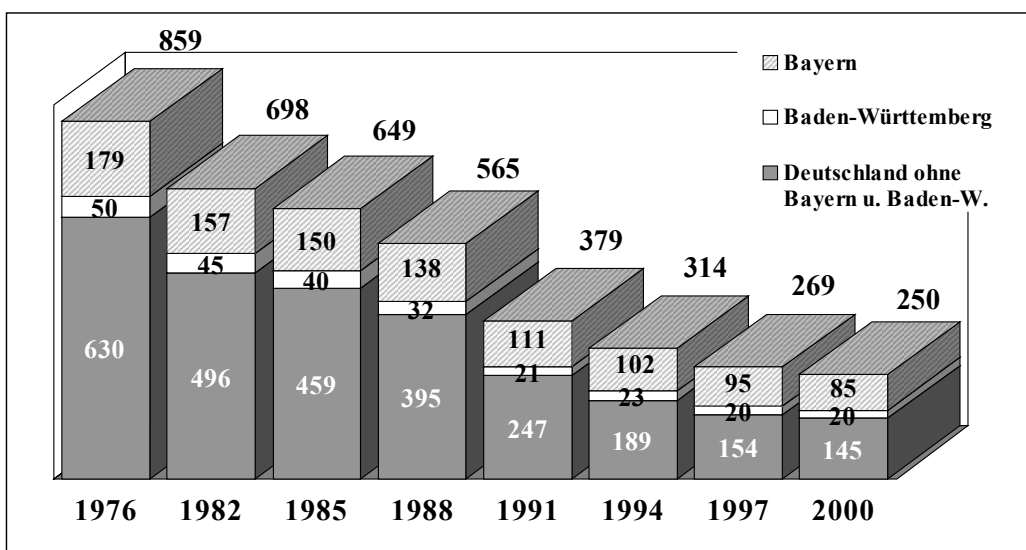
- ◆ Effizientere Informationsbeschaffung und -verarbeitung aufgrund der Möglichkeit spezialisierte Fachleute einsetzen zu können.
- ◆ Vorteile in Forschung & Entwicklung, z.B. dadurch, dass nur größere Unternehmen sich die für den Entwicklungsbereich erforderlichen technischen Einrichtungen und Fachkräfte leisten können und eher über forschungsrelevante Entwicklungen außerhalb des eigenen Unternehmens informiert sind.
- ◆ Möglichkeit des Risikoausgleichs zwischen Teilen des Unternehmens und dadurch eine bessere Basis für die Realisierung von Langfriststrategien. MAUCHER, der ehemalige Vorstandssprecher von Nestlé (1993, S. 58) sieht darin einen wesentlichen Vorteil, da Großunternehmen nicht ständig gezwungen sind, das kurzfristige, operative Ergebnis jeder einzelnen Betriebsstätte oder jedes Tochterunternehmens zum Maßstab aller Aktivitäten zu nehmen.
- ◆ Vorteile großer Unternehmen im Finanzierungsbereich (vgl. z.B. STEHLE 1995, S. 421). Eine aktuelle Dissertation eines Mitarbeiters des Autors führte zum Ergebnis, dass die höhere Finanzkraft und die Möglichkeiten der Risikodiversifikation sogar die wichtigsten Vorteile großer Unternehmen in der Molkereiwirtschaft sind (BRAUN, 2001, S. 111 ff.).

Potentielle Nachteile von Großunternehmen sind die höheren Koordinations- und Kontrollkosten sowie die geringere Flexibilität und Kundennähe durch stärkere Bürokratisierung, schlechtere Motivation und Leistungsbereitschaft. Bei diesen Nachteilen handelt es sich jedoch um Einflussgrößen, die stark von der betrieblichen Organisation und dem Management abhängig sind. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass diese Nachteile in Großunternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

3.2 Strukturentwicklungen in der Molkereiwirtschaft

Alleine von 1976 - 2000 ist die Zahl der Molkereiunternehmen in Deutschland von 859 auf 250 zurückgegangen (Abb. 10). Nach Daten des Milchindustrieverbandes, in welchen nur die Unternehmen mit größerer Marktbedeutung erfasst sind, werden für das Jahr 2001 nur noch 120 Unternehmen mit 262 Betriebsstätten ausgewiesen.

Abb. 10: Entwicklung der Zahl der Molkereiunternehmen in Deutschland von 1997 - 2000



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BML: Struktur der Molkereiwirtschaft 1996, S. 62, Persönliche Mitteilungen BML 1998, BMVEL 2002.

