

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Institut für Agrarwirtschaft  
Prof. Dr. B. Lehmann

Diplomarbeit

Sommersemester 1998



Thierry Mermoud  
Adrian Aebi

**Institut für Agrarwirtschaft**  
Prof. Dr. Bernard Lehmann

## Diplomarbeit Thierry Mermod, Adrian Aebi

Bearbeitungszeit: 2. Juni – 2. Oktober 1998

### *Aufgabenstellung*

#### **Wettbewerbsfähigkeit führender europäischer Unternehmungen im Agrarsektor.**

Die Arbeit soll auf zwei Fragestellungen Antworten geben:

##### **1. Identifizieren „wettbewerbsfähiger“ Unternehmen.**

In einem ersten Schritt soll die Milchbranche der EU in synthetischer Form dargestellt werden. In einem zweiten Schritt werden Kriterien ausgearbeitet, welche es ermöglichen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen im Agribusiness zu beurteilen. Diese Frage soll aus der Sicht der Investoren (Banken) beurteilt werden. Was macht eine Unternehmung interessant für Investoren, share holder ?

##### **2. Wie wird und bleibt eine Unternehmung im Agribusiness wettbewerbsfähig.**

- Wie haben erfolgreiche Unternehmen die heutige Position erreicht und welche strukturellen Anpassungen wurden vorgenommen? Wo lagen die strategischen Erfolgspositionen dieser Unternehmungen in der Vergangenheit und in der Gegenwart. Wie wurden sie genutzt?
- Welche Strategien verfolgen diese Unternehmen in der Zukunft? Wie sehen die Visionen die aus?

Bei der zweiten Fragestellung ist eine Konzentration auf die Milchbranche vorgesehen. Das Thema wird anhand von einzelnen Fallbeispielen bearbeitet.

Die Resultate sollen es der Schweizer Milchbranche erlauben, einen Vergleich mit den Besten Europas zu machen.

## Vorwort und Dank

**Business is like Chess:  
To be successful,  
you must anticipate  
several moves in  
advance.**

*William A. Sahlmann*

Geleitet von dieser Aussage war das Ziel unserer Diplomarbeit, der schweizerischen Milchbranche einen Überblick zu geben, was in den nächsten Jahren auf sie zukommen wird. Auf unseren Reisen durch Europa mussten wir feststellen, dass die heimische Branche einen grossen Restrukturierungsbedarf aufweist. Demgegenüber gibt es viele Anhaltspunkte, dass diese Branche durchaus das Potential für eine wettbewerbsfähige Position aufweist. Um dieses Potential umzusetzen, müssen die nötigen Schritte so schnell als möglich und mit aller Konsequenz eingeleitet werden. Diese Studie soll einen konstruktiven Beitrag dazu liefern.

Verschiedene Personen und Organisationen haben uns bei der Planung der Arbeit und bei der Beschaffung der Daten wertvolle Hilfe geleistet. Ihnen gebührt ein grosser Dank.

- Herr Professor Bernard Lehmann, der uns die Arbeit überhaupt ermöglicht hat. Er hat uns stets hilfreich unterstützt und uns bei der Planung der Arbeit die wertvollen Tips weitervermittelt. Nicht zuletzt hat er uns die Recherche auf finanzieller Ebene ermöglicht.
- Der Schweizerische Bauernverband und insbesondere Mr. Jean Girardin. Sie haben uns in Brüssel die Infrastruktur zur Verfügung gestellt, die wir benötigten, um unsere Arbeit voranbringen zu können. Mr. Girardin hat uns mit seinen vorzüglichen Kontakten viele Interviewpartner vermittelt.
- Der „International Association of Agricultural Students“ (IAAS). Die Organisation hat uns in Leuven (B) ihr Hauptquartier zur Verfügung gestellt.
- Alle Personen, Firmen und Institutionen, die sich die Zeit genommen haben, uns Red und Antwort zu stehen. In einer Zeit, in welcher der wirtschaftliche Druck die Handlungs-freiheit der Akteure stark einschränkt, ist dies keine Selbstverständlichkeit.
- Für die Korrekturlesung und die wertvollen Tips danken wir den Herren Benedikt Koch und Olivier Mermod sowie Frau Christine Hofer.

# Zusammenfassung und Folgerung

Das Ziel dieser, von Prof. Dr. B. Lehmann in Auftrag gegebenen, Diplomarbeit bestand darin, den **europäischen Milchmarkt zu erfassen und die Strategien der erfolgreichen Marktteilnehmer herzuleiten**. Um dieses Ziel zu erreichen suchten wir unter dem Titel „**Wettbewerbsfähigkeit europäischer Milchwirtschaftsunternehmen**“ den Kontakt zu den erfolgreichen Firmen der Branche (Genossenschaften und Aktiengesellschaften), zu Vertretern aus der Landwirtschaft, aus dem Detailhandel wie auch aus der Bankenwelt.

In einer *ersten Phase* ging es darum, die wettbewerbsfähigen Unternehmen der europäischen Milchbranche zu **identifizieren**. Dazu bauten wir ein Kennzahlensystem, bestehend aus elf Messgrößen, auf. Wir haben sodann 13 Unternehmen geprüft und sie **anhand des Kennzahlensystems rangiert**. Die besten fünf dieser Rangierung haben wir einer **Analyse ihres Potentials** unterzogen. Zu diesem Zweck verwendeten wir das „Diamant-Modell“ von Porter (1991). Mit diesem Modell untersuchten wir unter anderem die Bereiche Faktorbedingungen, Verwandte und Unterstützende Branchen, Nachfragebedingungen und Firmenstrategien, Struktur und Stärken.

In der *zweiten Phase* identifizierten wir die **Vorgehensweisen der fünf Firmen**, um mit dem vorhandenen Potential Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen. Zu diesem Zweck formulierten wir, mit der Unterstützung verschiedener Branchenkenner, **neun Annahmen**, welche die Vorgehensweisen beschreiben. Auf Grund der Prüfung dieser Annahmen konnten wir die folgenden **sieben strategischen Aktionen** herleiten und quantifizieren:

- ⇒ Produktidentität durch die Einführung und Förderung von Marken.
- ⇒ Innovatives Verhalten.
- ⇒ Erreichen einer Mindestgrösse.
- ⇒ Internationalisierung.
- ⇒ Maximierung des Owner-Value.
- ⇒ Wertschöpfungsorientierte Portfoliogestaltung.
- ⇒ Anstreben der Leaderposition im gewählten Marktsegment.

Nicht alle untersuchten Unternehmen hatten Erfolg mit diesen Strategien. Wir leiteten daraus ab, dass neben der Auswahl der strategischen Aktionen weitere Umstände über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Wir nannten diese Umstände **Schlüsselfaktoren**.

In der *dritten Phase* der Studie stellten wir aus den Resultaten und Erkenntnissen der Arbeit Empfehlungen für die schweizerische Milchbranche zusammen. Aufbauend auf einer Vision empfehlen wir verschiedene Strategien, um die inländischen Marktanteile zu sichern und die internationalen Aktivitäten auszubauen.

## ***Nutzen der Studie für die Wettbewerbsfähigkeit der Milchbranche:***

- ☞ Die fünf näher untersuchten Firmen können als Fallstudien für Kurse verwendet werden.
- ☞ Mit Hilfe des Kennzahlensystems können sich Schweizer Firmen im internationalen Umfeld messen und mit den besten der Branche vergleichen.
- ☞ Mit Hilfe der Potentialanalyse haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich im europäischen Umfeld strategisch zu positionieren.
- ☞ Die quantifizierten, strategischen Aktionen können sowohl für das Management als auch für Kontrollorgane und Akteure der Politik hilfreich sein.
- ☞ Die Schlüsselfaktoren können als Entscheidungsgrundlage für ein Engagement von externen Investoren dienen.

## Résumé et Conclusion

Notre travail de diplôme réalisé sous la direction du professeur B. Lehmann a pour but d'apporter un **éclairage européen** aux défis actuels que la filière laitière suisse doit relever.

La problématique de notre travail : « **Compétitivité des leaders européens de la transformation laitière** », nous a confronté avec les principales entreprises de la transformation laitière (coopératives et entreprises privées), des représentants du monde paysan, des acheteurs de la grosse distribution, des banques d'affaires engagées dans l'analyse et l'attribution de crédit et des banques de gestions d'actifs spécialisées dans l'analyse stratégique.

La première tâche de notre étude consistait à identifier les entreprises européennes compétitives. Pour ce faire, nous avons élaboré un **système de mesure** construit sur onze ratios. Nous avons analysé treize entreprises européennes performantes et établi leur **classification**. Nous avons ensuite sélectionné les cinq meilleures entreprises et procédé à une étude plus approfondie afin de cerner leur **potentiel**. Le modèle «Diamond» (Porter, 1991) nous a permis de structurer notre analyse et conduire des interviews avec une représentation du management de chaque entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons recherché les facteurs permettant aux entreprises d'être et de rester compétitives. Sur la base d'un examen détaillé de neuf suppositions, nous présentons sous forme de résultat les **actions stratégiques** concrètes à disposition:

- *Identification du produit par l'emploi de marque.*
- *Innovations.*
- *Obtention de la taille critique minimale.*
- *Internationalisation.*
- *Maximisation de la «Owner-value».*
- *Gestion du portefeuille produits en fonction de la contribution à la valeur ajoutée.*
- *Position dominante dans des segments de marché choisis.*

Nous introduisons enfin la notion de **facteurs clefs**, qui expliquent les différences dans la mise en oeuvre d'une même action stratégique afin de conduire à la compétitivité.

Nous terminons notre étude par une liste de **propositions pour la filière laitière suisse**. Ce rapport devrait permettre d'améliorer la compétitivité de plusieurs manières :

- Les études de cas réalisées pourraient servir de base pour un cours de management
- Le système de mesure proposé permet aux entreprises suisses de se mesurer dans un environnement de compétition européen.
- L'étude de potentiel réalisée permet aux entreprises de se positionner dans l'environnement européen et s'inspirer de stratégies novatrices.
- Les actions stratégiques, formulées de façon quantitatives sont un outil de travail pour le management des différents intervenants du marché suisse permettent d'élaborer les lignes directrices de la politique laitière.
- Les facteurs clefs pourraient servir de critères pour le financement des entreprises.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>METHODEN UND VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>4</b>
2.1	DEFINITION VON WETTBEWERBSFÄHIGKEIT .....	4
2.1.1	<i>Allgemeine Definitionen der Wettbewerbsfähigkeit.....</i>	4
2.1.2	<i>Wettbewerbsfähigkeit in der Studie .....</i>	5
2.2	MODELLHERLEITUNG, ERFASSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT .....	5
2.2.1	<i>Erste Phase: Messung der Wettbewerbsfähigkeit.....</i>	6
2.2.2	<i>Zweite Phase: Erfassung des Potentials.....</i>	9
2.2.3	<i>Dritte Phase: Herleitung der strategischen Aktionen (Prozess).....</i>	11
2.2.4	<i>Das Gesamtmodell.....</i>	12
2.3	VORGEHENSWEISE .....	12
2.3.1	<i>Auswahl der Firmen .....</i>	12
2.3.2	<i>Messen der Wettbewerbsfähigkeit und Auswahl der Fallstudien .....</i>	13
2.3.3	<i>Erfassung des Potentials .....</i>	13
<b>3</b>	<b>MESSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT .....</b>	<b>15</b>
3.1	ERSTE KOMPONENTE: RENTABILITÄT .....	16
3.2	ZWEITE KOMPONENTE: WACHSTUM.....	18
3.3	Dritte KOMPONENTE: WERT.....	22
3.4	ZUSAMMENFASSENDE TABELLE.....	25
3.5	RANGLISTE DER UNTERNEHMUNGEN .....	26
3.6	AUSWAHL DER FIRMEN .....	27
<b>4</b>	<b>ERFASSUNG DES POTENTIALS .....</b>	<b>28</b>
4.1	GESCHICHTE .....	28
4.1.1	<i>Frankreich.....</i>	28
4.1.2	<i>Niederlande und Dänemark.....</i>	28
4.1.3	<i>Finnland .....</i>	29
4.2	ZUFALL .....	29
4.3	FAKTORBEDINGUNGEN.....	30
4.3.1	<i>Natürliches Umfeld.....</i>	30
4.3.2	<i>Kapital.....</i>	30
4.3.3	<i>Humanressourcen.....</i>	31
4.4	VERWANDTE UND UNTERSTÜTZENDE BRANCHEN.....	31
4.4.1	<i>Konkurrenten.....</i>	32
4.4.2	<i>Lieferanten.....</i>	33
4.4.3	<i>Verwandte Industrien .....</i>	35
4.5	STAAT.....	35
4.5.1	<i>Europäische Union.....</i>	35
4.5.2	<i>Mitgliedsländer.....</i>	35
4.6	NACHFRAGEBEDINGUNGEN.....	36
4.6.1	<i>Absatzmittler ⇔ Lebensmittelhandel .....</i>	36
4.6.2	<i>Absatzmärkte .....</i>	38
4.6.3	<i>Absatzlogistik.....</i>	39
4.7	FIRMENSTRATEGIEN, STRUKTUR UND STÄRKEN .....	39
4.7.1	<i>Struktur und Rechtsform.....</i>	39
4.7.2	<i>Unternehmensstrategie.....</i>	40
4.7.3	<i>Forschung und Entwicklung.....</i>	41
4.7.4	<i>Produkte .....</i>	42
4.7.5	<i>Kommunikation.....</i>	44
4.7.6	<i>Internationalität.....</i>	45
4.7.7	<i>Management .....</i>	46
4.7.8	<i>Ressourcennutzung.....</i>	47

<b>5</b>	<b>PRÜFUNG DER ANNAHMEN .....</b>	<b>48</b>
5.1	DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT STEIGT MIT DER GRÖSSE DER UNTER-NEHMUNG .....	48
5.1.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	48
5.1.2	<i>Folgerung</i> .....	49
5.2	SORTIMENTSERWEITERUNG UND DIVERSIFIKATION VERSTÄRKEN DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT. ....	49
5.2.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	50
5.2.2	<i>Folgerung</i> .....	51
5.3	MITTELS VERTIKALER INTEGRATION KÖNNEN QUALITÄTS- UND MARKETINGZIELE ERREICHT WERDEN, WAS SICH POSITIV AUF DIE WETTBEWERBSPOSITION AUSWIRKT.....	51
5.3.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	52
5.3.2	<i>Folgerung</i> .....	53
5.4	DIE RECHTSFORM HAT LÄNGERFRISTIG KEINEN EINFLUSS AUF DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT. ....	54
5.4.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	54
5.4.2	<i>Folgerung</i> .....	56
5.5	DURCH INTERNATIONALE VERFLECHTUNG STEIGT DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT. ....	56
5.5.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	56
5.5.2	<i>Folgerung</i> .....	58
5.6	SOWOHL DIE HUMANRESSOURCEN ALS AUCH DIE DAVON ABHÄNGIGE INNOVATIONSKRAFT BEEINFLUSSEN DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT. ....	59
5.6.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	59
5.6.2	<i>Folgerung</i> .....	61
5.7	PRODUKTIDENTITÄT (MARKEN) VERSTÄRKT DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT.....	62
5.7.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	62
5.7.2	<i>Folgerung</i> .....	63
5.8	DIE MENTALITÄT DER MENSCHEN IM URSPRUNGSLAND IST ENTSCHEIDEND FÜR DAS ERREICHEN EINER SPITZENPOSITION. ....	64
5.8.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	64
5.8.2	<i>Folgerung</i> .....	65
5.9	EINE AN VALUE ADDED-ZIELEN AUSGERICHTETE PRODUKT/MARKT-POLITIK ERHÖHT DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT. ....	66
5.9.1	<i>Prüfung der Annahme</i> .....	66
5.9.2	<i>Folgerung</i> .....	68
<b>6</b>	<b>RESULTATE UND DISKUSSION.....</b>	<b>69</b>
6.1	HERLEITUNG DER STRATEGISCHEN AKTIONEN.....	69
6.1.1	<i>Die Kernaussagen</i> .....	69
6.1.2	<i>Die strategischen Aktionen</i> .....	70
6.2	DIE SCHLÜSSELFAKTOREN .....	71
<b>7</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNG .....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>EMPFEHLUNGEN FÜR DIE SCHWEIZER MILCHBRANCHE .....</b>	<b>75</b>
8.1	VISION FÜR DIE SCHWEIZER MILCHWIRTSCHAFT .....	75
8.2	DAS LEITBILD .....	76
8.3	DIE STRATEGISCHEN AKTIONEN.....	76
8.3.1	<i>Inlandanteile langfristig sichern</i> .....	76
8.3.2	<i>Erweiterung der Auslandaktivitäten</i> .....	77
<b>9</b>	<b>LITERATUR.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANHANG .....</b>	
	MESSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT .....	1-13
	POTENTIAL.....	1-35
	FRAGEBOGEN.....	1-4

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herleitung der Aufgabenstellung.....	2
Abbildung 2: Komponenten der Wettbewerbsfähigkeit .....	5
Abbildung 3: Ablaufschema .....	5
Abbildung 4: The Porter Diamond.....	10
Abbildung 5: Modell zur Herleitung von strategischen Aktionen in der Milchbranche.....	12
Abbildung 6: Komponenten der Wettbewerbsfähigkeit .....	15
Abbildung 7: Eigenkapitalrendite .....	16
Abbildung 8: Cash-Flow Margen.....	17
Abbildung 9: Eigenkapitalanteile.....	18
Abbildung 10: Korrelation Umsatzgrösse und Wachstum.....	19
Abbildung 11: Korrelation Gewinnwachstum und Veränderung der Gewinnmarge .....	20
Abbildung 12: Korrelation Bilanzwachstum und Umsatzwachstum.....	20
Abbildung 13: Korrelation Wachstum des Umsatzes im Ausland / Veränderung des Auslandanteils .....	21
Abbildung 14: Der Owner Value.....	23
Abbildung 15: Bruttogewinn-Marge und Milchproduktivität.....	24
Abbildung 16: Arbeitskostenindex.....	25
Abbildung 17: Die finanzielle Rangliste.....	26
Abbildung 18: Die globale Rangliste .....	26
Abbildung 19: Verwandte und Unterstützende Branchen .....	32
Abbildung 20: Struktur der europäischen Milchproduktion.....	34
Abbildung 21: Marktanteil der jeweils fünf Grössten .....	36
Abbildung 22: US-Lebensmittelausgaben .....	37
Abbildung 23: Spektrum der Rechtsformen.....	39
Abbildung 24: Produkte aus Milch.....	42
Abbildung 25: Die Kommunikationspolitik .....	44
Abbildung 26: Umsatzanteile im Ausland (1997).....	45
Abbildung 27: Einflussfaktoren auf die Flexibilität .....	46
Abbildung 28: Wertschöpfungskette und Integrationsmöglichkeiten.....	52
Abbildung 29: Integrationsintensität (Auswahl von Firmen).....	53
Abbildung 30: Unterschied AG/Genossenschaft .....	54
Abbildung 31: Resultatvergleich Coop / AG.....	55
Abbildung 32: Wachstumsstrategien der Unternehmen .....	58
Abbildung 33: Grundlagen des Unternehmerischen Erfolges.....	59
Abbildung 34: Zusammenhang Innovation / Unternehmenserfolg.....	61
Abbildung 35: Der Faktor „Mentalität“ .....	64
Abbildung 36: Zusammenhang Quantität und Marge .....	66
Abbildung 37: BCG Matrix für Unternehmenserfolg.....	67
Abbildung 38: Die strategischen Aktionen im Zusammenhang.....	70
Abbildung 39: Der Weg zur Wettbewerbsfähigkeit .....	74
Abbildung 40: Einbettung von Leitbild und Vision .....	75

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristik der untersuchten Unternehmungen .....	15
Tabelle 2: Zusammenfassende Tabelle aller Kennzahlen.....	25
Tabelle 3: Die weltweit 25 grössten Unternehmen der Branche .....	32
Tabelle 4: Umsatzveränderung der Milchsegmente .....	38
Tabelle 5: Übersicht der Produktpalette (alle 13 Unternehmungen).....	51
Tabelle 6: Anteil von Handelsmarken pro Produktgruppe.....	63

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BCG	Boston Consulting Group
cf.	confer, vergleiche
CNIEL	Centre National Interprofessionel de l'Economie Laitière
Coop	Genossenschaftliche Unternehmungen
D	Deutschland
DK	Dänemark
DKR	Dänische Kronen
DM	deutsche Mark
ECR	Efficient Consumer Response
ECU	
EPS	Earnings Per Share
EU	Europäische Union
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
F	Frankreich
F&E	Forschung und Entwicklung
FF	französische Franc
Fi	Finnland
FMK	Finnische Mark
g	Gramm
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GB	Grossbritannien
HFL	Niederländische Gulden
IMD	Management school in Lausanne
IRL	Irland
IT	Italien
kap.	Kapitel
kg	Kilogramm
LIT	italienische Liren
mio	Millionen
mrd	Milliarden
NL	Niederlande
NZ	Neu Zeeland
P	Privatunternehmung / Kapitalgesellschaften
PE	Price / Earnings Ratio
S	Sweden
s.	siehe

SA	Société anonyme (AG)
sFr.	schweizer Franken
t	Tonne
US	Vereinigte Staaten
WTO	World Trade Organisation

# 1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Die Schweizer Landwirtschaft und insbesondere die **Milchwirtschaft befindet sich in einer Zeit des Umbruchs**. Der Staat zieht sich vermehrt aus dem Agrarmarkt zurück und will die Verantwortung der Branche übertragen. 1997 gehören zur Branche 59'000 Rindviehhalter, die im Durchschnitt 13 Kühe halten. Sie produzieren 3.1 Mio Tonnen Milch für den Markt. Nebst der Frischmilch und diversen Produkten, wird von dieser Menge 49% zu Käse und je ca. 13% zu Butter und Rahm weiterverarbeitet. Verantwortlich für die Verarbeitung sind rund 1200 gewerbliche Käsereien und Molkereien sowie drei grosse Unternehmen (Emmi AG Luzern, Säntis AG St. Gallen und Toni Holding Bern). Unter den Käsesorten nimmt der Emmentaler mit 77'500 t (37,7%) vor dem Gruyère mit 23'500 t (18,3%) den wichtigsten Platz ein. Vom Emmentaler werden 47% ins Ausland exportiert. Hauptmärkte sind Italien, die USA, Frankreich und Deutschland. Gesamthaft wird rund 30% der Milchmenge exportiert und 20% des Inlandkonsums importiert. Es handelt sich demnach um eine Branche, die vom internationalen Markt abhängig ist.

Losgelöst von der nationalen Sichtweise unterliegt der Milchmarkt exogenen Druckfaktoren. Diese Faktoren sind dafür verantwortlich, dass sich die Akteure der Branche laufend an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen müssen. Im Folgenden sind die wichtigsten Druckfaktoren aufgeführt:

- Der Milchproduktmarkt ist ein reifer Markt und weist daher im allgemeinen ein abgeflachtes Wachstum auf. Die **Kunden werden immer anspruchsvoller**. Die Anbieter versuchen, sich mittels Mehrleistungen von den Konkurrenten zu differenzieren und so ihr Wachstum zu steigern. Diese Mehrleistungen äussern sich in Form von Frische, Gesundheit, „Convenience“ und Verantwortung gegenüber dem Umfeld.
- Das Angebot im europäischen Markt ist grösser als die Nachfrage. Auf der Nachfrageseite wandeln sich die Lebensmittelgeschäfte in grosse internationale Detailhandelskonzerne. Sie können im Einkauf monopsonistische Vorteile ausschöpfen. Dementsprechend wird die **Macht der Abnehmer weiter steigen**.
- Der Abschluss der GATT Uruguay-Runde<sup>1</sup> brachte eine erste **liberalisierung des Welthandels** indem sowohl Inland- wie auch Exportsubventionen und Handelshemmnisse aller Art reduziert werden mussten. Dies verändert die Konkurrenzverhältnisse auf den Märkten entscheidend. Eine nächste GATT-Runde, die eine weitere Liberalisierung zur Folge hat, ist bereits geplant.
- Weltweit ist ein **Trend zur Globalisierung** beobachtbar. Die Unternehmen versuchen, von den Beschaffungs- und Absatzvorteilen zu profitieren. Somit entsteht für alle Unternehmen ein Druck zur Internationalisierung, da sie eine wettbewerbs-fähige Position halten wollen.
- In der Ausgabe 1998 des World Competitiveness Yearbook von IMD (Garelli, 1998) kommen die Autoren zur Feststellung, dass die „**International Finance Community**“ die Marktakteure **zu immer besseren finanziellen Resultaten drängt**. Diese Finanzwelt verwaltete 1996 ein Budget von US\$ 8,1 Bn! Die Investoren erwarten von den Unternehmungen entsprechende finanzielle Renditen. Messgrössen wie MVA

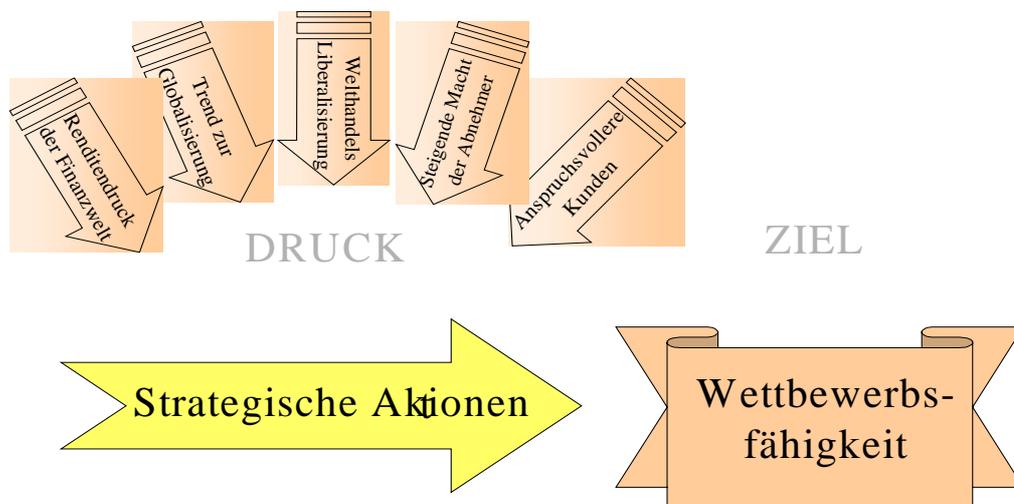
---

<sup>1</sup> General Agreement on Tariffs and Trade, letzte Verhandlungsrunde, benannt nach dem ersten Verhandlungsort und in Kraft gesetzt am 1. Juli 1995.

(Marktet Added Value) und EVA (Economic Added Value) (Bilanz, 1998) verbreiten sich rasch und gewinnen dabei an Macht.

Um diesen Druckfaktoren zu begegnen, entwickeln die Unternehmungen strategische Aktionen. Ziel für die Schweizer Unternehmen muss es sein, sich bei der Wahl dieser Aktionen an den besten Unternehmen Europas zu orientieren. **Professor Dr. B. Lehmann vom Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich legte unserer Arbeit daher die Fragestellung zu Grunde, welche strategischen Aktionen die erfolgreichen milchwirtschaftlichen Unternehmen Europas gegenüber diesen Druckfaktoren verwirklichen.** Abbildung 1 stellt die Problemstellung schematisch dar.

Abbildung 1: Herleitung der Aufgabenstellung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Druckfaktoren zwingen die Unternehmen, strategische Aktionen zu entwickeln. Das Ziel der strategischen Aktionen ist das Erreichen und Erhalten der Wettbewerbsfähigkeit.

Um die Problemstellung, die Herleitung der strategischen Aktionen, anzugehen, haben wir die folgenden Annahmen über die Entwicklung der strategischen Aktionen getroffen:

1. Die Wettbewerbsfähigkeit steigt mit der Grösse der Unternehmung.
2. Sortimentserweiterung und Diversifikation verstärken die Wettbewerbsfähigkeit.
3. Mittels vertikaler Integration können Qualitäts- und Marketingziele erreicht werden, was sich positiv auf die Wettbewerbsposition auswirkt.
4. Die Rechtsform hat längerfristig keinen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit.
5. Durch internationale Verflechtung steigt die Wettbewerbsfähigkeit.
6. Sowohl die Humanressourcen als auch die davon abhängige Innovationskraft beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit.
7. Produktidentität (Marken) verstärkt die Wettbewerbsfähigkeit.
8. Die Mentalität der Menschen im Ursprungsland ist entscheidend für das Erreichen einer Spitzenposition.
9. Eine an Value added-Zielen ausgerichtete Produkt/Markt-Politik erhöht die Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Annahmen wurden in der Arbeit geprüft, indem wir fünf Fallbeispiele erfolgreicher Unternehmungen analysiert haben. Als Fallbeispiele dienten die Genossenschaften **Valio** (Finnland) und **MD Foods** (Dänemark), sowie die Aktiengesellschaften **Fromageries Bel, Orlait** (beide Frankreich) und **Numico** (Holland). Ausgehend von den Annahmen leiteten wir dann die wichtigen **strategischen Aktionen** sowie deren **Schlüsselfaktoren** für die erfolgreiche Umsetzung der Aktionen her.

Im letzten Teil der Arbeit (Kap. 8) wollen die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Studie nutzen, um Empfehlungen für die schweizerische Milchbranche abzugeben..

## 2 METHODEN UND VORGEHENSWEISE

In diesem Kapitel wird erklärt, wie die strategischen Aktionen in der Studie abgeleitet wurden. Wir erläutern und definieren als erstes den Begriff „Wettbewerbsfähigkeit“. Anschliessend leiten wir die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit mit einem in drei Phasen aufgeteilten Modell her (Buckley et al. 1988). Der dritte Teil dieses Kapitels beschreibt die praktische Vorgehensweise während der Arbeit.

### 2.1 Definition von Wettbewerbsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit kann nicht in einem Satz definiert werden. Michael E. Porter (1990) weist mit langjähriger Erfahrung in diesem Forschungsfeld darauf hin, dass es keine überall akzeptierte Definition gibt. Nach einer kurzen Übersicht über die verschiedenen Interpretationen von Wettbewerbsfähigkeit stellen wir die für die Arbeit ausgewählte Definition dar.

#### 2.1.1 Allgemeine Definitionen der Wettbewerbsfähigkeit

##### ***Aus Sicht der Investoren***

Investoren interessieren sich grundsätzlich für die Rentabilität einer Firma. Ihnen ist es wichtig, dass investierte Kapitalien, je nach Risiko-Prämie, eine höhere Rendite als sichere Anlagen (Obligationen, Treasury bills, usw.) einbringen.

##### ***Aus Sicht der Banken***

Banken leihen Geld aus und verlangen dafür einen Zins. Ihr Interesse besteht in der Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung. Die Wettbewerbsfähigkeitskriterien sind Rentabilität und Liquidität.

##### ***Aus Unternehmerischer Sicht***

*„A competitive industry is one that possesses the sustained ability profitably gain and maintain market share in domestic and / or foreign market.“ (Agriculture Canada)*

Diese Definition legt den Marktanteil als zentralen Punkt der Wettbewerbsfähigkeit fest. Dabei ist anhaltende Rentabilität (profitably) über die Zeit (sustained) anzustreben. Marktanteil ist der Beweis der Leistung einer Unternehmung gegenüber den Mitkonkurrenten. Eine gute Rentabilität sichert die Zahlungsfähigkeit und Unabhängigkeit.

##### ***Aus globaler Sicht***

*„Eine Unternehmung kann nur überleben und sich entwickeln, wenn sie laufend Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leistet.“ (Hinterhuber, 1997)*

Alle Marktteilnehmer, welche von den Aktivitäten der Firma betroffen sind, müssen einen Nutzen aus der Wettbewerbsfähigkeit haben. In dieser Definition werden nicht nur die Besitzer oder Mitarbeiter der Unternehmung berücksichtigt, sondern auch der Einfluss auf Umwelt (soziale Bilanz), Kunden, „Pressure Groups“ und staatliche Institutionen.

### 2.1.2 Wettbewerbsfähigkeit in der Studie

In unserer Studie geht es um eine Momentaufnahme der Branche. Wir haben deshalb die Wettbewerbsfähigkeit durch wirtschaftliche Faktoren zu definiert. Wir verwenden dazu gemäss Abbildung 2 eine auf drei Komponenten aufgebaute Definition.

Abbildung 2: Komponenten der Wettbewerbsfähigkeit



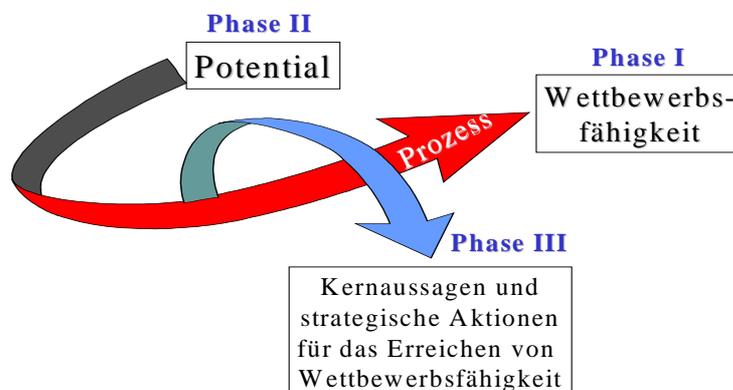
Quelle: eigene Darstellung

Die Basis ist die **Rentabilität**. Sie ermöglicht das finanzielle Überleben einer Firma. **Wachstum** ist erforderlich, wenn sich eine Unternehmung in einem kompetitiven Umfeld bewegen und behaupten will. Um den Marktanteil halten zu können, sollte die Unternehmung mindestens dieselbe Wachstumsrate aufweisen wie der Gesamtmarkt, in dem sie tätig ist. Der **Wert** entspricht dem Mehrwert, welchen die Unternehmung den verschiedenen Akteuren bringt. Zu den Akteuren zählen wir die Eigentümer, die Mitarbeiter und sonstige Anspruchsgruppen.

### 2.2 Modellherleitung, Erfassung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Studie stützt sich auf den Vorschlag von Buckley et al. (1988), der die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit in die drei Phasen gliedert hat (Abbildung 3)

Abbildung 3: Ablaufschema



Quelle: Eigene Darstellung

In einer **ersten Phase (I)** geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen gemäss unserer Definition zu messen.

In der **zweiten Phase (II)** untersuchen wir, warum die Firmen diese Wettbewerbsfähigkeit erreicht haben. Wir gehen in unserer Betrachtung also zurück zur Ausgangslage, dem **Potential** der Firmen.

Die **dritte Phase (III)** untersucht den **Prozess** um vom Potential zur Wettbewerbsfähigkeit zu kommen und leitet daraus, mittels Annahmen, Kernaussagen für die Branche ab. Die Zusammenfassung der Kernaussagen hat unsere strategischen Aktionen ergeben.

Um von den strategischen Aktionen zum unternehmerischen Erfolg zu kommen, müssen sogenannte Schlüsselfaktoren erfüllt werden.

Im Folgenden wollen wir erläutern, mit welchen Methoden wir unser Modell ausgebaut haben.

### 2.2.1 Phase I: Messung der Wettbewerbsfähigkeit

Es werden bestehende Zahlen oder Ergebnisse der Unternehmung gesucht, die es ermöglichen, die Wettbewerbsstärke einer Firma zu determinieren. Die am besten geeigneten Kennzahlen wurden in einem **Kennzahlensystem** erfasst, um eine **Rangliste** der Unternehmungen erstellen zu können.

#### *Mögliche Ansätze zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit in früheren Arbeiten*

Es existieren verschiedene Methoden und Ansätze um die Wettbewerbsfähigkeit zu messen.

- Als Mass für die Wettbewerbsfähigkeit schlägt Porter (1991) zwei Kriterien vor:
  - 1) Das Vorhandensein erheblicher und ständiger Exporte in mehrere andere Länder.
  - 2) Erhebliche Investitionen im Ausland.
- Bezogen auf die Theorie von Porter haben Viaene und Gellynck (1995), aufgrund einer Diskriminanz-Analyse, fünfzehn Kennzahlen aus einer Auswahl von Lebensmittelunternehmungen abgeleitet. Diese Kennzahlen ermöglichen eine Aussage über die finanzielle Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung.
- Guillaume Dumont (1997) vergleicht Lebensmittelunternehmungen mittels dreier Kennzahlen. Diese ermöglichen die schnelle Messung der finanziellen Wettbewerbsfähigkeit.
  - 1) Wachstumsrate der Bilanzsumme (erfasst die Dynamik).
  - 2) Wachstumsrate des Gewinns (erfasst die Dynamik).
  - 3) Eigenkapitalrentabilität (erfasst die Rentabilität).
- Die BCG-Matrix (Boston Consulting Group), oder eine von ihr abgeleitete Form, wird in der Praxis sehr oft angewendet, um das Produktportfolio einer Unternehmung bezüglich seiner Wettbewerbsposition zu überprüfen. Jean-Noël Vieille (1996) hat eine transponierte BCG-Matrix entwickelt, um das externe Wachstumspotential von internationalen Lebensmittelunternehmungen zu analysieren. Firmen wurden dabei nach Umsatzwachstum und Cash Flow in einer zweidimensionalen Matrix positioniert.
- Der „Shareholder value“-Ansatz<sup>2</sup> wird in vielen Studien (Le nouvel Économiste, 1998) als Kriterium der Wettbewerbsfähigkeit gebraucht. Diese Methode berücksichtigt aber nur die Sichtweise der Anleger.

---

<sup>2</sup> Ansatz, dass die gesamten Handlungen einer Unternehmung einzig zur Steigerung des Aktionärswertes dienen.

- Der EVA-Ansatz (Economic Value Added) misst die Fähigkeit einer Unternehmung, Mehrwert aus eigenen Aktivitäten zu erwirtschaften (Bilanz, 1998).

### **Kennzahlensystem**

Auf der Basis unserer Definition von **Wettbewerbsfähigkeit** haben wir ein Kennzahlensystem entwickelt. Um möglichst alle Aspekte erfassen zu können, wurde für jede der Komponente, Rentabilität, Wachstum und Wert, drei bis fünf Kennzahlen berechnet. Die Auswahl stützt sich auf die früher erwähnten Studien. Gesamthaft berechneten wir pro Firma 11 Kennzahlen.

Alle von uns analysierten Unternehmungen sind oder waren hauptsächlich im Milchbereich tätig. Da wir die besten der Branche ausgewählt haben, verfolgen sie oft sehr verschiedene Strategien und sind in unterschiedlichen Produktgruppen und Ländern tätig. Um diese Inhomogenität zu reduzieren, wurden die Kennzahlen ausschliesslich in Form von Prozentsätzen verwendet. Dazu wurden die Daten als Progression oder Mittelwert von fünf aufeinanderfolgenden Jahren genommen. Somit konnten wir die meisten ausserordentlichen Ereignisse abschwächen.

Im Folgenden wollen wir das von uns zusammengestellte **System** erläutern und alle Kennzahlen definieren. Aus Gründe der Übersichtlichkeit nummerieren wir alle Kennzahlen (vgl. Tabelle 2).

### **1. Komponente: Rentabilität**

**Eigenkapitalrendite** (Kennzahl N° 1): Mittelwert der Unternehmensergebnisse in Prozent des jeweiligen ausgewiesenen Eigenkapitals (1993–1997).