Trotz des starken Strukturwandels ist die deutsche Molkereistruktur als überwiegend

mittelständisch zu charakterisieren. Nur 13 Unternehmen hatten im Jahr 2000 eine Milchverarbeitung von mehr als 500 Mio. kg. Dennoch führte der Konzentrationsprozess im Molkereisektor im letzten Jahrzehnt zur Bildung einiger Unternehmen mit Verarbeitungsmengen und Umsätzen in Milliardenhöhe (Abb. 11). Bei den größten Molkereien in Deutschland handelt es sich überwiegend um genossenschaftliche bzw. genossenschaftlich geprägte Unternehmen, wie etwa den *Nordmilch-Konzern*, die *Humana-Milchunion* und die *Campina GmbH*.

Abb. 11: Die zwanzig größten Molkereiunternehmen in Deutschland 2000

Rang	Unternehmen	Umsatz Mio. €	Milchmenge Mio. kg
1	Nordmilch-Konzern	2206,74	3967
2	Humana Milchunion	1693,91	2457
3	Campina GmbH¹⁾	1329,36	1600
4	Molkerei A. Müller (inkl. Staatl. Molkerei Weihenstephan)	971,45	1433
5	Hochwald (inkl. Eifelperle, Milchw. am Burgwald, Borken)	603,32	998
6	Zott	501,07	504
7	BMI (inkl. BMU und Käserei Bayreuth)	480,61	1024
8	Bayernland	474,48	n.v.
9	Omira / Neuburger	434,60	870
10	Hochland	431,02	300
11	Ehrmann	422,84	251
12	Danone	421,82	310
13	Käserei Champignon	398,81	360
14	Meggle	357,90	340
15	MUH	329,78	692
16	Nestlé	306,78	394
17	Allgäuland-Käsereien (inkl. Bad Wörishofen)	304,73	525
18	Bauer	301,66	160
19	Hansa-Milch	274,05	512
20	Goldsteig	260,75	568

1) Die "neue" Campina GmbH ist aus dem Zusammenschluss von TCE und Campina GmbH entstanden.

Quelle: Eigene Darstellung nach Deutsche Milchwirtschaft Spezial 2001.

Unter den 20 größten Unternehmen sind neun Privatmolkereien bzw. Töchter internationaler Konzerne. Angeführt von der *Molkerei A. Müller* verzeichneten einige der deutschen Privatmolkereien im letzten Jahrzehnt eine starke Expansion, sowohl durch internes Wachstum als auch durch die Akquisition von Konkurrenzunternehmen. Bedeutsam ist, dass viele Privatmolkereien es verstanden haben, durch eine langfristig ausgerichtete Strategie mit den drei Säulen Produktinnovation, Markenaufbau und Werbung vor allem das Premiumsegment des Milchmarktes zu besetzen. Darüber hinaus haben die Privatmolkereien auch hinsichtlich Internationalisierung eine eindeutige Vorreiterrolle.

Der Konzentrationsprozess in anderen Ländern ist teilweise wesentlich weiter fortgeschritten als in Deutschland. In den letzten Jahren kam es zunehmend auch zu sogenannten „Elefantenhochzeiten“, d.h. zur Fusion von Unternehmen, die ohnehin bereits zu den größten in Europa gehörten, beispielsweise zur Fusion des führenden dänischen Unternehmens *MD Foods* mit dem führenden schwedischen Unternehmen *Arla*. Unter den 20 größten Unternehmen der Molkereiwirtschaft in Europa waren im Jahr 2000 nur vier deutsche Unternehmen vertreten.

Die Tatsache der mittelständischen deutschen Strukturen werden nochmals verdeutlicht beim Vergleich der durchschnittlichen Produktionsmengen in deutschen und niederländischen Molkereien (vgl. Abb. 12). Es ist unmittelbar einleuchtend, dass hier unterschiedliche Ausgangsbedingungen für die Möglichkeit der Realisierung von Kostendegressionseffekten und die Behauptung am Markt vorliegen.

Abb. 12: Vergleich der Molkereistruktur in Deutschland und den Niederlanden

	Deutschland	Niederlande
a) Konsummilchherstellung		
◆ Zahl der Unternehmen mit Konsummilchherstellung	198	6
◆ Durchschnittliche Produktionsmenge in 1000 t	31,7	144,7
b) Käseproduktion		
◆ Zahl der Unternehmen mit Käseherstellung	193	8
◆ Durchschnittliche Produktionsmenge in 1000 t	8,7	83,9
c) Butterproduktion		
◆ Zahl der Unternehmen mit Butterherstellung	135	5
◆ Durchschnittliche Produktionsmenge in 1000 t	3,1	25,2
d) Herstellung von Milchpulver		
◆ Zahl der Unternehmen mit Milchpulverherstellung	43	7
◆ Durchschnittliche Produktionsmenge in 1000 t	16,8	58,3