**Cash Flow Marge** (Kennzahl N° 2): Mittelwert des Unternehmens-Cash Flow in Prozent des jeweiligen Nettoumsatzes (1993–1997). Der Unternehmens-Cash Flow wurde jeweils vom Geschäftsbericht übernommen. Wenn die Kapitalflussrechnung nicht vorhanden war, wurde der Unternehmens-Cash-Flow wie folgt geschätzt:

Unternehmensergebnis  
+ Abschreibungen auf Anlagen  
+ Buchverluste (-gewinne) auf Anlagevermögen  
- Auflösung von langfristigen Rückstellungen

**Eigenkapitalanteil** (Kennzahl N° 3): Mittelwert des Eigenkapitals in Prozent der Bilanzsumme (1993–1997). Das Eigenkapital wurde jeweils vom Geschäftsbericht übernommen. Wenn die Zusammenfassung aller Eigenmittel nicht vorhanden war, rechneten wir die Bilanzsumme minus Fremdkapital.

### **2. Komponente: Wachstum**

**Umsatzwachstum** (Kennzahl N° 4): Zunahme des Nettoumsatzes von 1993 bis 1997. Akquisitionen und Firmenzusammenschlüsse werden dabei als Umsatzzunahme gerechnet.

**Gewinnwachstum** (Kennzahl N° 5): Zunahme des Unternehmensergebnis von 1993 bis 1997. Das Unternehmensergebnis wird nach Steuern, ausserordentlichen Erträgen oder Aufwänden, aber vor Gewinnausschüttung gerechnet.

**Veränderung der Gewinnmarge** (Kennzahl N° 6): Gewinnmarge 1997 (Unternehmensergebnis in Prozent des Nettoumsatzes) abzüglich der Gewinnmarge 1993 ergibt die Veränderung der Gewinnmarge in absoluten Werten.

**Wachstum der Bilanzsumme** (Kennzahl N° 7): Prozentuale Zunahme der Bilanzsumme von 1993 bis 1997.

**Umsatzanteil im Ausland** (Kennzahl N° 8): Prozentualer Anteil des Nettoumsatzes, der ausserhalb des heimischen Marktes erwirtschaftet wird. Wir beziehen uns auf den Mittelwert der Jahre 1993 bis 1997.

### **3. Komponente: Wert**

**Owner Value** (Kennzahl N° 9):

- a) Gesamtertrag bei börsenkotierten Unternehmungen (**Shareholder value**): Veränderung des Aktienkurses plus Dividenden vom 31.12.1993 bis am 31.12.1997. Bei Firmenzusammenschlüssen und grossen Übernahmen (Numico/Milupa), konsolidierten wir die Unternehmungen hypothetisch, während des ganzen Betrachtungszeitraumes. Für solche Schätzungen wurden Zahlen von Banken oder der Börseninformations-Agentur Bloomberg übernommen.
- b) Gesamtertrag bei nicht börsenkotierten, privaten Unternehmungen (**Shareholder value**): Veränderung des Eigenkapitalwertes plus Dividenden vom 31.12.1993 bis am 31.12.1997.
- c) Gesamtertrag bei Genossenschaften (**Cooperative Owner Value**): Bei Genossenschaften haben wir ein ähnliches System entwickelt. Der Gesamtertrag entspricht der Veränderung des Eigenkapitalwertes plus Milchdividenden, vom 31.12.1993 bis am 31.12.1997. Als Milchdividenden wurden Zusatzzahlung, die über dem durchschnittlichen inländischen Milchpreis (CNIEL, économie laitière en chiffre, 1998) liegen, gerechnet. Zusatzzahlungen wurden aus den Geschäftsberichten übernommen und nur berücksichtigt, wenn sie effektiv während oder am Ende des Jahres an die Landwirte ausbezahlt wurden.

**PE** (Price / Earnings ratio): Aktienpreis am 31. Dezember 1997 geteilt durch den Gewinn pro Aktie (EPS) für das Jahr 1997. Bei Firmenzusammenschlüssen, gingen wir vom gleichen Ansatz wie erwähnt unter Owner Value.

**Milchproduktivität** (ECU/kg): Mittelwert der Milchproduktivität (Nettoumsatz der Milchprodukte pro Kilo verarbeiteter Milch) der Jahre 1993 bis 1997.

**Bruttogewinn-Marge** (Kennzahl N° 10): Mittelwert der Bruttogewinn Marge (Nettoumsatz abzüglich Rohstoffkosten über Nettoumsatz) der Jahre 1993 bis 1997.

**Arbeitskostenindex** (Kennzahl N° 11): Abweichung der durchschnittlichen Personalkosten der Unternehmung (Lohnkosten und soziale Ausgaben) vom inländischen Lohndurchschnitt (Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln).

### ***Rangliste***

Jede Kennzahl wurde individuell beurteilt. Die Performance-Score wurde so gebildet, dass die Firma mit dem besten Ergebnis die Rangnote 1, die schlechteste die Rangnote 13 bekommen hat. Jede Unternehmung erhält somit pro Kennzahl eine Rangnote zwischen 1 und 13, die aufaddiert wurde. Zwei Ranglisten konnten somit erstellt werden:

**Finanzielle Rangliste:** Basierend auf dem System von Dumont (1996) sind die Rangnoten von folgenden drei Kennzahlen aufaddiert worden:

- Eigenkapitalrendite (Kennzahl N° 1)
- Umsatzwachstum (Kennzahl N° 4)
- Gewinnwachstum (Kennzahl N° 5)

**Globale Rangliste:** Basierend auf unserer Definition der Wettbewerbsfähigkeit ist die Summe aller elf Rangnoten (aus Rentabilität, Wachstum und Wert) gebildet worden. Die drei Komponenten der Wettbewerbsfähigkeit wurden folgendermassen gewichtet:

- 40% Rentabilität
- 30% Wachstum
- 30% Wert

## 2.2.2 Phase II: Erfassung des Potentials

Nach Buckley (1988) versteht man unter dem Potential die Verfügbarkeit oder Quantität von Inputfaktoren, welche die Wettbewerbsfähigkeit fördern. Dies kann unter anderem billigere Verfügbarkeit von Rohmaterialien, bessere Technologie oder höhere Produktivität sein.

### *Mögliche Ansätze zur Erfassung des Potentials in früheren Arbeiten*

Ziel der Erfassung des Potentials ist es, die Quellen der Wettbewerbsfähigkeit zu untersuchen. Dieses Ziel versucht man mittels der Analyse der industriellen Entwicklung zu erreichen. Dazu existieren mindestens fünf verschiedene Methoden (Traill, Pitts 1998):

- **The Diamond Approach** (Porter, 1991): Dieser am meisten verbreitet und auch von uns gewählt Ansatz wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.
- **The Industrial Network approach** (Hakansson, 1992): Die Hauptidee dieser Methode liegt in der Annahme, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung in enger Interaktion mit anderen Beteiligten und Organisationen entwickelt. Die Unternehmung konkurriert dabei mit Organisationen, die dieselbe Funktion im Netzwerk einnehmen könnten. Ihre Wurzeln hat die Theorie im internationalen Marketing.
- **The Analysis of Agribusiness complexes** (ABC's), (Viaene, 1994). Ähnlicher Ansatz wie „the industrial Network approach“, der sich aber nicht nur auf das „Agribusiness“ stützt, sondern auch auf die übrigen Industrie- und Dienstleistungsfirmen, die vor- und nachgelagert sind.
- **The „filière“ Analysis** (Soufflet, 1990). Die Firmen entlang der Wertschöpfungskette werden nach verschiedenen Produktgruppen analysiert. Die verschiedenen Institutionen werden nach ihren Beiträgen zum Gesamtsystem geprüft.
- **The industrial districts approach** (Marshall, 1966, Becattini, 1987, Viaene and Gellynck, 1995). Der Ansatz beruht auf der Grundlage von Marshall (1966), der den industriellen Distrikt als die Aggregation von vielen kleinen und mittleren Unternehmen zur Konzentration der Kräfte an einem Ort definierte. Unter dem Begriff Distrikt ist die Region, die Firmen innerhalb dieser Region und die Gesellschaft zu verstehen. Das Ziel ist, ein umfassendes Bild über die sozioökonomischen Beziehungen der Firmen und Familien innerhalb des Distrikts zu erhalten.

### Das gewählte Modell

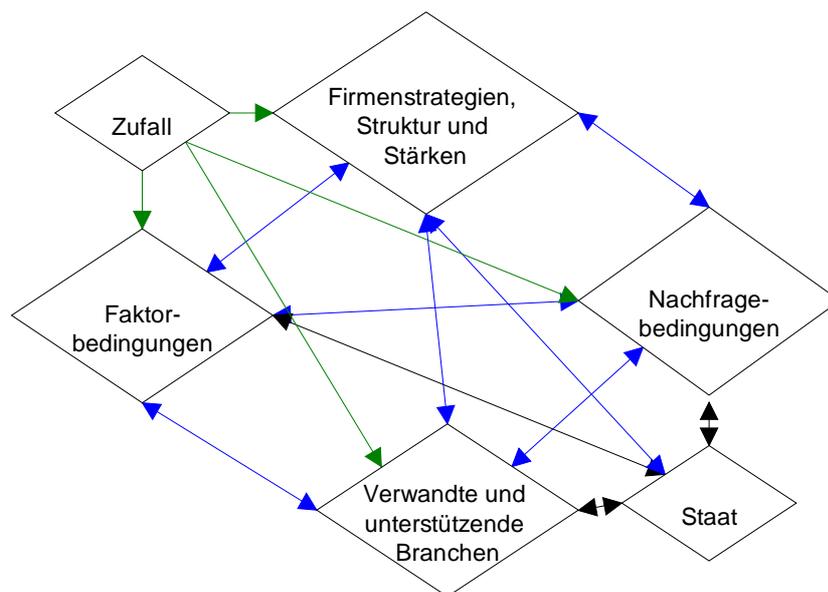
Für unsere Studie haben wir den „Diamond approach“ von Porter (1991) gewählt. Der US-Ökonom, seit Jahren im Gebiet der Firmenstrategien tätig und dabei sehr erfolgreich, entwickelte diesen Ansatz in seinem Werk „Competitive Advantage of Nations (1991).

Porter bildet in seinen Analysen sogenannte Cluster. In diesen Clustern vereint er sowohl Firmen als auch weitere Akteure, die mit der zu untersuchenden Unternehmung oder Branche zu tun haben. Diese Einteilung bezieht sich auf die Wertschöpfungskette, die Beziehung zum Kunden als auch auf lokale und regionale Aspekte.

Porter sagt, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Branche, des Landes oder der Firma von allen, in diesem Cluster zusammengeschlossenen Akteuren abhängt. In seiner Studie führt Porter zwei Schritte aus. Als erstes werden die Cluster gebildet. Der zweite Schritt beinhaltet die Analyse des dynamischen Prozesses, mit welchem Wettbewerbsvorteile entstehen.

In unserer Studie beschränken wir uns auf diesen zweiten Schritt, da die Definition der Cluster für die Lebensmittelbranche durch dieselbe bereits gegeben ist. Porter hat für seine Studie sechs Untersuchungsfelder gebildet und das Modell „Diamant“ genannt. In der Abbildung 4 sind die sechs Cluster und ihre Interaktionen dargestellt.

Abbildung 4: The Porter Diamond



Quelle: Porter, 1991

- **Zufall:** Ereignisse, die ausserhalb des Einflussbereiches der Unternehmung liegen. Sie sind wichtig, weil sie Diskontinuitäten erzeugen, die positiv oder negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit einwirken. Beispiel dafür sind die Wechselkurse.
- **Faktorbedingungen** sind Humanressourcen, physische Ressourcen, Kapital und Infrastruktur. Industriespezifische Ressourcen kommen dazu. Selbsterarbeitete Faktoren können Nachteile bei den eigentlichen Faktorbedingungen wettmachen.
- **Verwandte und unterstützende Branchen** können wichtige Inputs im Bereich Innovation und Integration liefern. Innovationen dieser Firmen fördern durch die Interaktion die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Clusters.

- **Der Staat** kann mit Gesetzen und Erlassen alle Faktoren beeinflussen, das sowohl auf lokalem, nationalem wie auch internationalem Niveau. Demgegenüber ist der Staat von den Faktoren selber ebenfalls beeinflussbar.
- **Nachfragebedingungen im Heimmarkt** können Unternehmungen helfen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, indem sie durch einen verschärften Wettbewerb die Firmen zu Innovation und Fitness drängen. Wichtig für Porter ist die Grösse des Binnenmarktes, dessen Wachstum und die mögliche Beeinflussung der Nachfrage auf den Exportmärkten.
- **Firmenstrategien, Struktur und Stärken.** Sehr wichtig für den Wettbewerbserfolg sind die Struktur, die Zielsetzungen wie auch das Management als solches.

Aus den Erfahrungen unserer Interviews haben wir das Modell von Porter um einen weiteren Aspekt erweitert, um den Aspekt „**Geschichte**“. Unter dem Begriff Geschichte verstehen wir den Werdegang des Heimatlandes der Unternehmungen sowie die Mentalität der Bevölkerung.

### 2.2.3 Phase III: Herleitung der strategischen Aktionen (Prozess)

Nach Buckley et al. (1988) versteht man unter dem Prozess die Transformation von Potential in Wettbewerbsfähigkeit. Beispiele dafür sind Fähigkeiten des Managements oder die strategische Ausrichtung der Unternehmung. Das Diamant-Modell von Porter deckt, mit dem Kapitel „Firmenstrategien, Struktur und Stärken“, einen grossen Teil des Prozesses einer Firma ab. Der Prozess vermag Schwächen im Potential auszugleichen oder erklärt eine schlechte Performance trotz guter Ausgangslage.

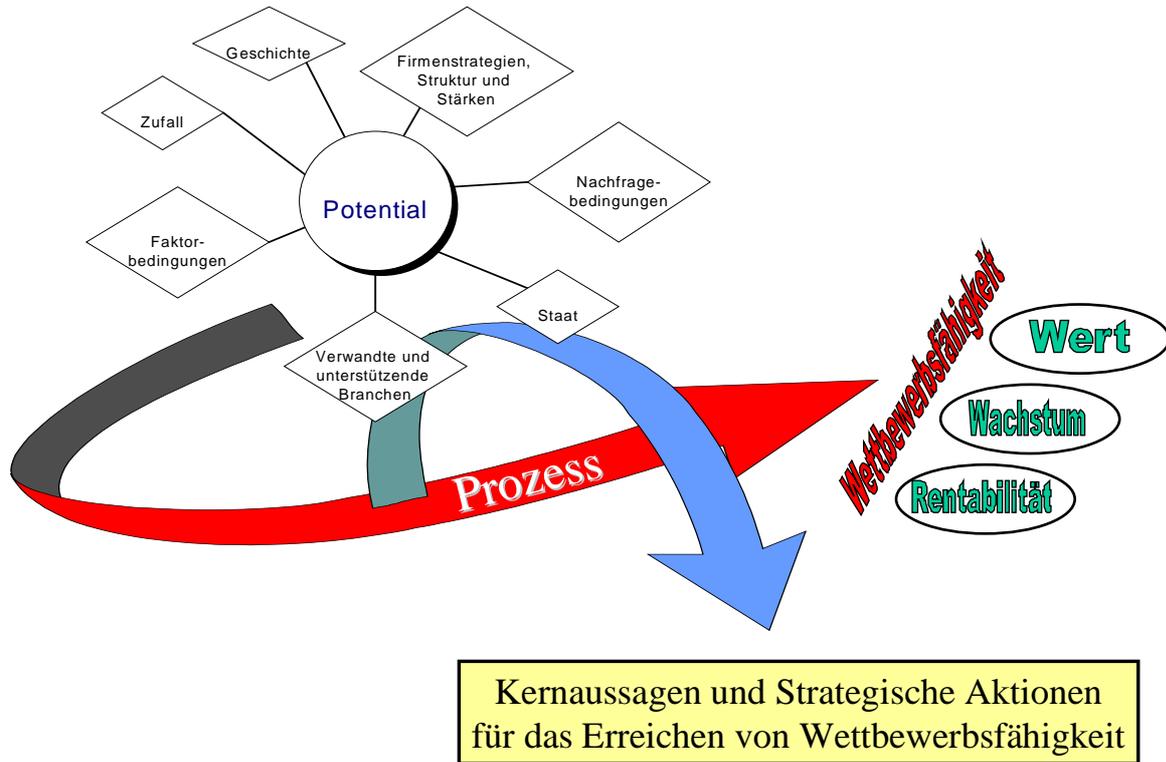
Die Analyse des Prozesses ist rein qualitativer Natur und wird in den meisten Studien wenig systematisch erfasst. In dieser Studie führen wir **Annahmen ein, um den Prozess analysieren** zu können. **Neun Annahmen zum erfolgreichen Prozess**, die wir aus verschiedenen Interviews und Literaturstudien zusammengestellt haben, werden vorgelegt und geprüft. Aus den geprüften Annahmen leiten wir **Kernaussagen** ab. Diese **Kernaussagen fassen wir letztlich in strategische Aktionen** zusammen

Da dieselben strategischen Aktionen nicht überall zum gewünschten unternehmerischen Erfolg führten, gingen wir von der **Existenz von Schlüsselfaktoren** aus. Diese Faktoren sind verantwortlich, dass eine Strategie zum unternehmerischen Erfolg führt. Auf Grund der intensiven Bearbeitung unserer Annahmen und den Erfahrungen aus den Interviews konnten wir Aussagen über die Schlüsselfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit in der Milchbranche machen.

## 2.2.4 Das Gesamtmodell

Die bisher erläuterten Modelle und Vorgehensweisen haben wir zu einem grossen Modell zusammengebaut (s. Abbildung 5). Dieses Modell erlaubt uns, die strategischen Aktionen der Milchbranche für das Erreichen einer wettbewerbsfähigen Position herzuleiten.

Abbildung 5: Modell zur Herleitung von strategischen Aktionen in der Milchbranche



Quelle: eigene Darstellung

## 2.3 Vorgehensweise

Es soll erklärt werden, wie unser Vorgehen war, um zu den Daten und letztlich zu den Schlüsselaussagen zu kommen.

### 2.3.1 Auswahl der Firmen

In einem ersten Schritt haben wir, auf Grund von Sekundärdaten, die grössten europäischen Firmen aufgelistet. Während der Interviews mit Banken und Handel wurden wir auf weitere, kleinere Firmen aufmerksam gemacht, die im Markt erfolgreich sind. Diese nahmen wir ebenfalls in unsere Auswahl auf. Unter all den Unternehmen wählten wir 13 aus, um deren Leistung intensiver zu begutachten. Wir haben darauf geachtet, Firmen aus verschiedenen Ländern Europas mit verschiedenen Wettbewerbsstrategien zu wählen. Unsere Auswahl enthält sowohl an der Börse kotierte wie auch nicht kotierte Aktiengesellschaften und Genossenschaften.

### 2.3.2 Messen der Wettbewerbsfähigkeit und Auswahl der Fallstudien

Bei der Messung der Wettbewerbsfähigkeit stützten wir uns auf das oben beschriebene Kennzahlensystem. Wir legten dieses System den in der Branche führenden Investmentbanken Crédit Agricole (Paris) und Rabobank (Utrecht) zur Kritik vor. Unser Ansatz stellte sich als gut heraus. Die Bankenvertreter unterstrichen dabei die Schwierigkeit der Datenbeschaffung und Synchronisation.

Alle Daten entnahmen wir den entsprechenden Geschäftsberichten der jeweiligen Firmen. Wir konzentrierten uns auf die Jahre 1993-1997. Fehlende Zahlen beschafften wir direkt bei den Firmen. Bei der Berechnung der Milchproduktivität scheiterten wir, da diese von den Aktien-gesellschaften geheim gehalten wird. Bei Firmen, die in mehreren Geschäftsfeldern aktiv waren, nahmen wir den konsolidierten Umsatz als Berechnungsgrundlage, um die Verhaltensweise der Gesamtfirma bestimmen zu können. Einzig bei der dänischen Genossenschaft MD Foods untersuchten wir nur die in der Milchwirtschaft tätige „Parent Company“, da die konsolidierte Unternehmung zu viele Aktivitäten ausserhalb der Lebensmittelbranche (Versicherung, usw.) aufwies.

Als Vergleichsgrößen oder bei fehlenden Daten stützten wir uns auf Aussagen von Börsenanalysten verschiedener Firmen. Die Börseninformationen (Aktienwert, PE) erhielten wir von der Agentur Bloomberg. Zwei Firmen veröffentlichen keine Geschäftsberichte. Bei Orlait stützten wir uns auf Daten der Steuererklärung. Für die Laiteries Hubert TRIBALLAT entnahmen wir die Zahlen aus dem Berichte für die Generalversammlung.

Das Ziel der Performance-Studie war die Auswahl der fünf besten Firmen, um diese in der zweiten Phase vertieft Analysieren zu können. Wir haben dazu zwei Ranglisten erstellt. Diese Auswahl haben wir mit weiteren, nicht quantifizierbaren Aspekten ergänzt und so unsere fünf Fallbeispiele ausgewählt. (s. Kap. 3.6).

### 2.3.3 Erfassung des Potentials

Zur Durchführung dieses Teil der Studie, waren persönliche Kontakte und Interviews mit den fünf ausgewählten Firmen nötig. Dabei stellten sich folgende Hauptprobleme:

- Wir mussten die Interviews mit einer **kompetenten Person** führen, die unsere Fragen beantworten konnte. Es war nicht einfach, mit solchen Personen in Kontakt zu kommen und sie zu bewegen, sich Zeit für ein Interview mit uns zu nehmen.
- Die Informationen, die wir benötigten, waren als **sensitive Daten** oft nicht für die Öffentlichkeit bestimmt. Bereits sehr früh mussten wir zum Teil erkennen, dass es sinnlos war, nach Zahlen und genauen Fakten zu fragen. Diese kamen im Verlauf des Gespräches meist von selbst auf den Tisch.

Neben den fünf Firmen eröffnete sich für uns eine weitere Informationsquelle in **Brüssel**. Wir hatten während einem Monat Gelegenheit, mit dem Vertreter des schweizerischen Bauernverbandes, Herrn Jean Girardin, zusammenzuarbeiten. Mit seiner Hilfe war es uns möglich, mit den verschiedenen nationalen Branchenvertretern in Brüssel in Kontakt zu treten.

Wir versuchten die Firmen auch aus **Kundensicht** zu beurteilen. Zu diesem Zweck machten wir Interviews mit Herr Santerne, Einkäufer der Detailhandelskette Cora in Paris (F) und Herr Rossier, Geschäftsführer der Mifroma SA in Ursy (CH).

Viele Informationen gewannen wir aus den Geschäftsberichten wie auch aus den entsprechenden Internet-Seiten.

### 3 MESSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die Wettbewerbsfähigkeit wird aufgrund der vergangenen **Leistungen der Unternehmungen gemessen und mit den Mitkonkurrenten verglichen**. Mit einem Kennzahlensystem werden 13 europäische Firmen analysiert. Aufgrund dieser Analyse wird eine Rangliste der Wettbewerbsfähigkeit erstellt.

Die in der Studie untersuchten Unternehmungen werden in der folgenden Tabelle vorgestellt:

**Tabelle 1: Charakteristik der untersuchten Unternehmungen**

Firma	Land	Rechtsform	Umsatz 1997 (mio ECU)	bearbeitete Milchmenge	Wichtigste Produkte
Bongrain	Frankreich	AG <sup>1</sup>	1.744	na <sup>3</sup>	Käse
Campina Melkunie	Holland	Gen. <sup>2</sup>	3.072	2.818	Frischprodukte, Industrie
Dairy Crest	England	AG	1.108	na	Frischprodukte, Käse
Danone	Frankreich	AG	13.615	na	Frischprodukte
<b>Fromageries Bel</b>	<b>Frankreich</b>	<b>AG</b>	<b>1.414</b>	<b>na</b>	<b>Käse</b>
Laiteries H. TRIBALLAT	Frankreich	AG	126	53	Frischprodukte
<b>MD Foods</b>	<b>Dänemark</b>	<b>Gen.<sup>2</sup></b>	<b>1.731</b>	<b>3.165</b>	<b>Käse, Frischprodukte</b>
Nestlé	Schweiz	AG	42.578	10.500	Diverse Produkte
<b>Numico</b>	<b>Holland</b>	<b>AG</b>	<b>1.448</b>	<b>na</b>	<b>Kindernahrung</b>
<b>Orlait SA</b>	<b>Frankreich</b>	<b>AG</b>	<b>77</b>	<b>133</b>	<b>Frischprodukte, Dessert</b>
Parmalat	Italien	AG	3.690	na	Frischprodukte
Sodiaal	Frankreich	Gen. <sup>2</sup>	2.566	2.537	Frischprodukte, Industrie
<b>Valio</b>	<b>Finnland</b>	<b>Gen.<sup>2</sup></b>	<b>1.370</b>	<b>2.315</b>	<b>Käse, Glacé</b>

<sup>1</sup> Aktiengesellschaft

<sup>2</sup> Genossenschaft

<sup>3</sup> non available

Quelle: Geschäftsberichte

Das Kennzahlensystem beruht auf der von uns in Kapitel 2.1.2 festgelegten Definition der Wettbewerbsfähigkeit.

**Abbildung 6: Komponenten der Wettbewerbsfähigkeit**



Quelle: eigene Darstellung

Unser Kennzahlensystem ist auf der **Rentabilität**, dem **Wachstum** und dem **Wert** der Unternehmungen aufgebaut. Diese drei Komponenten werden durch insgesamt 11

Kennzahlen definiert. Am Schluss des Kapitels stellen wir eine zusammenfassende Tabelle (Tabelle 2) aller Kennzahlen dar.

Eine genaue Definition jeder Kennzahl befindet sich im Teil Methoden und Vorgehensweise.

### 3.1 Erste Komponente: Rentabilität

Rentabilität ist die Basis der Wettbewerbsfähigkeit, indem sie das finanzielle Überleben ermöglicht. Sie wird durch drei Kennzahlen gemessen. Die Resultate dieser Kennzahlen sagen aus, inwiefern eine Firma wirtschaftlich rentabel und selbständig ist.

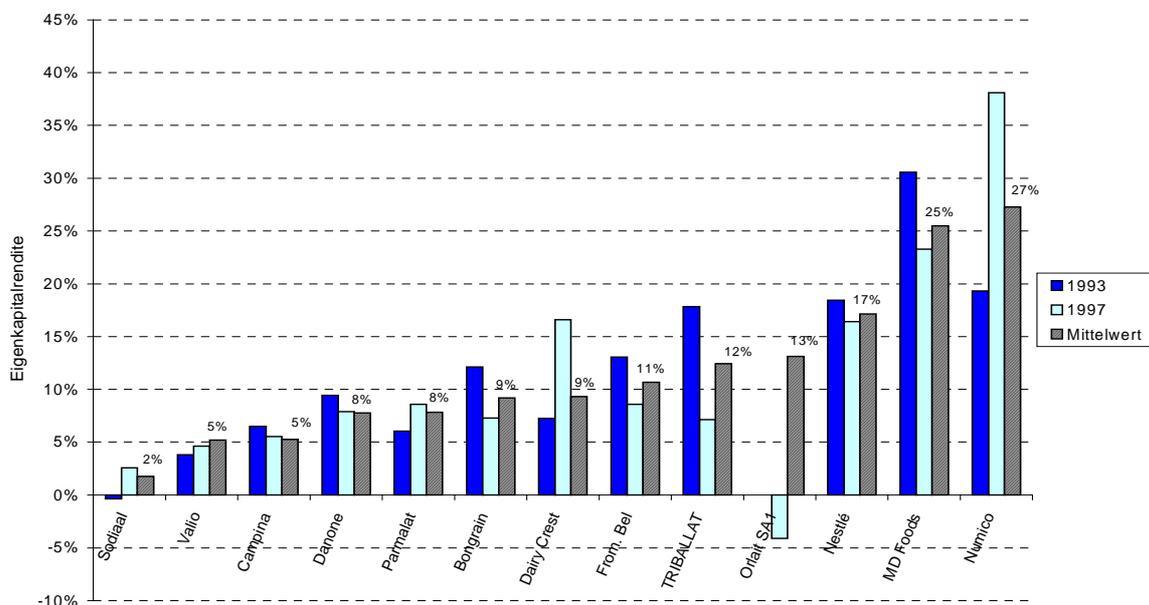


#### **Eigenkapitalrendite (Kennzahl N° 1)**

Diese Kennzahl misst die theoretische Rendite der investierten Kapitalien. Kapitalgeber (Eigentümer oder Kreditgeber) verlangen dabei meistens eine kompetitive Rendite. Kompetitiv heisst, mindestens die selbe Rendite wie eine durchschnittliche Unternehmung des Sektors. Meistens werden die Renditen mit alternativen Investitionen verglichen.

In der Abbildung 7 sieht man, dass **Numico** die beste durchschnittliche Rendite hat. Seit 1997 hat die niederländische Firma den Kauf von *Milupa* so erfolgreich ausgenutzt, dass eine Eigenkapitalrendite von 38% erzielt werden konnte. Unter den Genossenschaften ist **MD Foods** hoch rentabel (25%). Die Firma hat im Vergleich mit den europäischen Konkurrenten tiefere Produktionskosten und eher tiefe Werbeausgaben. Dies ist auf die monopolistische Situation im Heimmarkt zurückzuführen.

Abbildung 7: Eigenkapitalrendite<sup>3</sup>



Quelle: Geschäftsberichte

Bei den Genossenschaften werden die Renditen wegen des tiefen Eigenkapitalanteils meist überschätzt (s. Eigenkapitalanteil).

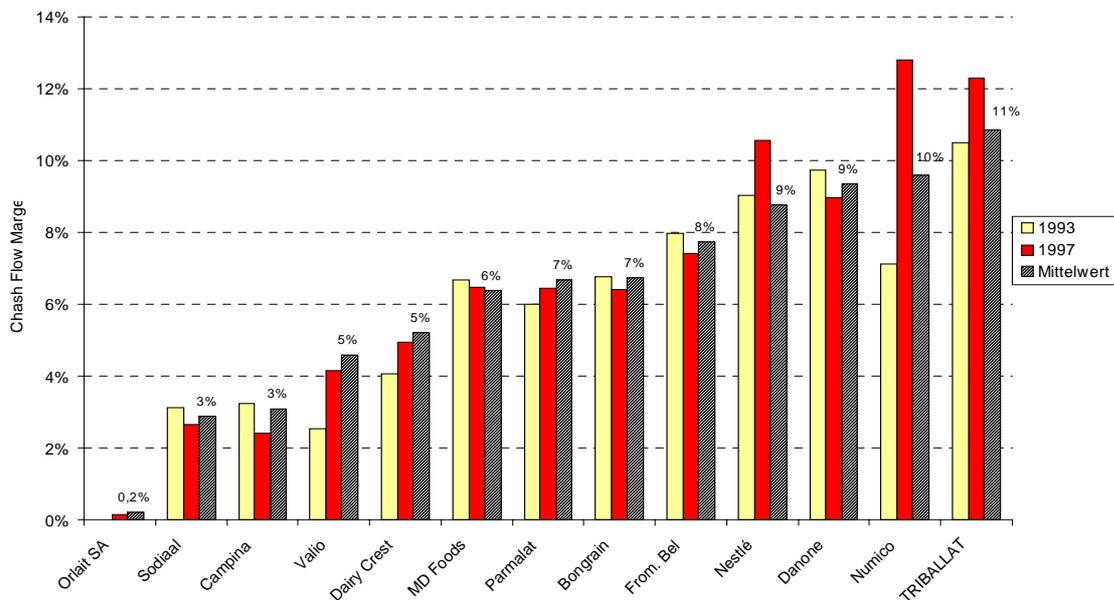
<sup>3</sup> Die Daten für Orlait sind erst ab 1994 verfügbar

Private, kleine Unternehmungen weisen im allgemeinen hohe Renditen auf. Dies lässt sich durch die erhöhte Flexibilität erklären.

### **Cash-Flow Marge (Unternehmens Cash-Flow/Nettoverkaufserlös, Kennzahl N° 2)**

Ein hoher Cash-Flow ermöglicht einer Unternehmung, die Finanzierung zukünftiger Investitionen aus der eigenen Tätigkeit bereitzustellen. Die Cash-Flow Marge zeigt die Qualität der Eigenfinanzierungskapazität. 1996 lag der französische Durchschnitt in der Milchindustrie bei 3.6% (Crédit Agricole, 1998). Die Mehrheit allen ausgewählten Firmen liegt oberhalb dieses Wertes. Die dynamische Betrachtung zeigt, dass innerhalb der Gruppe der Aktiengesellschaften (Numico, Nestlé, Dairy Crest und Parmalat, in abnehmender Reihenfolge) eine Verbesserung der Cash-Flow-Marge zwischen 1993 und 1997 stattgefunden hat. Die Genossenschaften (abgesehen von Valio) mussten im gleichen Zeitraum eine „Margenerosion“ hinnehmen. Die sehr tiefe Cash-Flow Marge von Orlait lässt sich durch seine handelsähnliche Aktivitäten erklären.

**Abbildung 8: Cash-Flow Margen**



Quelle: Geschäftsberichte

### **Eigenkapitalanteil (Kennzahl N° 3)**

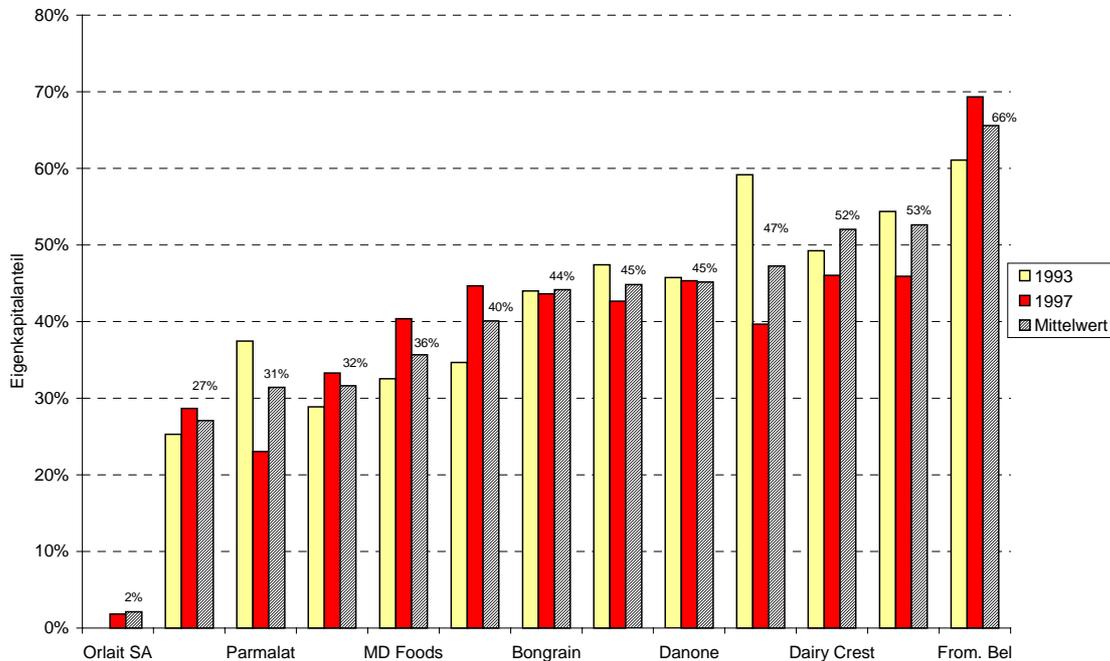
Diese Kennzahl testet die langfristige Stabilität einer Unternehmung, d.h. ihre Unabhängigkeit gegenüber Kapitalgebern.

Die **Fromagerie Bel** weist den höchsten Anteil an Eigenmitteln (65%). Die Familie Bel bevorzugte immer eine vorsichtige Kapitalstrategie. Um die Selbständigkeit wahren zu können, wurden meist nur Eigenmittel investiert. In ihrem Nischensegment war diese konservative Politik sehr erfolgreich.

Genossenschaften weisen, abgesehen von Valio, die tiefsten Werten (27-35%) auf. Dies lässt sich durch die limitierten Möglichkeiten bei der Eigenkapitalbeschaffung erklären. Auf der anderen Seite können Genossenschaften mehr Fremdmittel aufnehmen, da ihr Garantiekapital meist grösser ist, als was in der Bilanz ausgewiesen wird. Dieses „Garantiekapital ausser Bilanz“ stellt die starke Verbindung der Bauern mit ihren Genossenschaften dar.

Unter den privaten Unternehmungen weist Parmalat einen besonders tiefen Eigenkapitalanteil (31%) auf, was eine Folge der externen Wachstumsstrategie ist.

Abbildung 9: Eigenkapitalanteile



Quelle: Geschäftsberichte

### 3.2 Zweite Komponente: Wachstum

Das Wachstum zeigt die Dynamik einer Unternehmung im kompetitiven Umfeld. Es wird mit fünf Kennzahlen gemessen. Die sagen aus, inwieweit eine Unternehmung ihren Marktanteil in einem dynamischen Markt halten oder steigern kann.



#### Umsatzwachstum (Kennzahl N° 4)

Diese Kennzahl misst, mit welcher Geschwindigkeit eine Firma wächst. Jede Firma muss die ihrem Produktportfolio entsprechende Marktwachstumsrate mithalten, wenn sie ihren Marktanteil behalten will. Aus Abbildung 10 wird ersichtlich, dass die Umsatzhöhe keinen Einfluss auf die Wachstumsrate hat (zwischen den zwei Kennzahlen besteht keine Korrelation).

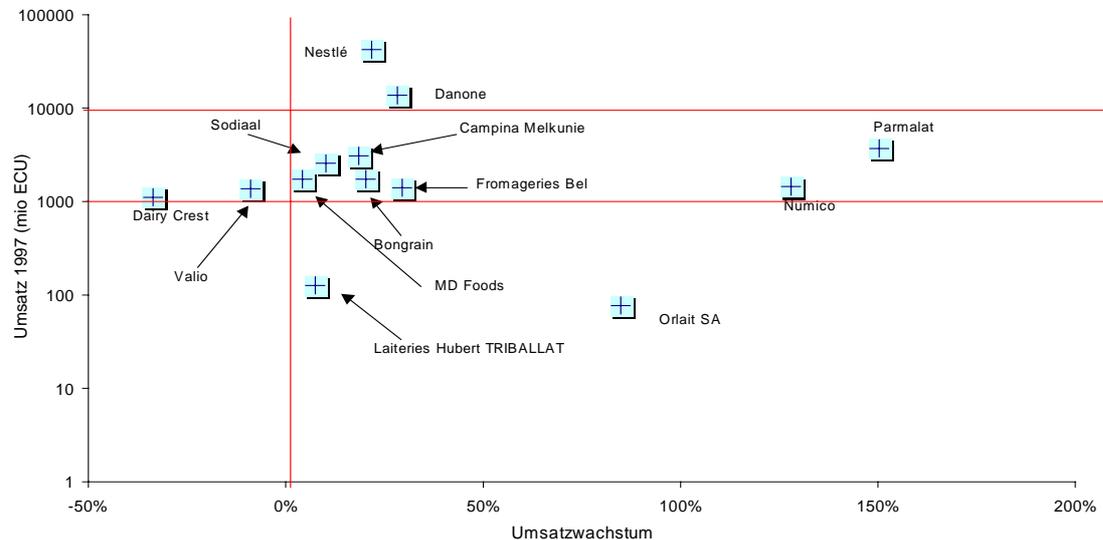
**Parmalat** erreichte während der letzten fünf Jahre die höchste Wachstumsrate (150%). Die Firma verfolgt eine klare externe Wachstumsstrategie (jährlich über 20% Umsatzwachstum).