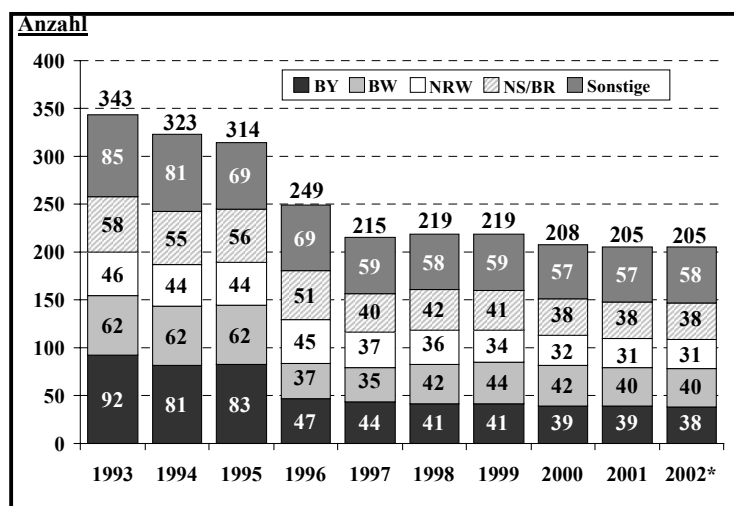
Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von vorläufigen Daten des BMVEL, 2002 und persönliche Mitteilung durch den Dutch Dairy Board, 2002.

3.3 Strukturentwicklungen im deutschen Schlachthofsektor

Zur Darstellung der Entwicklung der Strukturen in den Bereichen Schlachthöfe und Fleischverarbeitung ist zunächst darauf hinzuweisen, dass dies verhältnismäßig schwierig ist. Es gibt zum einen verschiedene Erhebungen mit total unterschiedlichen Abgrenzungen. Zum anderen wurden im Verlauf der 90er Jahre die Abgrenzungskriterien mehrere Male verändert.

Abb. 13 weist für 2002 insgesamt 205 Schlachtunternehmen für Schweine mit mindestens 75 wöchentlichen Schlachtungen aus, wobei in den letzten 10 Jahren die Anzahl um zwei Fünftel zurück ging.

Abb. 13: Entwicklung der Anzahl meldepflichtiger Schweineschlachtunternehmen nach der 4. ViehFIGDV



*) Stand Mai 2002

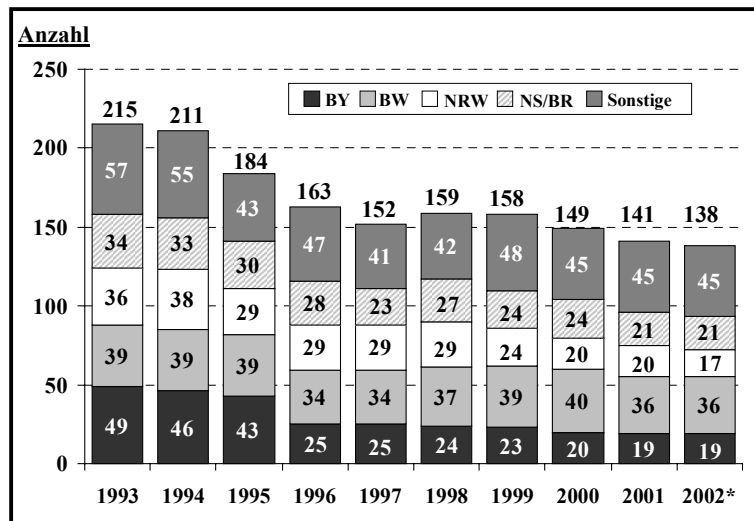
Erfasst werden nur Schlachthöfe mit mindestens 75 wöchentlichen Schlachtungen.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis einer schriftlichen Mitteilung von Frau Samietz, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 411, vom 22.05.2002.

Die Entwicklung im Bereich der Schlachtunternehmen für Rinder ist ähnlich, wobei - sicherlich mitbedingt durch die BSE-Krise - auch in den letzten Jahren stärkere Rückgänge zu verzeichnen

sind (vgl. Abb. 14). Für das Jahr 2002 werden 138 Unternehmen mit mindestens 30 wöchentlichen Rinderschlachtungen ausgewiesen - der Rückgang während der letzten 10 Jahre beträgt gut ein Drittel.