Der Wachstumsrate von **Numico** lässt sich durch die Akquisition von *Milupa* erklären (+50% zwischen 1995 und 1996). Der Umsatz wächst ansonsten moderat.

Unter den Firmen, die keine ausserordentlichen Akquisitionen getätigt haben, weist **Fromageries Bel** ein sehr hohes Umsatzwachstum auf. Dies ist besonders beeindruckend, weil Bel hauptsächlich im Schmelzkäsesegment tätig ist. Der Käsemarkt ist in den letzten

zehn Jahren in Europa mit 21% gewachsen (Rabobank, 1998). Fromageries Bel verzeichnete in den letzten fünf Jahren 30% Wachstum. Die Firma hat dies durch eine Erhöhung des Exportanteiles und einer verstärkten Werbung erreicht.

**Abbildung 10: Korrelation Umsatzgrösse und Wachstum**



Quelle: Geschäftsberichte

Dank eines ausgeglichenen Produktportfolios und der führenden Position bei Wachstumsprodukten weist auch **Danone** eine gute Wachstumsrate auf. Die schlechten Zahlen von **Valio** sind ausserordentlicher Natur, da die Firma durch den EU-Beitritt Marktanteile im Inland verloren hat. Bereits Ende 1997 hat Valio das Umsatzniveau von 1995 wieder erreicht (inländische Umsatzeinbussen wurden durch Ausdehnung des Exportumsatzes kompensiert).

### **Gewinnwachstum (Kennzahl N°5), Veränderung der Gewinnmarge (Kennzahl N°6)**

Für die Börse von Bedeutung ist das Gewinnwachstum. Eine Firma, die wachsende Gewinne aufweist, wird an Wert zunehmen oder höhere Dividenden ausschütten. Solche Firmen liegen in der Abbildung 11 auf der rechten Seite der roten, vertikalen Achse (gleber Pfeil).

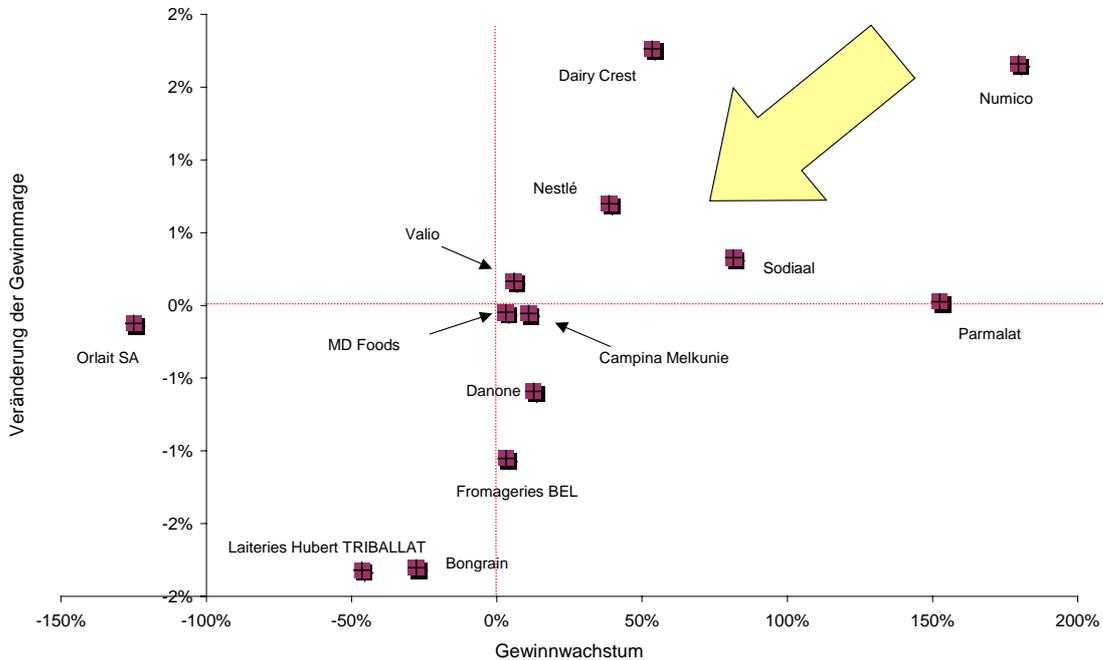
**Numico und Parmalat** weisen mit über 100% in fünf Jahren das höchste Gewinnwachstum aus. Die Veränderung der Gewinnmarge gibt Auskunft über die Qualität des Gewinnwachstums. Bei einer Firma, die ein qualitatives Wachstum aufweist, muss das Wachstum der Gewinne mindestens den gleichen Umfang wie das Wachstum des Umsatzes aufweisen. Parmalat und Numico unterscheiden sich trotz ähnlichem Gewinnwachstum stark. Während Parmalat seine Gewinnmarge konstant halten konnte, war Numico in der Lage, nach der Akquisition von Milupa durch Restrukturierung und Rationalisierung die Gewinnmarge von 7.34% (1993) auf 9% (1997) zu erhöhen.

**Sodiaal, Valio, Dairy Crest und Nestlé** liegen ebenfalls in der rechten, oberen Ecke; d.h. sie erfüllen beide Kriterien und weisen ein qualitatives Gewinnwachstum auf.

Auf der negativen Seite finden wir die **Laiteries Hubert TRIBALLAT**. Die Firma hat 1996 einen Grossverteiler als Kunden für eine Handelsmarke verloren. Dazu kamen schlechte Preise für die Industrie-Komponenten und hohe Investitionen. **Bongrain** hat

unrentable Investitionen in Südamerika getätigt und musste im einheimischen Markt die Marketingaktivitäten erhöhen.

Abbildung 11: Korrelation Gewinnwachstum und Veränderung der Gewinnmarge

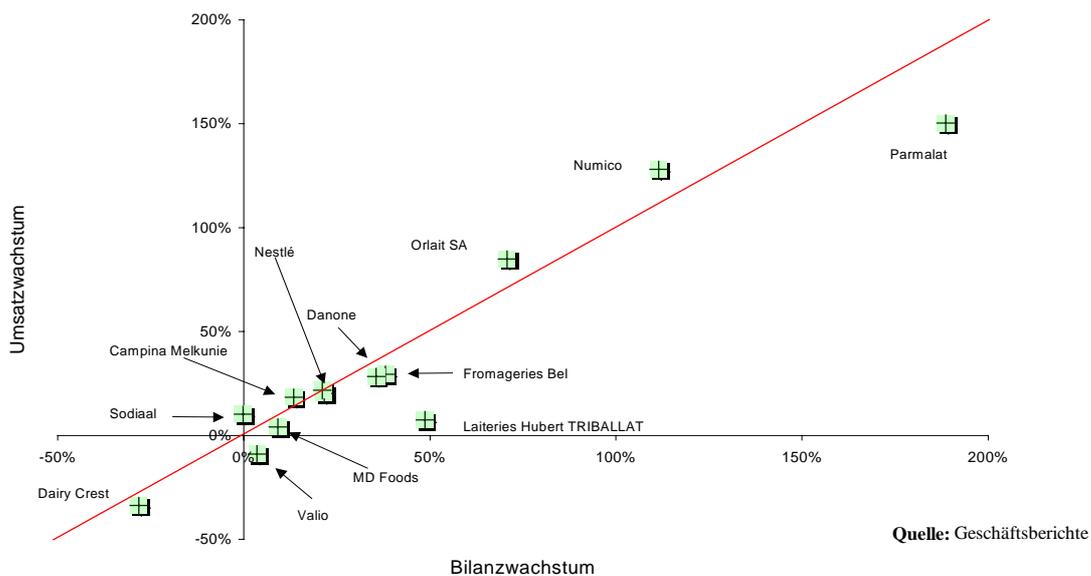


Quelle: Geschäftsberichte

**Wachstum der Bilanzsumme (Kennzahl N° 7)**

Diese Kennzahl misst das Wachstum der Unternehmung, also seiner Aktiven. Eine Firma, die wachsende Erlöse aufweist, erweitert meist auch ihre Bilanzsumme. In Abbildung 12 sind Umsatz- und Bilanzwachstum abgebildet.

Abbildung 12: Korrelation Bilanzwachstum und Umsatzwachstum



Quelle: Geschäftsberichte

Diejenigen Firmen, die oberhalb der roten Achse stehen, weisen ein überproportionales Umsatzwachstum auf. Dies drückt eine effizientere Auslastung der Aktiven aus, indem mehr Umsatz mit weniger Anlagen oder Immobilien erwirtschaftet wird.

**Numico, Orlait, Campina Melkunie und Sodiaal** sind in dieser Situation. Sodiaal konnte den Umsatz, trotz dem Absinken der Aktiven, steigern. Das Problem der unterschiedlichen Abschreibungsmethoden und Aktivenbewertung schwächen wir durch die Berechnung fünfjähriger Wachstumsraten ab.

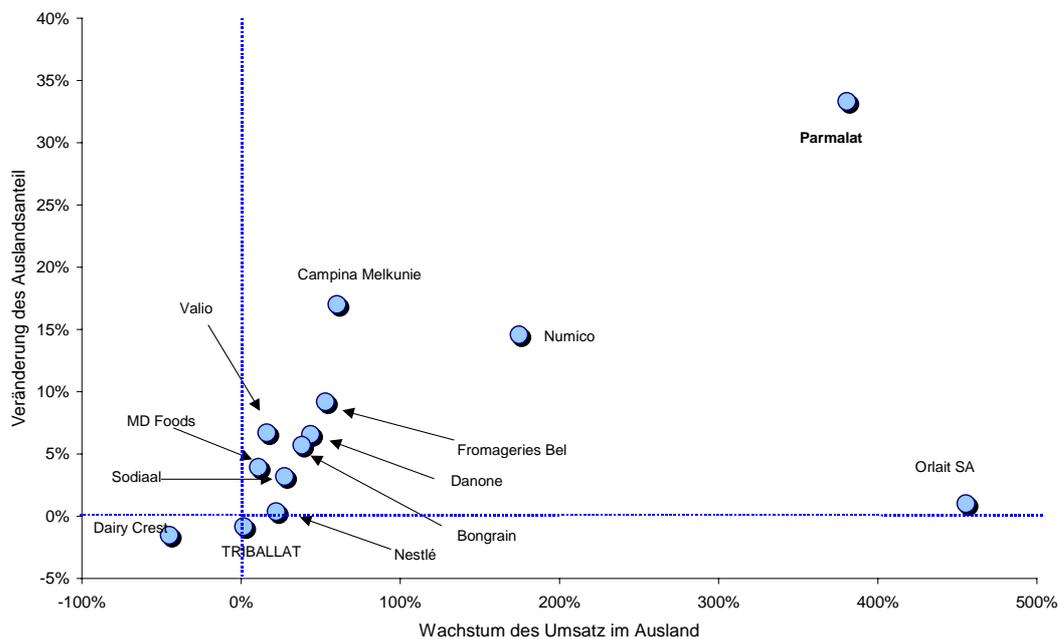
**Parmalat** auf der anderen Seite weist ein überproportionales Bilanzwachstum auf. Mit 189% liegt dieses viel höher als das Umsatzwachstum (150%). Dies steht in direktem Zusammenhang mit den Akquisitionen, die von der Firma getätigt wurden. Akquisitionen werden entweder zu hoch bewertet (oder bezahlt), die Anlagen ungenügend ausgelastet oder die teuer produzierten Produkte schlecht abgesetzt.

### *Umsatzanteil im Ausland (Kennzahl N° 8)*

Diese Kennzahl entspricht der Idee von Porter (1990), dass das Vorhandensein erheblicher und ständiger Exporte in andere Länder ein Mass für Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Ein erhebliches Wachstum der Verkäufe im Ausland bedeutet, dass die Firma sich mit ausländischer Konkurrenz auseinandersetzt und dadurch die eigene Fitness fördert.

In Abbildung 13, ist das Umsatzwachstum im Ausland und die Veränderung des Auslandanteils dargestellt.

**Abbildung 13: Korrelation Wachstum des Umsatzes im Ausland / Veränderung des Auslandanteils**



Quelle: Geschäftsberichte

Firmen, die in der rechten, oberen Ecke der Abbildung 13 (rechts und oberhalb der blauen Linien) sind, haben ihre Exporte oder Auslandaktivitäten am meisten gefördert. Die meisten Unternehmen sind in dieser Situation. **Parmalat und Numico** haben ihren Umsatz im Ausland wesentlich stärker ausgedehnt als im Inland. Unter den Genossenschaften hat Campina Melkunie die Auslandaktivitäten am schnellsten entwickelt. Nur Dairy Crest liegt unten links in der Grafik. Die britische Firma hat sich durch ihre strategische Neuorientierung auf den inländischen Markt konzentriert.

**Nestlé und Numico** verkaufen wertmässig mehr als drei Viertel ihrer Produktion im Ausland. Nestlé, mit 98% Auslandsanteil, ist vom schweizerischen Markt losgelöst. **MD Foods und Campina Melkunie** sind dank ihren tiefen Produktionskosten auf den internationalen Märkten kompetitiv. Sie konnten ihren Auslandsanteil auf über 50% steigern. **Fromageries Bel und Bongrain** haben ihre starken Marken *La Vache qui rit* und *Caprice des dieux*, europa- und weltweit gut positioniert. Trotz über 50% Umsatzanteil im Ausland sind beide Unternehmungen von der starken Position auf dem Heimmarkt Frankreich abhängig geblieben.

### 3.3 Dritte Komponente: Wert

Wertschaffung ist aus langfristiger Sicht sehr wichtig für das Überleben einer Firma. Ein hoher Wert bedeutet, dass die Eigentümer weiter an die Unternehmung glauben, Banken weiter einverstanden sind, Geld auszuleihen und Arbeiter sich für den sicheren Arbeitsplatz interessieren.



Der Wert einer Unternehmung wird von den verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedlich definiert. Unter den drei ausgewählten Kennzahlen misst der „**Owner Value**“ den Mehrwert für die Eigentümer (Aktionär oder Genossenschafter), die „**Bruttogewinn-Marge**“ den allgemeinen Mehrwert der Unternehmung, da die Produktivität erhöht wird, und der „**Arbeitskostenindex**“ den Wert aus Sicht des Angestellten in dieser Unternehmung.

#### **Owner Value (Gesamtertrag 1993-1997) (Kennzahl N° 9)**

In unserer Analyse wollen wir den Gesamtertrag für die Eigentümer der verschiedenen Unternehmungen, trotz unterschiedlicher Rechtsform, vergleichen. Bei der Berechnung des **Cooperative Owner Value**<sup>4</sup> versuchen wir, Genossenschaften mit Aktiengesellschaften zu vergleichen. Die Dividende, die der Milchproduzent von der Genossenschaft erhält, setzt sich aus dem höheren Milchpreis und weiteren, nichtmonetären Serviceleistungen zusammen. Dem Aktienwert haben wir den Anteilschein gegenübergestellt. Dieser entspricht einem bestimmten Anteil des Eigenkapitals einer Genossenschaft.

Diese Annahme ist theoretischer Natur, da bei einem Austritt kein Anspruch auf das Eigenkapital geltend gemacht werden kann. Das Eigenkapital ist eine offizielle und in der Bilanz festgeschriebene Grösse. Sie enthält im Vergleich zu den Börsenwerten keine Risikoprämien und Zukunftserwartungen. Bei unserem Vorgehen werden die Werte daher eher unterschätzt.

Aus **Abbildung 14** wird ersichtlich, dass die Genossenschaften, mit Ausnahme von **Valio**, positive und gute Cooperative Owner Values aufweisen. **MD Foods** liegt mit 23% an der Spitze. Bei den börsenkotierten Unternehmungen haben **Numico, Nestlé und Parmalat** an Wert zugelegt und bilden für die Aktionäre eine lohnende Investition.

**Bongrain und Bel** weisen negative Werte auf. Demgegenüber ist der CAC 40<sup>5</sup> während der gleichen Zeitspanne um 32% gestiegen (Bloomberg, 1998). Diese beiden französischen Unternehmungen weisen aber nur eine kleine Börsenkaptalisierung auf und haben andere

<sup>4</sup> s. Kap. 2.2.1

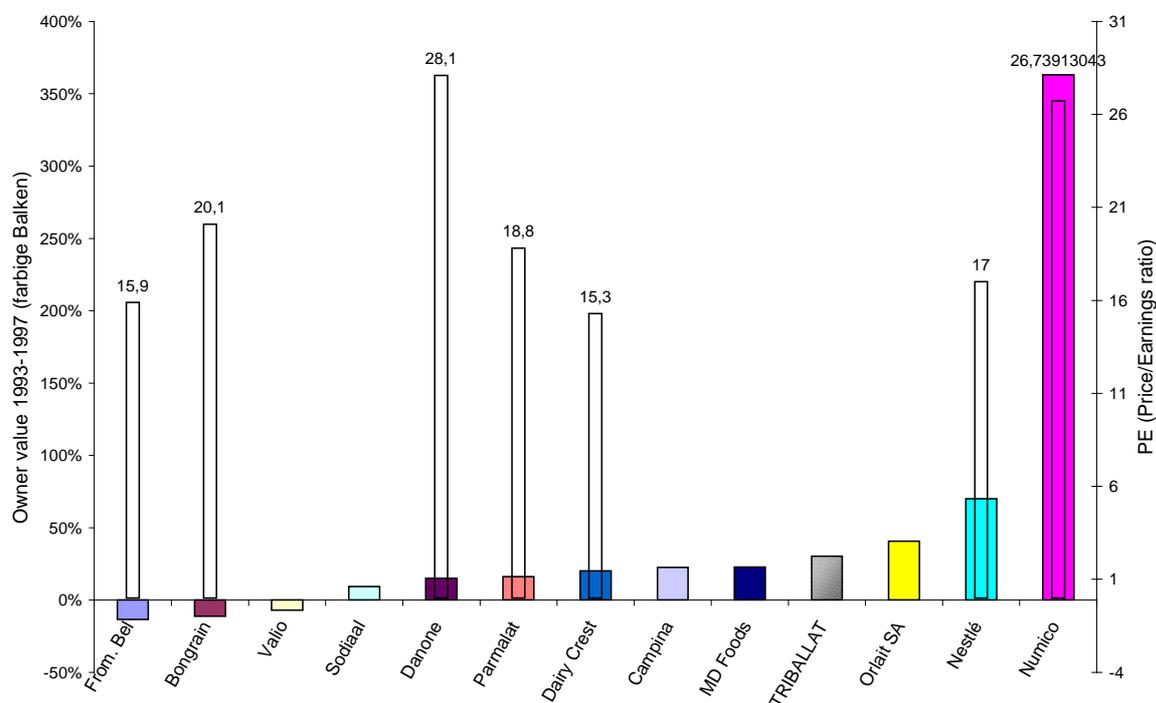
<sup>5</sup> Aktienpreisindex der Pariser-Börse

Wertschätzungen als kurzfristige Börsenwertzunahme.

Mit dem **PE (Price/Earnings Ratio)** kann man das Vertrauen, das der Markt in eine Firma und ihre Zukunft legt, erfassen. Dabei bedeutet ein hohes PE (hoher Aktienpreis im Vergleich zu den Gewinnen pro Aktie) hohes Vertrauen und entsprechende Zukunftserwartungen. Danone wird zum Beispiel von der Börse als erfolgsversprechend angesehen, obwohl der Owner Value unterdurchschnittlich ist. Dieser Umstand kann mit den Zukunftserwartungen der Anleger begründet werden kann.

Da diese Kennzahl nur bei kotierten Unternehmungen berechnet werden kann, wurde sie im Kennzahlensystem nicht verwendet.

Abbildung 14: Der Owner Value



Quelle: Geschäftsberichte

### Bruttogewinn-Marge (Kennzahl N° 10)

Die **Milchproduktivität** gibt Auskunft über die Wertschöpfung, die ein Liter Milch erreicht.

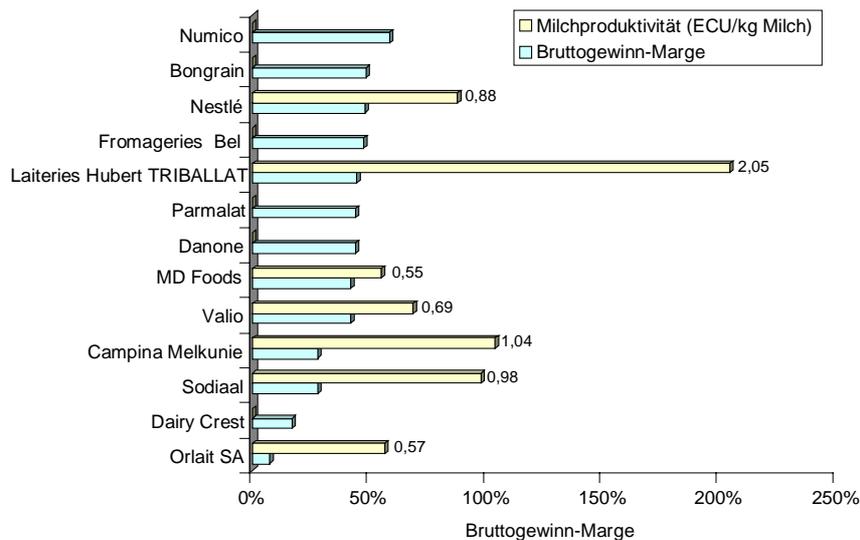
**Laiteries Hubert TRIBALLAT** weist mit 2.05 ECU/kg Milch den höchsten Wert auf. Dies ist mit der vorwiegenden Produktion der Spezialität Ziegenkäse (50% vom Umsatz) zu erklären. Die Milchproduktivität sagt aber noch nichts aus über den Erfolg der Firma, denn die Kosten sind noch nicht berücksichtigt. Aus diesem Grund wurde die Bruttogewinn-Marge als Kennzahl ausgewählt. Die **Bruttogewinn-Marge** ergibt den effektiven Mehrwert, den die Unternehmung erwirtschaften kann.

Ein gutes Management ist in der Lage, möglichst viel vom Umsatz in der Firma zu halten, um Angestellte und Anlagen zu bezahlen. Ob auch der Landwirt davon profitiert, hängt von der Organisationsform und der Philosophie der Unternehmung ab. Die Bruttogewinn-Marge verfolgt das Ziel, den Mehrwert, den eine Firma ihren Rohstoffen zufügen kann,

abzubilden. Dabei spielt das Produktsegment eine ausserordentliche Rolle. Numico hat mit seinen speziellen Kinder- und Ernährungsprodukten die grösste Bruttogewinn-Marge. Im mittleren Bereich der **Abbildung 15**, finden wir Unternehmungen, die selektive Produkte verkaufen.

Am unteren Ende der Liste sind tendenziell Genossenschaften zu finden. Ihre Bruttogewinn-Margen liegen tiefer, weil sie aus Mengenverwertungsgründen eine grosse Auswahl von Produkten verkaufen müssen. Unter ihnen schneiden MD Foods und Valio besser ab, da sie einen höheren Anteil wertschöpfungsstarke Produkte in ihrem Portfolio aufweisen<sup>6</sup>.

**Abbildung 15: Bruttogewinn-Marge und Milchproduktivität**



Quelle: Geschäftsberichte

### **Arbeitskostenindex (Kennzahl N° 11)**

Diese Kennzahl verfolgt das Ziel, den Mehrwert einer Unternehmung für die Mitarbeiter zu bestimmen. Die Güte einer Unternehmung aus Sicht der Angestellten setzt sich aus Kriterien subjektiver Art wie Arbeitsplatzsicherheit, Umfeld, Verantwortlichkeit und Sinn der Arbeit zusammen. Der Lohn ist eine messbare Grösse und kann als Befriedigungsindikator verwendet werden. Über den Arbeitskostenindex versuchen wir den „Stakeholder-Value“<sup>7</sup> zu messen. Diese Kennzahl vergleicht den durchschnittlichen Lohn innerhalb der Firma mit dem des Industriesektors im jeweiligen Land.

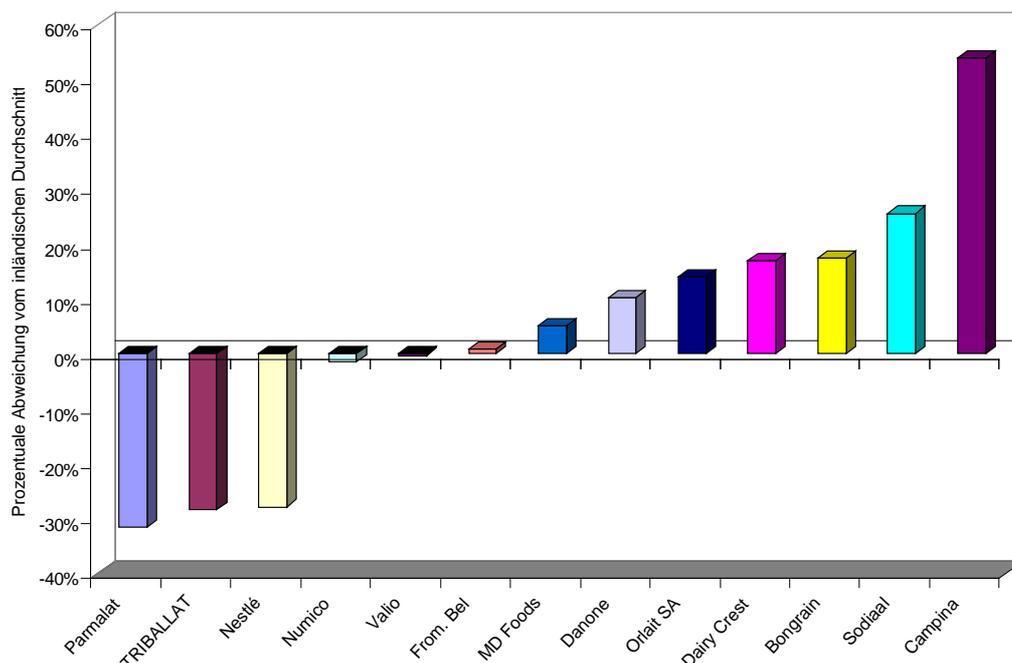
Auf der **Abbildung 16** werden die Ergebnisse der Abweichungen vom ländlichen Durchschnitt vorgestellt. Genossenschaften und gewisse private Unternehmungen liegen über dem Schnitt, was auf eine gute Pflege der Mitarbeiter hinweist.

Internationale Unternehmungen wie Parmalat und Nestlé kommen schlechter weg in dieser Darstellung, da ihre weltweiten Durchschnittslöhne mit denen der hochpreisigen Heimatländer verglichen werden.

<sup>6</sup> s. Kap. 5.9

<sup>7</sup> Alle Anspruchsgruppen einer Unternehmung

Abbildung 16: Arbeitskostenindex



Quelle: Geschäftsberichte

### 3.4 Zusammenfassende Tabelle

In der **Tabelle 2** werden alle 11 Kennzahlen für die 13 Unternehmungen vorgestellt.

Tabelle 2: Zusammenfassende Tabelle aller Kennzahlen

	From. Bel	MD Foods	Numico	Orlait SA <sup>1</sup>	Valio	Bongrain	Campina Melkunte	Dairy Crest <sup>2</sup>	Danone	Lait. H. TRIBALLAT	Nestlé	Parmalat	Sodiaal <sup>3</sup>
<b>Rentabilität</b>													
1 Eigenkapitalrendite	11%	25%	27%	13%	5%	9%	5%	9%	8%	12%	17%	8%	2%
2 Cash Flow-Marge	8%	6%	10%	0%	5%	7%	3%	5%	9%	11%	9%	7%	3%
3 Eigenkapitalanteil	66%	36%	47%	2%	53%	44%	32%	52%	45%	45%	40%	31%	27%
<b>Wachstum</b>													
4 Umsatzwachstum	30%	4%	128%	85%	-9%	20%	18%	-34%	28%	8%	22%	150%	10%
5 Gewinnwachstum	3%	3%	180%	-125%	6%	-28%	11%	54%	13%	-46%	39%	153%	81%
6 Veränderung der Gewinnmarge	-1,1%	0,0%	1,7%	-0,1%	0,2%	-1,8%	-0,1%	1,8%	-0,6%	-1,8%	0,7%	0,0%	0,3%
7 Wachstum der Bilanzsumme	38%	9%	111%	71%	4%	22%	13%	-28%	36%	49%	21%	189%	0%
8 Umsatzanteil im Ausland	55%	62%	79%	1%	25%	52%	58%	11%	55%	15%	98%	53%	25%
<b>Wert</b>													
9 Owner value	-13%	23%	363%	41%	-7%	-11%	22%	29%	15%	30%	70%	16%	9%
PE (Price/Earning) am 31.12.1997	15,9		26,7			20,1		15,3	28,1		17,0	18,8	
Milchproduktivität (ECU/kg)		0,55		0,57	0,69		1,04			2,05	0,88		0,98
10 Bruttogewinn-Marge	48%	42%	59%	7%	42%	49%	28%	17%	44%	45%	48%	44%	28%
11 Arbeitskostenindex	1%	5%	-1%	14%	0%	17%	54%	17%	10%	-28%	-28%	-32%	26%

<sup>1</sup> Alle Kennzahlen 1994-1997<sup>2</sup> Owner value ab 1996 (Börsengang)<sup>3</sup> Gewinnwachstum 1994-1997

Quelle: Geschäftsberichte

### 3.5 Rangliste der Unternehmungen

Auf der Basis der aufgeführten Kennzahlen wurde ein Rangsystem entwickelt. Die 13 Unternehmungen wurden darin, gemäss ihrer Wettbewerbsfähigkeit, eingeordnet. Wir erstellen eine finanzielle Rangliste mit den aufsummierten Rangpunkten der drei Kennzahlen und eine globale mit den Rangpunkten aller 11 Kennzahlen<sup>8</sup>.

Abbildung 17: Die finanzielle Rangliste

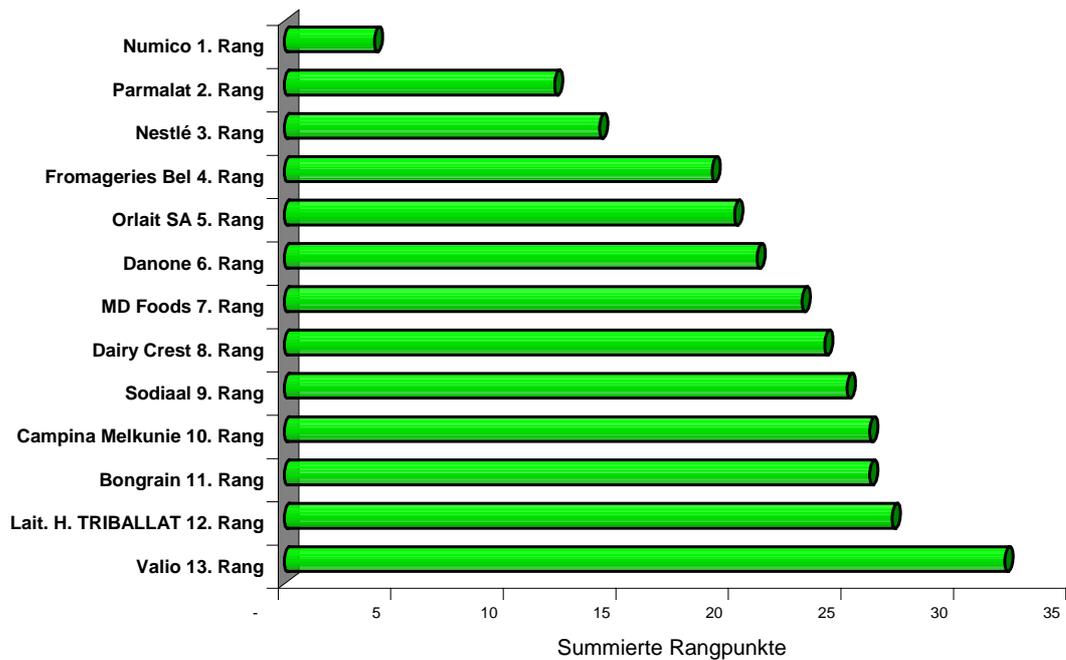
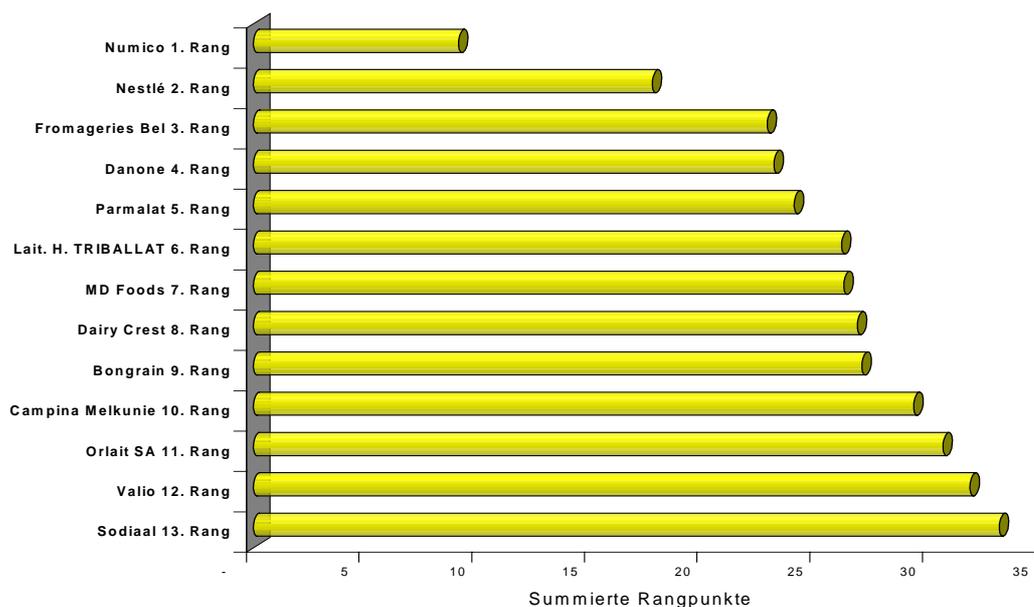


Abbildung 18: Die globale Rangliste



<sup>8</sup> s. Kap. 2.2.1

Aufgrund der hervorragenden Rentabilität und des Wachstum belegt **Numico** in beiden Ranglisten den ersten Platz. Gute Wettbewerbsfähigkeit weisen auch die globalen Unternehmungen (**Nestlé, Parmalat und Danone**) auf. **Fromageries Bel** weist mit der Nischenstrategie eine hohe Wettbewerbsfähigkeit auf obwohl die Firma im angestammten Segment tätig geblieben ist. Unter der Gruppe der Genossenschaften ist **MD Foods** die Wettbewerbsfähigste.

In den beiden Ranglisten werden drei Unternehmungen besonders unterschiedlich bewertet.

Parmalat hält aus finanzieller Sicht, wegen des hervorragenden Wachstums (Umsatz und Gewinn) den zweiten Rang. In der globalen Rangliste wird die Firma aber durch Fromageries Bel und Danone überholt, die bessere Rentabilitätskennzahlen aufweisen. Die Italiener belegen nur noch den fünften Rang.

Orlait SA wird ebenfalls aus finanzieller Sicht hoch eingestuft. Die finanzielle Struktur der Firma nähert sich der einer Handelsunternehmung. Die Unternehmung weist hohe Wachstumsraten und hohe Eigenkapitalrentabilitäten auf, weil sie über sehr wenig Eigenkapital verfügt. In der globalen Rangliste fällt sie auf den elften Rang zurück, da sie eine sehr tiefe Bruttogewinnmarge und einen tiefen Eigenkapitalanteil aufweist.

Laiteries Hubert TRIBALLAT schneidet aus globaler Sicht gut ab. In der finanziellen Rangliste liegt die Unternehmung wegen des Verlustes eines Grosskunden aber nur mehr an der zwölften Stelle.

### 3.6 Auswahl der Firmen

Auf Grund der Analysen, wurden fünf Unternehmungen als Studienobjekte für den Teil „Erfassung des Potentials“ ausgewählt.

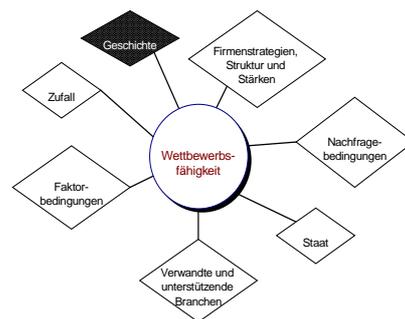
**Numico** wählten wir wegen den hervorragenden finanziellen Ergebnissen aus. **MD Foods** ist die am besten abschneidende Genossenschaft. **Fromageries Bel** stellt ein Modell einer reinen Käsefabrizierenden Unternehmung dar und erzielt dabei sehr gute Ergebnisse. **Orlait SA** gilt als Muster einer alternativen Struktur und hervorragenden Leistung trotz minderer Grösse. **Valio** wurde trotz mittleren Ergebnissen gewählt, weil die Firma eine mögliche Entwicklung, wie sie auch für die Schweiz zutreffen könnte, durchlebt hat. Valio hat trotz dem raschen EU-Beitritt seine Position im Markt gehalten und seine Zukunft soweit gesichert.

## 4 ERFASSUNG DES POTENTIALS

Ausgehend von unserem Analyseschema soll gezeigt werden, welche Ausgangslagen die fünf näher untersuchten Firmen aufweisen. Die Resultate jeder Unternehmung haben wir als Anhang zu dieser Arbeit verfasst. Der hier vorliegende Text soll eine Zusammenfassung wiedergeben, die wir mit weiteren Studien ergänzt haben. Gegliedert haben wir das Kapitel gemäss dem angepassten Diamant-Modell von Porter. Wir behandeln die Aspekte Geschichte, Zufall, Faktorbedingungen, Verwandte- und unterstützende Industrien, Staat, Nachfragebedingungen und Firmenstrategie, Strukturen und Stärken.

### 4.1 Geschichte

Die Geschichte des Heimatlandes einer Firma steht in Interaktion zur Mentalität der Bewohner und somit der Mitarbeiter. Die Mentalität selber ist einer der wichtigsten Faktoren für das Verhalten und die Wettbewerbsfähigkeit von Firmen.



#### 4.1.1 Frankreich

Während des Absolutismus erlebte Frankreich unter Ludwig XIV (1639-1715) eine Hochblüte, die das Selbstbewusstsein der Leute prägte. Finanzminister Colbert (1619-1683) entwickelte die erste staatlich gelenkte Nationalwirtschaft der Neuzeit. Hierauf gründet sich auch der heutige Zentralismus und Bürokratismus im Land. Bereits damals erwiesen sich die Franzosen als kulturliebend. Auch kulinarisch, was ein Teil der Kultur darstellt, sind die Franzosen weit fortgeschritten.

Eine sehr traditionelle Philosophie hat auch die Firma **Bel Fromages**. Sie wurde bereits 1865 durch Jules Bel gegründet um mit der Käsesorte „Compté“ zu handeln. 1926 wurde „La Vache qui rit“ auf den Markt gebracht. Auf diese Leader-Marke baute die Firma ihr Geschäft auf und begann, Land um Land zu beliefern. Die lange Tradition und der patriarchalische Führungsstil trugen viel dazu bei, dass die Firma heute als eher konservativ bezeichnet werden kann.