Abb. 14: Entwicklung der Anzahl meldepflichtiger Rinderschlachtunternehmen nach der 4. ViehFIGDV



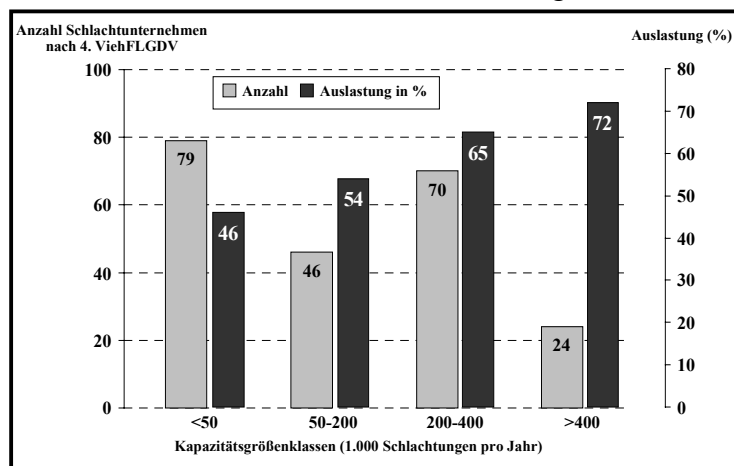
*) Stand Mai 2002

Erfasst werden nur Schlachthöfe mit mindestens 30 wöchentlichen Schlachtungen

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis einer schriftlichen Mitteilung von Frau Samietz, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 411, vom 22.05.2002.

Am Beispiel der Schweineschlachtung kann gezeigt werden, dass die gegenwärtigen Strukturen tatsächlich erhebliche Kostennachteile bedingen. In Abb. 15 wird gezeigt, dass von den 219 Unternehmen 57 % eine Kapazität von weniger als 200.000 Schlachtungen pro Jahr hatten. Das Problem der geringen Kapazität wird noch verschärft durch die Tatsache, dass die Auslastung bei den kleineren Unternehmen nur etwa 50 % betrug.

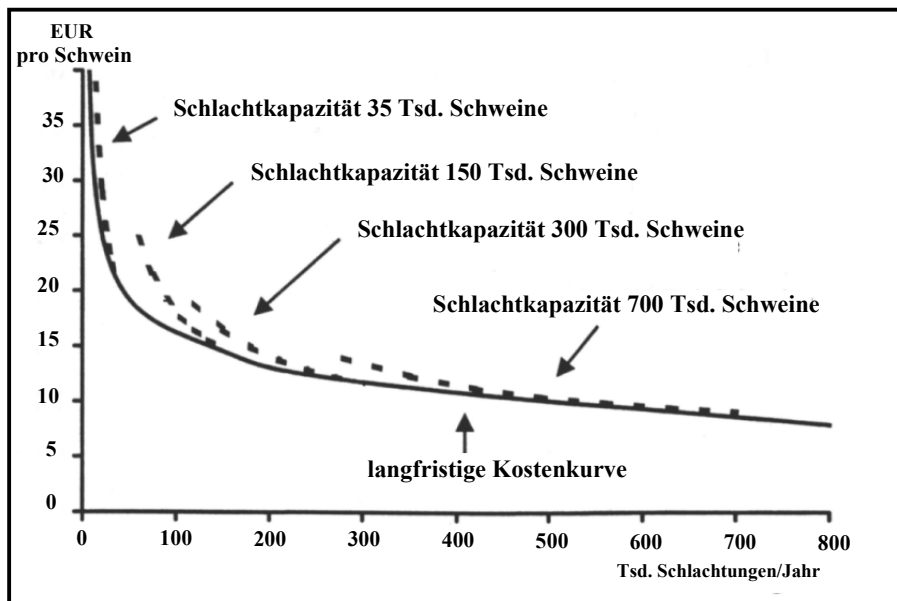
Abb. 15: Struktur der Schweineschlachtung in Deutschland 1998



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Bongaerts (2000, S. 18).

In diesen Größenklassen ist jedoch bereits bei voller Auslastung mit Schlachtkosten von mehr als etwa 13 Euro pro Schwein zu rechnen - bei der gegebenen niedrigen Auslastung resultieren naturgemäß wesentlich höhere Beträge. Bei größeren Kapazitäten und voller Auslastung sind demgegenüber durchaus Schlachtkosten von weniger als 10 Euro erzielbar (Abb. 16).

Abb. 16: Durchschnittliche totale Kosten verschiedener Betriebsgrößen in der Schweineschlachtung



Auslastungsintervall 50 -100 %.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Bongaerts (2001, S. 28).