Einen anderen Hintergrund hat die Firma **Orlait**. Gegründet wurde die Vermarktungsorganisation 1990, als Reaktion auf die verschärfte Konkurrenzlage am Markt. Bereits drei Jahre später verliess die grösste der drei Gründergenossenschaften die Firma wieder. Der Geschäftsführer, Roger Béguinot, und die zwei verbleibenden Genossenschaften entschlossen sich, die Geschäfte weiter zu führen. Die somit geringe Umsatzgrösse zwang die Unternehmung von Beginn weg nach unkonventionellen Lösungen zu suchen.

#### 4.1.2 Niederlande und Dänemark

Die **Niederlande** und zum Teil auch **Dänemark** waren bereits im Mittelalter grosse Schifffahrts- und Handelsnationen. Beide sind klein, topographisch flach und haben eine feste Beziehung zum Meer; nichts könnte den Horizont einschränken. Diese Mentalität hat sich in den Köpfen der Leute festgehalten und äussert sich in einer weltoffenen Art,

sowohl der Menschen wie auch der Firmen. Nicht verloren gegangen ist dabei die Verbundenheit zum Vaterland.

Für die Landwirtschaften wurde es auf dem Binnenmärkten bald einmal zu eng. Man begann zu exportieren. Der Agrarsektor ist heute in den Niederlanden der Zweitwichtigste für das Bruttosozialprodukt (BSP) und wird als Industriezweig, wie auch in Dänemark, angesehen.

1896 erhielt ein Molkereibesitzer in Zoetermeer (NL) ein Patent für sein Herstellungsverfahren von Babynahrung. Er verkaufte die neuen Produkte unter dem Namen **Nutricia**. Der Erfolg war überwältigend. 1924 wurde im Ausland eine zweite Fabrik eröffnet. 1966 plazierte die Firma ihre Aktien an der Amsterdamer Börse. 1995 wurde die Kindernahrungsherstellerin Milupa übernommen.

**MD Foods** wurde 1969, als Folge der wirtschaftlichen Not eines Teiles der dänischen Bauern, zu Exportzwecken gegründet. Mit dem EU-Beitritt Dänemarks erhöhte sich der Umsatz schlagartig. 1989 wurde die Tochtergesellschaft MD Foods International gegründet, um in den englischen Markt einzusteigen. Die Aktivitäten im Ausland wurden laufend ausgebaut.

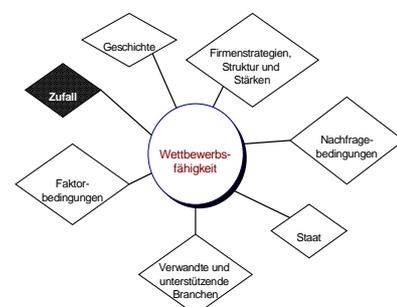
### 4.1.3 Finnland

Finnland wird seit dem Mittelalter von der Politik Russlands beeinflusst. Das Land war während langer Zeit auch unter russischer Herrschaft. Nach dem Untergang des Sozialismus nahmen die Finnen den Handel mit Russland wieder auf. Die Menschen sind sich an ein rauhes Klima und lange Nächte gewöhnt. Das schweisst die Leute zusammen. Man ist gerne unter sich.

**Valio Limited** wurde 1905 als Butter- und Käseexportorganisation gegründet. Es folgte eine Kooperation auf Forschungsebene. Bis 1993 wurde an der losen Zusammenarbeit der Genossenschaften nicht viel geändert. Mit dem nahenden Eintritt in die EU schloss man sich dann zu einer AG zusammen, wobei das Stimmrecht nach Milchmenge aufgeteilt wurde.

## 4.2 Zufall

Alle untersuchten Firmen wiesen einen mehr oder weniger zufälligen Umstand auf, der den Werdegang der Firma nachhaltig beeinflusst hat. Wenn man Zufall definiert als Ereignis, das von den Unternehmen nicht gesteuert werden konnte, war das nachhaltigste Ereignis die Entwicklung der europäischen Union. Für eine exportorientierte Firma wie **MD Foods** bedeutete das den Zugang zum europäischen Markt.



Als Zufall kann der Feta-Export von **MD Foods** nach Iran bezeichnet werden. Die Dänen konnten über Jahre grosse Mengen von Feta liefern, was den Grundstein der Exportaktivitäten gelegt hat. Ähnlich verlief die Entwicklung für Bel Fromages. Die Franzosen brachten 1926 den Streichkäse „*La Vache qui rit*“ auf den Markt, der sich zum absoluten Leaderprodukt für die Firma entwickelt hat.

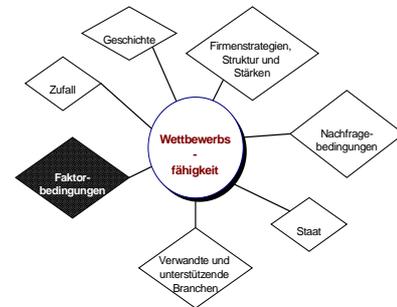
Bei **Numico** trat das zufällige Ereignis ganz zu Beginn ein, als die Molkerei in Zoetermeer das Patent für ein Herstellungsverfahren von Babynahrung erhielt. **Valio** profitierte davon, dass eine ganze Reihe Schweizer Käser ihr Know how nach Finnland brachten.

### 4.3 Faktorbedingungen

Die Analyse der Faktorbedingungen haben wir aufgeteilt in die Bereiche natürliches Umfeld, Kapital und Humanressourcen.

#### 4.3.1 Natürliches Umfeld

Das natürliche Produktionsumfeld ist von den untersuchten Ländern in **den Niederlanden, Dänemark und dem Nordwesten Frankreichs (Bretagne, Normandie) am besten**. Hier liegen die grossen europäischen Milchwirtschaftsgebiete, mit flacher Topographie und genügend Niederschlägen. Durch die Intensivierung sind allerdings Probleme im Bereich des Umweltschutzes entstanden. Gewässer wurden überdüngt und es konnten schädliche Nitratspuren im Grundwasser nachgewiesen werden. Verschärfte Auflagen, welche die Produktion verteuern, werden daher von den Firmen erwartet..



In **Finnland und den Bergregionen Frankreichs sind die Bedingungen nicht so optimal**. Vor allem das Klima im Norden lässt der Vegetation nur 110 Tage, um Futter für die Tiere zu produzieren. In den Berggebieten Frankreichs sind die Betriebe klein und sehr dezentral gelegen, was zu Problemen bei der Milchsammlung führt.

#### 4.3.2 Kapital

Kapitalbeschaffung wird mit einer zunehmenden Konzentration und Globalisierung immer wichtiger. Entsprechend der Rechtsform der Unternehmen stellen sich unterschiedliche Schwierigkeiten ein.

**Aktiengesellschaften** haben es einfacher, Kapital zu beschaffen. Entspricht die Rentabilität eines Projektes dem marktüblichen Prozentsatz und sind die Perspektiven der Unternehmung gut, lässt sich Geld durch eine Erhöhung des Aktienkapitals beschaffen. Die Gefahr einer unfreundlichen Übernahme droht allerdings genauso (Hauptsorge von Numico). Abgesichert hat sich in dieser Beziehung Bel. Die Familie Bel kontrolliert über 50% der Stimmrechte.

**Limitierte Aktiengesellschaften** wie Valio und auch Orlait haben die Strukturen, um den Gang an die Börse ebenfalls zu wagen. Vorderhand sind die Aktionäre und Eigentümer aber ausschliesslich die Milchgenossenschaften und somit die Milchproduzenten. Im Falle von Orlait kommt noch der Geschäftsleiter dazu. Sie garantieren eine Sicherheit, die als Bankengarantie genutzt werden kann, um Fremdkapital aufzunehmen.

Bei den **reinen Genossenschaften** reichen die finanziellen Mittel für das Tagesgeschäft. Probleme entstehen bei der Finanzierung grösserer Aktionen wie bei Akquisitionen. Die Genossenschafter können und wollen das nötige Risikokapital nicht aufbringen. Um diesen wichtigen Nachteil auszugleichen haben die Genossenschaften verschiedene Reaktionsformen entwickelt, die wir als kleinen Exkurs darstellen:

### Exkurs Finanzierungsmodelle

**MD Foods** hat unter dem Genossenschaftsdach eine Aktiengesellschaft gegründet, die an der Börse kotiert ist. Über diese AG wird Eigenkapital für Akquisitionen im Ausland und für andere Geschäftsbereiche beschafft.

**Campina Melkunie** schreibt den Milchlieferanten die Jahresendprämie auf einem Firmenkonto gut. Die Mittel stehen somit weiterhin Campina zur Verfügung. Durch diese Erhöhung des Sicherheitskapitals kann bei den Banken mehr Fremdkapital beschafft werden. Der Landwirt hat erst bei einem Austritt aus der Genossenschaft Anspruch auf das Geld. Bis dahin dient es ihm aber als Sicherheit für neue Kredite.

**Friesland Coberco Dairy Foods** hat ein System mit A- und B-Anteilscheinen eingeführt. Die A-Anteilscheine entsprechen den herkömmlichen Anteilscheinen für die Genossenschafter und haben diese abgelöst. Daneben wurden B-Scheine eingeführt. Diese Scheine beinhalten kein Stimmrecht. Sie können unter den Genossenschaf tern frei gehandelt werden. Sie berechtigen zum Erhalt einer Erfolgsprämie, ähnlich einer Dividende auf einer Aktie, am Ende des Jahres. Je nach Geschäftsgang der Firma verändert sich der Kurswert des B-Scheines.

Den direkten Schritt an die Börse die irische Genossenschaft **Avonmore/Waterford** gewagt. Sie hat 49% des Aktienkapitals auf den Markt gebracht. Die Genossenschaft behält somit die Aktienmehrheit und die Entscheidungsgewalt.

### 4.3.3 Humanressourcen

Die **Ausbildung** der Arbeitskräfte wurde von allen Firmen als zufriedenstellend beurteilt. Ungenügend ist einzig das Angebot an qualifizierten Marketingfachleuten. Dementsprechend bieten alle Firmen für Studienabgänger attraktive Trainingsprogramme an. Daneben kommt auch der internen Weiterbildung einen wichtigen Stellenwert zu.

Die **Attraktivität** der Firmen ist länderweise unterschiedlich. In Frankreich ist die Popularität der Lebensmittelindustrie gross, so dass es den Firmen nicht sehr schwer fällt, gute Arbeitskräfte zu rekrutieren. Die selbe Aussage gilt auch für die Niederlande und Dänemark. Diese beiden Länder befinden sich aber momentan in einer Phase des Aufschwunges, was sich auf den Arbeitsmarkt auswirkt. MD Foods versucht daher, aktiv Schulabgänger anzuwerben. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass mit einer erhöhten internationalen Aktivität auch die Attraktivität der Firma als Arbeitsplatz steigt.

### 4.4 Verwandte und unterstützende Branchen

Ein wichtiger Faktor ist die Existenz von wettbewerbsfähigen unterstützenden- oder verwandten Branchen im Land (Porter, 1991). Abbildung 19 zeigt die verwandten- und unterstützenden Branchen für die Milchwirtschaft.

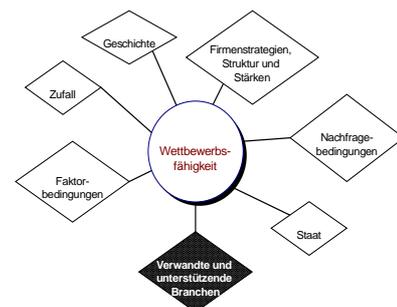
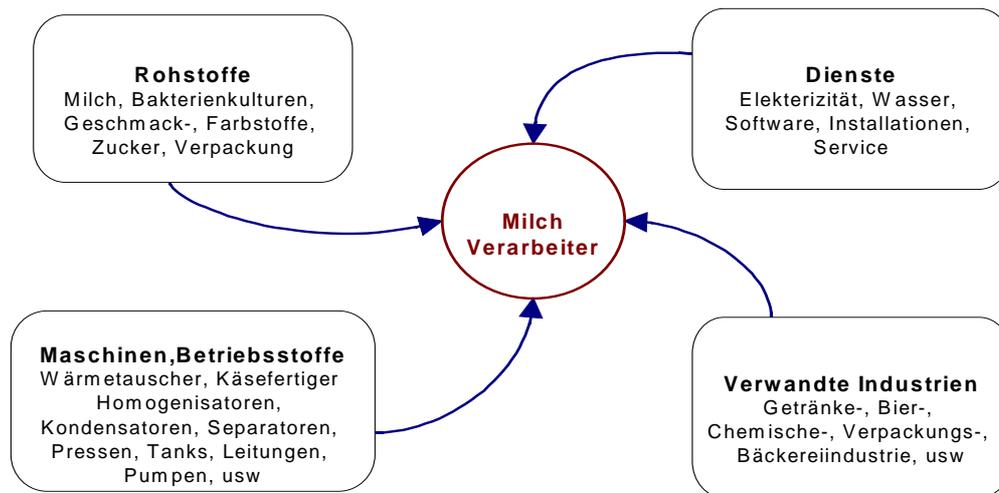


Abbildung 19: Verwandte und Unterstützende Branchen



Quelle: Traill, Pitts 1998

#### 4.4.1 Konkurrenten

Begünstigt durch billige Transportmöglichkeiten und neue Techniken in der Haltbarmachung und durch wirtschaftlichen Druck zur Rationalisierung versuchen die Unternehmen der Branche, Märkte weltweit zu bearbeiten. Dies führt zu immer grösseren Unternehmungen. Tabelle 3 zeigt die grössten milchverarbeitenden Unternehmen.

Tabelle 3: Die weltweit 25 grössten Unternehmen der Branche

Rang 1998	Rang 1992	Firma	Form	Land	Milchumsatz (mio\$)
1	1	Nestlé	AG	CH	13'523
2		Dairy Farmers of America	Coop	US	6'890
3	4	Danone	AG	F	5'792
4		Friesland Foods	Coop	NL	5'451
5	5	Besnier	AG	F	5'101
6	3	Snow Brand Milk Products	AG	Japan	4'964
7	6	Campina Melkunie/MKW	Coop	NL	4'816
8		Bongrain/CLE	AG	F	4'262
9	8	Meji Milk Industrie	AG	Japan	4'160
10	9	Morinaga Milk Industrie	AG	Japan	3'733
11	12	MD Foods	Coop	DK	3'625
12	29	Parmalat	AG	It	3'546
13	7	Sodiaal	Coop	F	3'385
14		Suiza Foods	AG	US	2'000
15	17	Arla	Coop	S	1'905
16	20	Unigate	AG	UK	1'858
17	21	Dean Foods	AG	US	1'800
18	22	Land o'Lakes	Coop	US	1'733

19	26	Valio	Coop	Fi	1'708
20	24	Fromageries Bel	AG	F	1'681
21		Humana Milchunion	Coop	D	1'660
22	27	New Zealand Dairy Group	Coop	NZ	1'617
23	25	Bols Wessanen	AG	NL	1'334
24		Unilever	AG	NL	o.A.
25Q		Philip Morris (Kraft)	AG	US	o.A.

Quelle: Rabobank 1998

Die **EU** ist die weltweit am meisten Milch produzierende Region. Die Transportwege innerhalb der Gemeinschaft sind relativ kurz und die Grenzen mehr oder weniger offen, was den Konkurrenzkampf sehr gross werden liess.

Unterschiedlich ist die Lage in den **Heimatländern** der grossen Molkereien. Die französischen Unternehmen sind auf Grund der vielen Anbieter einem enormen **Binnenwettbewerb** ausgesetzt. Bel als Nummer drei auf dem französischen Käsemarkt ist diesem Druck durch eine Spezialisierung auf Schmelzkäse ausgewichen.

In den kleineren Ländern findet man oft eine **monopolartige** Situation vor. In Dänemark verarbeitet MD Foods 72% der Milch. Zusammen mit den 15% der Klover Milk, mit der sehr eng kooperiert wird, beherrschen sie den Absatzmarkt. Ähnlich ist die Situation in Finnland und Schweden. Nachdem Valio 1993 über 90% der finnischen Milch verarbeitet hat, haben kleinere Molkereien die Gruppe wieder verlassen und operieren heute als Konkurrenten. Trotzdem verarbeitet Valio heute noch immer 70% der finnischen Milch und ist mit Abstand grösster Anbieter von Milchprodukten.

#### 4.4.2 Lieferanten

Die Molkereien sind sehr abhängig von den Milchlieferanten. Gegenüber ihnen weisen die Unternehmen, je nach Rechtsform, ein unterschiedliches **Verhalten** auf.

Auf der einen Seite stehen die **Aktiengesellschaften** wie Bel, Orlait und Numico. Ihr einziges Ziel ist es, den Rohstoff Milch in genügender Qualität und Quantität zu einem tiefen Preis zu beschaffen, um damit einen höheren Besitzerwert zu erzielen. Besitzer sind hier die Aktionäre. Selbstverständlich liegt es im Interesse dieser Firmen, dass die Landwirte ein angemessenes Einkommen erzielen. Dies hat aber nicht erste Priorität, da der Rohstoff dort beschafft wird, wo die Konditionen am besten sind. Numico beispielsweise hat seine Milchpulverproduktion nach Irland verlagert. Hier fand das Unternehmen den billigsten Rohstoff mit genügender Qualität vor. Bel betreibt in Marokko eine grosse Produktionsanlage für Schmelzkäse. Zur Herstellung von Schmelzkäse brauchen die Franzosen Hart- und Halbhartkäse. Diese Rohstoffe können günstig über den Weltmarkt bezogen werden.

Alle privaten Unternehmen sichern sich den Rohstoff Milch mittels Verträgen mit den Milchbauern. Bezahlt wird der offizielle Marktpreis plus eventuell eine Qualitätsprämie.

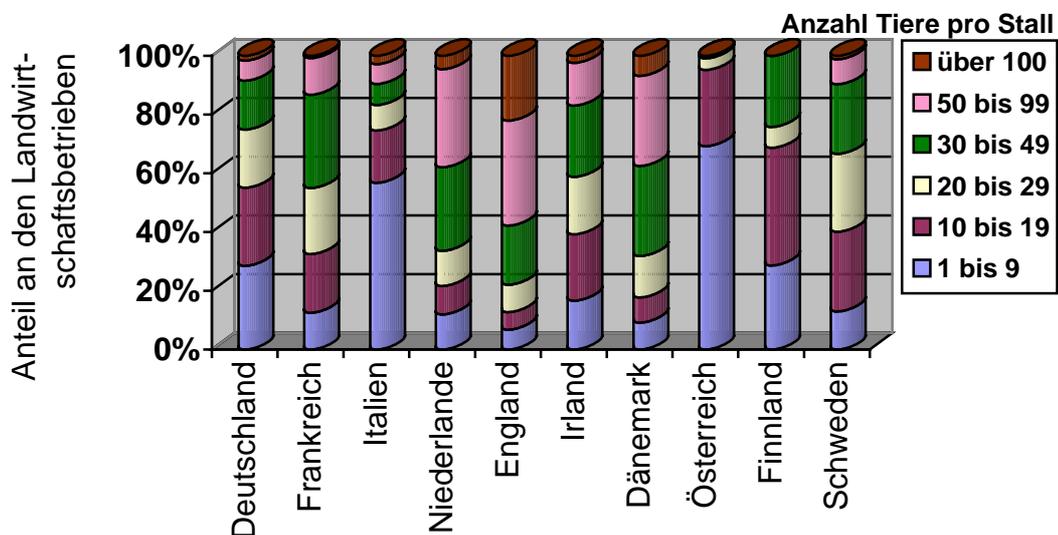
Auch Genossenschaften versuchen, einen möglichst hohen Besitzerwert zu erzielen. Die Besitzer der **Genossenschaften** sind die Milchbauern. Diese profitieren in Form eines höheren Milchpreises vom Geschäftsgang der Firma. Die Milchbauern erhalten meist alle zwei Wochen ihr Milchgeld, das nach einem Jahresbudget berechnet wird. Ende Jahr wird der Unternehmensreingewinn, nach gelieferter Milchmenge, unter den Genossenschaftern aufgeteilt.