Das Problem der hohen Schlachtkosten deutscher Schlachthöfe wird noch deutlicher, wenn ein Vergleich mit der Situation in Dänemark angestellt wird. Abb. 17 zeigt, dass in Dänemark in den letzten Jahrzehnten eine extreme Strukturbereinigung vorgenommen wurde. Im Jahr 2001 wurden im Durchschnitt pro Schweineschlachtbetrieb mehr als 1 Mio. Schweine geschlachtet. Die Auslastung der dänischen Betriebe liegt zudem bei nahe 100 %.

Abb. 17: Struktur der Schweineschlachtbetriebe in Dänemark

	1970	1980	1990	2001
Schlachtunternehmen	54	20	6	3
Schlachtbetriebe	60	36	27	19
Schlachtungen (Mio.)	11,3	14,1	15,9	20,1
Schlachtungen pro Betrieb (Mio.)	0,16	0,39	0,59	1,06

Quelle: NIELSEN, L.E. (2001): Vertragliche Bindungen in der dänischen Vieh- und Fleischwirtschaft. Vortragsunterlagen, Lahnstein, 31. Oktober 2001.

In Abb. 18 sind einige Kennzahlen - soweit verfügbar - der sechs größten Unternehmen der Fleischbranche in Deutschland zusammengestellt. Die Zahlen machen niedrige Eigenkapitalquoten und hohe Verbindlichkeiten der Unternehmen deutlich. Darüber hinaus werden bei den meisten Unternehmen hohe Verlustvorträge in den Bilanzen ausgewiesen. Zwei der hier ausgewiesenen größten Unternehmen, die Nordfleisch und die Westfleisch, haben Ende Mai 2002 beschlossen, zum 01.01.2003 zu fusionieren.

Abb. 18: Die sechs größten Unternehmen der deutschen Fleischbranche im Jahr 2000

Beträge in Mio. EUR

	Moksel Konzern	CG Nord- fleisch AG	Süd- fleisch Holding AG	B+C Tönnies GmbH & Co KG	Westfleisch Vieh- und Fleischzen- trale West- falen eG	Stockmeyer Verwaltung AG
Umsatz	1896,4	1615,7	1452,6	1227	897,8	690
Bilanzsumme	419,8	476,5	215,3	n.v.	126,8	278
Eigenkapitalquote in %	9,0	25,0	10,0	n.v.	15,0	45,0
Verbindlichkeiten	343,6	369,2	165,7	n.v.	91,5	n.v.
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1,3	-15,0	-9,8	n.v.	1,8	n.v.
Jahresfehlbetrag/- überschuss	2,4	0,5	-10,1	n.v.	1,0	n.v.
Gewinn-/Verlustvortrag	-35,2	-86,4	-28,0	n.v.	0,0	n.v.

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis der Geschäftsberichte der Unternehmen sowie LZ/Net: Top 50 Lieferanten LEH Deutschland.

3.4 Strukturentwicklungen in der deutschen Fleischwarenindustrie

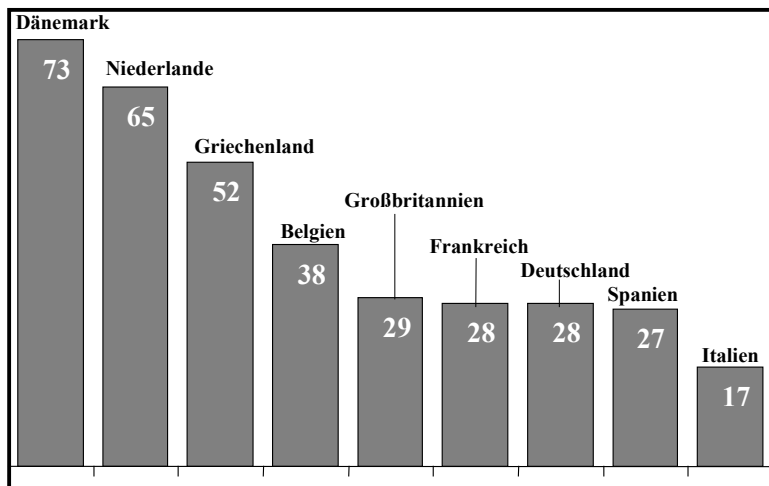
Zur Strukturentwicklung in der Fleischwarenindustrie ist zunächst darauf hinzuweisen, dass es sich dabei um verschiedene Teilbereiche handelt. Der Verband der deutschen Fleischwirtschaft weist 2002 zusätzlich zu den Schlachtbetrieben 950 Zerlegebetriebe sowie 1.500 Verarbeitungsbetriebe mit EU Zulassung aus. Diese Zahlen enthalten jedoch auch viele Kleinbetriebe bzw. Metzgereien. Bezüglich der Zerlegebetriebe ist ferner festzustellen, dass diese häufig direkt mit den Schlachtbetrieben kombiniert sind.

Der Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie weist für das Jahr 1999 734 Unternehmen der deutschen Fleischwarenindustrie aus. Längerfristige Vergleiche sind aufgrund der Umstellungen in der Statistik nicht möglich. Obwohl hier nur noch die größeren Unternehmen erfasst sind, zeigt sich doch eine stark klein- und mittelständisch geprägte Struktur mit einer stark handwerklich geprägten Tradition: Nur 91 Unternehmen hatten danach im Jahr 1999 einen Jahresumsatz von 25 und mehr Mio. Euro, während 450 Unternehmen einen Umsatz von weniger als 5 Mio. EUR erzielten.

Dass die deutsche Fleischwarenindustrie im Konzentrationsgrad stark hinter den wichtigsten Wettbewerbern einzuordnen ist, zeigt Abb. 19. Danach liegt der Marktanteil der fünf größten Unternehmen in Deutschland nur bei 28 %, während vor allem für Dänemark und die Niederlande wesentlich höhere Werte ausgewiesen werden.

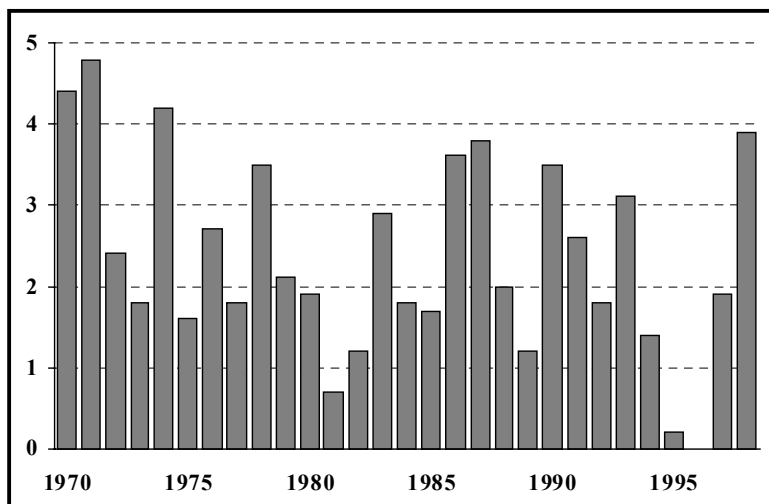
Abb. 20 zeigt auf der Basis eines breit angelegten Betriebsvergleichs (vgl. SCHMITZ, 2000, S. 81 ff.), dass die langfristige Entwicklung der Umsatzrendite der Fleischwarenindustrie einen eindeutig negativen Trend aufweist. Während die durchschnittliche Umsatzrendite in der zweiten Hälfte der 80er Jahre noch bei 2,5 % lag, ging diese für den Durchschnitt 1995 bis 1998 auf 1,6 % zurück. Eine genauere Analyse macht ferner deutlich, dass die Streuungen zwischen den Jahren stark zugenommen haben. Ferner zeigt der Unternehmensvergleich, dass der Anteil der Unternehmen mit einer negativen Umsatzrendite sehr hoch liegt. In der Größenklasse mit bis zu 5 Mio. Euro Umsatz betrug dieser Anteil im Durchschnitt der Jahre 1995 bis 1998 etwa 48 %.

Abb. 19: Marktanteile in der Fleischweiterverarbeitung der jeweils fünf größten Unternehmen 1998 in %



Quelle: Rabobank International (1999), Frankfurt am Main.

Abb. 20: Entwicklung der Umsatzrendite der Fleischwarenindustrie 1970 bis 1998



Quelle: Schmitz, G. (2000): Betriebsvergleich der Fleischwarenindustrie. Bonn: Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie e.V., S. 80.

4 Perspektiven der Wettbewerbsfähigkeit der Verarbeitung von Lebensmitteln tierischer Herkunft in Deutschland

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass der Verarbeitungsbereich tierischer Lebensmittel in Deutschland vor gewaltigen Herausforderungen steht. Eine weiterhin positive Entwicklung wird gleichwohl für möglich gehalten, sofern verschiedene Bedingungen erfüllt werden. Aus Sicht des Autors hängen die Perspektiven der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit dieses Bereichs vor allem von drei Punkten ab, die nachfolgend in Form von Thesen formuliert werden.

These 1: Sowohl im Molkereibereich als auch im Schlachthofsektor und in der Fleischverarbeitung ist weiterer Strukturwandel unbedingt notwendig

Es wird erwartet, dass es auch in den nächsten Jahren einen erheblichen Strukturwandel in den Verarbeitungsbranchen tierischer Lebensmittel geben wird. Im Hinblick auf die

Wettbewerbsfähigkeit der Branchen wird dieser vom Autor auch für unbedingt notwendig gehalten. In diesem Strukturwandelprozess ist ein Nebeneinander mehrerer Entwicklungen wahrscheinlich:

- ◆ Einerseits werden sich auch in Deutschland einige Unternehmen herausbilden, die auf Grund ihrer Größe in der Lage sind, im Niedrigpreissegment erfolgreich zu sein und vor allem den Absatzweg der Discounter bzw. der Handelsmarken zu bedienen.
- ◆ Im Fleischsektor werden sich die großen Schlachtereien über Tochterunternehmen durch Vorwärtsintegration noch stärker als bisher in der Verarbeitung engagieren. Dies umso mehr, als bereits in den letzten Jahren mit dem Schlachten kaum Geld verdient wurde und die Deckungsbeiträge eher in den Bereichen Zerlegung und Weiterverarbeitung erwirtschaftet wurden.
- ◆ Eine begrenzte Zahl von Unternehmen wird es weiterhin schaffen, internes Wachstum zu realisieren und eine auf Marken und das Premiumsegment setzende Differenzierungsstrategie zu verfolgen. Für viele mittelständische Unternehmen wird dies allerdings nicht für eine ernstzunehmende Option gehalten, da die Basis dafür aufgrund einer mangelnden Marketingorientierung in der Vergangenheit nicht geschaffen wurde.
- ◆ Auch in der Zukunft wird es eine begrenzte Zahl mittelständischer Unternehmen geben, die als Nischenanbieter wirtschaftlich erfolgreich sind. Das Angebot regionaler Spezialitäten oder das Angebot von Bioprodukten könnte dafür eine Basis sein.

These 2: Der erfolgreiche Aufbau von Wertschöpfungspartnerschaften ist die Voraussetzung für zukünftigen Erfolg

Nur jene Unternehmen, denen es gelingt, Produktion und Vermarktung in stufenübergreifenden Wertschöpfungsketten zu organisieren, werden in Zukunft erfolgreich sein.

- ◆ Die Organisation solcher Wertschöpfungsketten ist zum einen unter den Aspekten Produktsicherheit und Gewinnung des Verbrauchervertrauens unbedingt notwendig.
Die Ansätze, die im QS-System zunächst für Rindfleisch entwickelt wurden, sind vor diesem Hintergrund positiv zu beurteilen. Deren Erfolg wird vor allem davon abhängig sein, ob es gelingt, die landwirtschaftliche Produktionsstufe voll und durch klare vertragliche Regelungen einzubinden.
- ◆ Ferner muss durch die aktive Einbindung des Lebensmittelhandels in Wertschöpfungspartnerschaften erreicht werden, die derzeitige Wertevernichtung infolge niedriger Kampfpriese durch eine stärkere Betonung des Leistungswettbewerbs abzulösen.

These 3: Eine konsequente Orientierung an den Konsumentenwünschen und Marketing muss in den Verarbeitungsunternehmen tierischer Lebensmittel einen höheren Stellenwert bekommen

In vielen Unternehmen des Verarbeitungsbereichs sind die Entscheidungen nach wie vor stark durch die Bedingungen und Erfordernisse der Produktion dominiert. Eine konsequente Orientierung an den Verbraucherwünschen und den Erfordernissen des Marktes fehlt häufig. Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, werden ihre Aktivitäten in den Bereichen Markenaufbau, Produktentwicklung, Kommunikationspolitik und Internationalisierung erheblich verstärken müssen.

Wichtig ist es vor allem, dass die angebotenen Produkte zum einen den aktuellen Verbrauchstrends wie Gesundheit, Sicherheit, Genuss und Convenience gerecht werden. Zum anderen muss eine Antwort auf die Veränderungen in den Absatzwegen, etwa der zunehmenden Bedeutung des Großverbraucherabsatzes, gefunden werden.

Literatur:

- AMELUNG, C.; KIEFER, ST.; SCHERB, TH.; SCHWERTLE, J. G. (2002): Qualitätssicherung bei Schweine- und Geflügelfleisch - Konzepte und praktische Umsetzung. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Lebensmittelsicherheit und Produkthaftung. Frankfurt am Main: Rentenbank, S. 43-91.
- BOLSCHER, J.J.M. (2001): Transponder löst Strichcode ab. In: Fleischwirtschaft 10/2001, S. 58-60.
- BRANSCHIED, W. (1998): Produktion, Verbrauch und Vermarktung von Fleisch. In: BRANSCHIED ET AL. (Hrsg.): Qualität von Fleisch und Fleischwaren, Band 1. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 1-28.
- BRAUN, H.-G. (2001): Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen. Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Band 140. München: VVF Verlag.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN FLEISCHWARENWIRTSCHAFT (2001): Geschäftsbericht 2000/2001. Bonn.
- CMA (1999): CMA-Mafo-Jahrbuch 1999. Der Markt für Großverbraucher. Bonn: CMA.
- COENENBERG, A.G. (1997): Kostenrechnung und Kostenanalyse. Landsberg am Lech: moderne industrie.
- GAIGL, G.; WEINDLMAIER, H. (2000): Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse. In: ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH (Hrsg.). Bonn: ZMP und CMA.
- ISERMEYER, F. (2001): Die Wettbewerbsfähigkeit der Tierproduktion im internationalen Vergleich, Arbeitsbericht 3/2001 des Instituts für Betriebswirtschaft, Agrarstruktur und ländliche Räume der Bundesanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig.
- LUDWIG, D. (1999): Die Antwort liegt im Eiweiß. In: Fleischwirtschaft 03/99, S. 18.
- MAUCHER, H. (1993): Corporate Size: A View from the Top. In: Esprit d'entreprise et technologies nouvelles. Hommage à Pierre Goetschin. Universität Lausanne, S. 53-62.
- OTTO, B. (2002): Qualitätsmanagement bei Milch: Anforderungen an ein Basissystem für den Milcherzeuger. Folienset eines Vortrags bei der 7. Fachtagung Milch des DRV 2002, 23. - 24. April 2002 in Bad Wildungen.
- RABOBANK INTERNATIONAL FRANKFURT BRANCH (1999): Die Food & Agrarbranche im 3. Jahrtausend. Frankfurt am Main: Rabobank.
- RAIFFEISEN-VERBAND (2002): Qualität und Sicherheit aus Sicht der Genossenschaften. Vortrag von Manfred Nüssel bei der Fachtagung Vieh- und Fleisch 2001 am 30./31. Oktober 2001 in Lahnstein. Online im Internet: www.raiffeisen.de/presse/redetexte2001/vf-01-31.htm .[Stand 03.04.02].
- SCHMIDT, A.G. (1995): Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Rentabilität von Industrieunternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- SCHMITZ, G. (2000): Betriebsvergleich der Fleischwarenindustrie. Bonn: Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie e.V.
- TROEGER, K. (2001): Risikomaterial: Alternative Methoden stehen zur Wahl. In: Fleischwirtschaft 4/2001, S. 62-66.
- V. ALVENSEBEN, R.; MAHLAU, G. (1998): The Decline of the Meat Image and Consequences for the Meat Marketing in Germany. Paper presented at the 56th EAAE Seminar, Paris, February 26-27.1998.
- V. ALVENSEBEN, R. (2002): Lebensmittelqualität aus Verbrauchersicht. Welchen Einfluss hatte die BSE-Krise? Folien eines Vortrages beim Genossenschaftsverband Bayern am 01.03.2002 in Grainau. Online im Internet: <http://www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/grainau.pdf>. [Stand 20.05.02].
- WEINDLMAIER, H. (2001): Strukturwandel in der deutschen Molkereiwirtschaft: Entwicklungen in der Milch erzeugung und Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit. In: Deutsche Milchwirtschaft, 52. Jg., Nr. 2, S. 51-54.
- WEINDLMAIER, H.; FALLSCHEER, T.; DUSTMANN, H. (2001): Dem Trend auf der Spur. Weiße Linie: Perspektiven und Erfolgspotentiale. In: Milch-Marketing, 18. Jg., H. 10, S. 66-71 und H. 11, S. 50-54.
- WEINDLMAIER, H.; KOCHAN, A.; PETERSEN, B. (1997): Notwendigkeit von Qualitätsmanagementsystemen in der deutschen Ernährungswirtschaft. In: FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT QUALITÄTSSICHERUNG E.V. (Hrsg.): Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 ff. in der landwirtschaftlichen Produktion und im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe. FQS-DGQ-Band 92-05, Berlin: Beuth, S. 14-28.
- WINDHORST, H.-W. (2002): Deutschland - auch in Zukunft ein Standort für Tierhaltung? Manuskript eines Vortrages auf der KTBL-Tagung am 10. 4. 2002 in Potsdam, S. 1-11. Online im Internet: http://www.ispa.uni-vechta.de/staff/windhorst/windhorst_pub.html .[Stand: 17.05.2002].
- ZMP (2002): BSE: Was bleibt hängen? Hat die BSE-Krise in Deutschland die Strukturen der Märkte für Fleisch und Fleischwaren nachhaltig verändert?. ZMP: Bonn.