Sehr grossen Wert legen die Genossenschaften auf die **Loyalität der Milchproduzenten** und deren Information über den Geschäftsgang. Zu diesem Zweck werden Weiterbildungskurse und diverse Serviceleistungen angeboten sowie die Genossenschafte laufend über Märkte und Marktentwicklungen per Rundschreiben informiert. Selbst in Dänemark, wo die Milchbauern keine Alternative zu MD Foods haben, wird sehr viel Wert auf diese Zusammenarbeit gelegt. Valio hat 1997 ein **Qualitätssicherungssystem** Milch eingeführt.

Ein ähnliches Projekt bereitet der milchwirtschaftliche Branchenverband in den Niederlanden vor. Das System soll die Qualität der Milch sichern und einen Marketingvorteil gegenüber der Konkurrenz auf dem Weltmarkt bringen. Landwirte, die nicht mitmachen, müssen mit deutlich schlechteren Milchpreisen rechnen.

Die **Struktur der Lieferanten** hat einen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Abbildung 20 zeigt die Strukturen in den Ländern der EU.

Abbildung 20: Struktur der europäischen Milchproduktion



Quelle: CNIEL 1998

Die Genossenschafte von MD Foods und auch von Campina Melkunie weisen eine durchschnittliche Milchquote von 320-350'000 kg auf (Danish dairy Board, 1998). Für Finnland liegt dieser Wert bei 60'000 kg. In Frankreich sind die Strukturen regional sehr unterschiedlich. In den grossen Milchwirtschaftsgebieten im Nordwesten des Landes wird der Transport von den Verarbeitungsbetrieben übernommen. Diese Kosten überwälzen die Firmen in weniger gut zugänglichen Regionen mit kleineren Strukturen auf die Produzenten. In Dänemark wurde die Milchsammlung zentralisiert und von den beiden grossen Genossenschaften gemeinsam betrieben. Die Milch kann so nach Bedarf der Verarbeitungsbetriebe verteilt werden.

### 4.4.3 Verwandte Industrien

Viele Synergien mit verwandten Industrien findet man in **Frankreich**. Die „Food-Branche“ ist sehr gross und fortschrittlich. Interessant für die von uns untersuchten Firmen sind unter anderen die Getränkeproduzenten im Bereich der Verpackungstechnologie, das Bäckereigewerbe bei den Fermentationstechniken, die chemische Industrie für Produktionstechnologie und das Metzgereigewerbe im Bereich von Hygienefragen. Je innovativer und damit Wettbewerbsfähiger diese Unternehmen sind, desto mehr kann die Milchwirtschaft davon profitieren.

Beispielsweise gründete MD Foods in **Dänemark**, zusammen mit der Brauerei Carlsberg, ein Verpackungsunternehmen. Erstens konnten die Anlagen so ausgelastet werden und zweitens profitierte MD Foods vom Know how der Brauerei in diesem Sektor.

### 4.5 Staat

Der Staat schafft Voraussetzungen für das Erreichen von Wettbewerbsfähigkeit, indem er günstige Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Leben garantiert. Daneben kann er, in Form von Quoten und Preisstützungen, gebundenen und ungebundenen Direktzahlungen und von Grenzmassnahmen auch direkt Einfluss auf die Milchwirtschaft nehmen (Rabobank, 1998).



#### 4.5.1 Europäische Union

Für die europäische Union gelten die von Brüssel erlassenen Gesetze, die alle Unternehmen in gleichem Masse beeinflussen. Die EU regelt für die Landwirtschaft den Marktzutritt, die Preise und die Exportbeihilfen. Mit der in der Agenda 2000<sup>9</sup> beschlossenen, neuen Agrarpolitik werden Subventionsprogramme aus Brüssel nur noch mit einer Beteiligung der Mitgliedstaaten getätigt.

#### GATT

Im Rahmen der GATT-Verträge<sup>10</sup> müssen die Bereiche *Marktzutritt*, *Exportsubventionen*, *Inlandsubventionen* und *Gesundheit/Hygiene* angepasst werden. Vor allem die Kürzung der Exportsubventionen hat nachhaltigen Einfluss auf die europäischen Molkereien. Viele europäische Firmen können ohne diese Subventionen auf dem Weltmarkt nicht mehr konkurrieren. Demgegenüber drängen Länder wie Neuseeland und Argentinien auf eine weitere Liberalisierung des Weltmarktes. Sie müssen schon heute praktisch ohne staatliche Stützungen auskommen.

#### 4.5.2 Mitgliedsländer

Die Mitgliedsländer dürfen nach Artikel 92 der Agenda 2000 nicht in die Wirtschaftspolitik eingreifen. Für die Landwirtschaft existieren aber 19 Ausnahmepunkte. Sie sind unter Artikel 42 aufgeführt<sup>11</sup> und regeln Ausnahmen für Regionalpolitik,

<sup>9</sup> Mitteilung der europäischen Kommission über die zukünftige Politik der EU.

<sup>10</sup> General Agreement on Tariffs and Trade, Abkommen, das in der sog. Uruguay-Runde ausgehandelt wurde.

<sup>11</sup> Weiterführende Literatur: SBV/USP, J. Girardin: Marge de manoeuvre unilaterale des etats membres de l'union européenne. Brugg/Brüssel 1998.

Unterstützung für Marketingorganisationen und Umweltprogramme. Eine weitere Ausnahme bilden die Übergangsregelungen für neuereintretende Mitgliedstaaten. So erhält Finnland noch bis 1999 jährlich rund sFr. 300 mio an Subventionen für die Landwirtschaft.

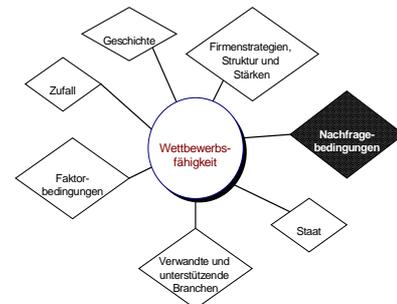
### Weitere staatliche Massnahmen

Die **Steuerbelastung** ist in den Ländern unterschiedlich. Der europäische Durchschnitt liegt bei Abgaben von 40% vom Unternehmensergebnis. Am höchsten sind diese Abgaben in Italien, mit einem Satz von 70%. Deutschland liegt bei 54%, Holland bei 35- und Grossbritannien und Finnland (für Genossenschaften) bei einem Steuersatz von 28% des Reingewinnes.

**Umweltabgaben** beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dies kann positiv sein, wenn daraus kurzfristig ein Marketingerfolg- oder längerfristige Vorteile wie erhöhte Fitness oder besseres Know how erzielt werden kann. Die Auflagen in den Niederlanden, Dänemark und Finnland sind als hoch einzustufen, vor allem im Bereich Gewässerschutz. Die meisten Auflagen kommen aber von Brüssel aus und gelten für alle Unternehmen.

## 4.6 Nachfragebedingungen

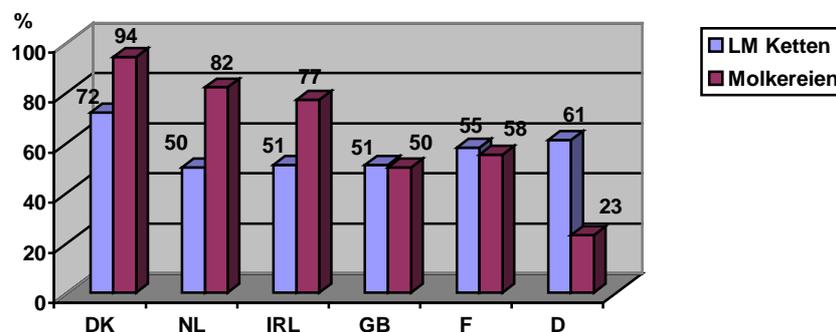
Unter den Nachfragebedingungen werden vor allem die Absatzmittler und die Absatzmärkte untersucht.



### 4.6.1 Absatzmittler ⇒ Lebensmittelhandel

Absatzmittler sind die verbindenden Organe zwischen Produzent und Konsument (Seiler 1992). Für die Milchbranche, welche Konsumgüter herstellt, sind dies der Lebensmittelhandel. Die Detailhandelsketten sind somit die eigentlichen Kunden und verantwortlich für den Marktzugang der Molkereien. Beide Parteien sind aufeinander angewiesen. Je nach Konzentration der Parteien (Abbildung 21) verteilt sich aber die Marktmacht einseitig.

Abbildung 21: Marktanteil der jeweils fünf Grössten



Quelle: Bundesanstalt für Milchforschung (Kiel), 1996

Abbildung 21 zeigt, dass die Marktmacht in Dänemark, Irland und den Niederlanden bei den Molkereien liegt. In Frankreich und vor allem in Deutschland ist das Gegenteil der Fall.

Auf Grund des hohen Angebotes ist in **Frankreich** der Druck, den die Retailer auf die Lieferanten ausüben, enorm hoch. Dies führt dazu, dass die Lieferanten längerfristige Beziehungen zu den Handelsketten aufzubauen versuchen. **Bel** arbeitet bei Verpackungen und Portionengrößen nahe mit den Abnehmern zusammen. Wichtig, um ins Sortiment aufgenommen zu werden, ist nach Bel die **Auswahl, der Preis und der Service**. **Orlait** verkauft seine Produkte ebenfalls über die Grossverteiler, mit hoher Flexibilität bei der Herstellung von Eigenmarken. Da die Produktpalette aber nicht so breit ist, muss vermehrt mit persönlichen Kontakten gearbeitet werden. **MD Foods** hat sich zum Ziel gesetzt, bester Handelspartner der Distributionsketten zu werden. Dieses Ziel wird einerseits über ein ausgereiftes Logistikkonzept und andererseits über ein „**Efficient Consumer Response-System**“ (ECR) zu erreichen versucht. Ziel dieser Kooperationsform ist es, Informationen über Konsum und Bedarf direkt an den Lieferanten weiterzuleiten. Dieser produziert selbständig die benötigte Menge und Qualität. Voraussetzung ist ein Scanningsystem und eine Category Management Organisationsform. Ziel ist die Optimierung der Wertschöpfungskette. (Thomas, 1995 / Fiorito, 1995).

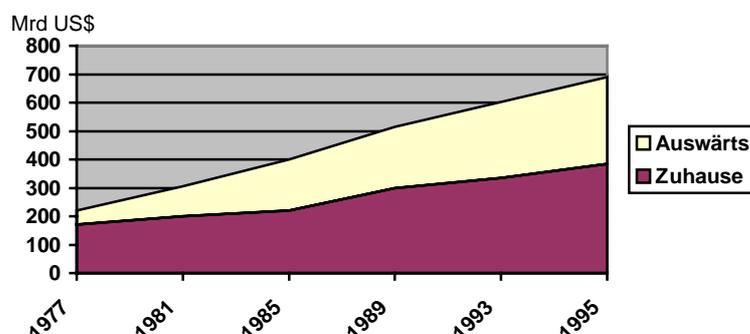
**Valio** versuchte das ECR-System in Finnland einzuführen. Laut Angaben von Vesa Silaskivi, head corporate planning, Valio Ltd, ist die Bereitschaft zur gegenseitigen Eröffnung der benötigten Daten noch nicht vorhanden. Dies wäre für die Molkerei aber nötig. Valio hatte noch vor fünf Jahren faktisch ein Monopol in Finnland. Mit der Öffnung der Märkte haben Grossverteiler nun die Möglichkeit, im EU-Raum einzukaufen. Dies kostete Valio grosse Marktanteile. Noch heute haben die Grossverteiler und das Milchunternehmen die richtige Mischung aus Kooperation und Konkurrenz nicht gefunden.

**Numico** setzt nur einen kleinen Teil seiner Produkte über die Grossverteiler ab. Die grössten Absatzmittler sind die Einkaufsgemeinschaften für Spitäler, Drogerien und Ärzte. Mit der europaweiten Liberalisierung der Gesetzgebung, wonach auch Supermärkte drogistische Produkte verkaufen dürfen, verändert sich die Absatzstruktur.

### **Lebensmittelservice**

Ein grosser Absatzmarkt eröffnet sich durch das steigende Bedürfnis der Menschen nach „Convenience-Food“. Darunter versteht man Nahrungsmittel, die mit geringstmöglichem Aufwand zubereitet werden können. Essen ausser Haus ist eine weiterführende Form dieses Trends. Abbildung 22 zeigt den wachsenden Anteil des Konsums ausser Haus in den USA.

**Abbildung 22: US-Lebensmittelausgaben**



Quelle: The Food Institute 1997

In diesen Trend passt der steigende Absatz von Milchprodukten über den „Fast-Food“-Markt. Das „Fast-Food“ Segment ist sehr professionell organisiert und global ausgerichtet. Die Einkäufer verlangen Standardprodukte zu einem guten Preis mit entsprechender Qualität.

#### 4.6.2 Absatzmärkte

Nach Porter (1991) ist eine starke Position auf dem Heimmarkt eine Voraussetzung und der Ausgangspunkt für die Wettbewerbsfähigkeit. Porter sagt aber auch, dass eine Unternehmung eine Globalstrategie anstreben muss, sobald seine Ressourcen und die Wettbewerbsposition dies zulassen. Im globalen Markt stehen die Unternehmen einem Leistungszwang gegenüber, der für die Fitness sehr förderlich ist. Porter (1991) sagt dabei klar, dass hohe inländische Kapital- und Faktorkosten und eine starke Währung im globalen Wettbewerb keine Entschuldigung sind. Gerade für Unternehmen mit kleineren Heimmärkten oder solche, die in kleineren Segmenten Zuhause sind, ist Export die einzige Wachstumsmöglichkeit. Alle unsere Interviewpartner waren sich einig, dass trotz der momentanen Krise in aufstrebenden Weltgegenden wie Asien und Südamerika hohe Wachstumsraten im Milchkonsum zu erwarten sind.

Aufgelistet nach den einzelnen Produktgruppen (Tabelle 4) wächst der Bereich Frischmilch am meisten. Sehr gute Wachstumsraten weisen auch die Segmente Konsummilch und Käse auf. Wie die Produktgruppenmärkte sich entwickelt haben und wie die weitere Entwicklung geschätzt wird, zeigt Tabelle 4.

**Tabelle 4: Umsatzveränderung der Milchsegmente**

Branchensegmente	Wachstum 1991-1995	Schätzungen 1996-2005
Flüssigmilch	1.5%	2-3%
Frischprodukte	3.6%	4-5%
Käse	1.6%	2-3%
Butter	-2.7%	0-1%
Magermilchpulver	-1.4%	-1-0%
Vollmilchpulver	3.2%	2-3%
Kondensmilch	-0.5%	-0.5%

Quelle: Milk Marque/IDF, 1997

#### **Komponenten**

Darunter sind grundsätzlich alle Halbfabrikate aus Milchfett, -protein, -lactose und Mineralstoffen zu verstehen. Der Markt erstreckt sich von den Industriekäsen für Pizzas über Bäckereiprodukte, Schokolade, Suppen, Marinaden bis zu den Sportgetränken. In der Pharmaindustrie wird Lactose als Träger für Medikamente verwendet. Weiter wird Kasein, Laktoferin und Calcium aus Milch verwendet. Wichtig für die tierische Ernährung ist die Molke.

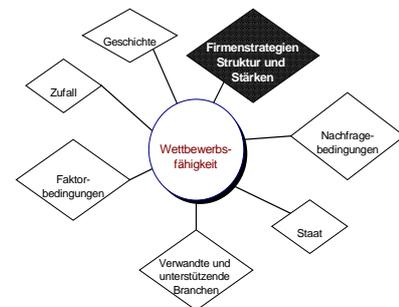
### 4.6.3 Absatzlogistik

Im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft lagern die meisten Unternehmen die Logistik aus. Numico hat in Belgien und Grossbritannien der Firma TNT das „Warehousing“ abgegeben. TNT kümmert sich nun um die gesamte Lagerbewirtschaftung sowie den Transport zu den Kunden. Nach Angaben von Numico ist diese Form der Zusammenarbeit aber sehr teuer..

Die **Logistik selber organisieren** die Genossenschaften. MD Foods in Dänemark hat eine eigene Transportdivision. Die Unternehmung versucht damit, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erzielen. Zielgrösse ist eine Belieferungszeit von maximal 18 Stunden, und das bis nach Deutschland. Die Transportdivision erntete bereits Auszeichnungen für ihre Leistungen. Ähnlich ist es bei Valio. Die Finnen haben im eigenen Land praktisch ein Transportmonopol aufgebaut. Auch hier bedeutet das eine grosse Eintrittsbarriere für ausländische Anbieter. Im Auslandgeschäft werden externe Spediteure angestellt.

## 4.7 Firmenstrategien, Struktur und Stärken

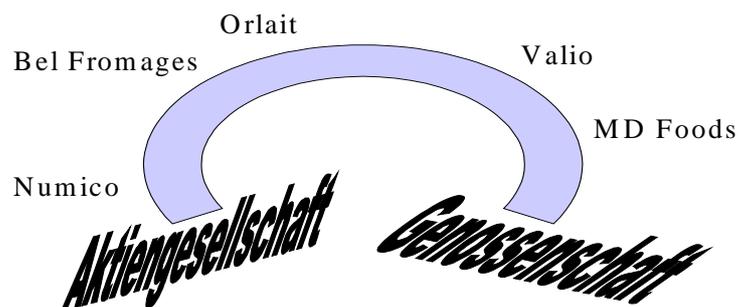
Gemäss dem Analyseschema haben wir die fünf Unternehmen nach den Bereichen Struktur, Strategie, Forschung und Entwicklung, Produkte, Kommunikation, Management und Ressourcennutzung untersucht.



### 4.7.1 Struktur und Rechtsform

Wie Abbildung 23 zeigt, ist auf dem Rechtsformenspektrum zwischen Aktiengesellschaft und Genossenschaft in der Milchbranche alles zu finden.

Abbildung 23: Spektrum der Rechtsformen



Quelle: Eigene Darstellung

**Bel und Numico** sind an der Börse kotierte Aktiengesellschaften. **Numico** wird als einzige frei und zu 100% auf dem Aktienmarkt gehandelt. **Bel** hat sich gegen eine unfreundliche Übernahmen mittels einer Mehrheitsbeteiligung der Gründerfamilie abgesichert. Über die Kommanditgesellschaft „La Carbonnique“ hält die Familie Bel über 50% Kapital- und Stimmrechtanteil. Die Organisationsform der Familien-AG ist in Frankreich recht häufig anzutreffen, so auch bei Besnier und Bongrain.

**Orlait** ist ebenfalls eine reine Aktiengesellschaft. Die Anteile werden aber nicht an der Börse gehandelt, sondern sind fest aufgeteilt. Der Direktor, Mr. Béguinot, hält 51% der Aktien. Die restlichen Anteile sind auf die Genossenschaften aufgeteilt. Somit tragen alle Beteiligten einen Anteil am unternehmerischen Risiko.

**Valio** ist eine limitierte Aktiengesellschaft. Sämtliche Anteilscheine liegen bei den finnischen Milchgenossenschaften. Diese Rechtsform wurde gewählt, um den Genossenschaften ein Stimmrecht im Verhältnis zu ihrer Grösse zu gewährleisten. Das Anteilkapital wird weder verkauft, noch zurückbezahlt. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass bei einem allfälligen, grösseren Kapitalbedarf ein Gang an die Börse getan werden könnte.

**MD Foods** ist eine reine Genossenschaft. Die Dänen vereinen unter ihrem Genossenschaftsdach aber auch private Unternehmen. Diese sind entweder im Ausland oder in einer anderen Branche tätig.

#### 4.7.2 Unternehmensstrategie

Die fünf Unternehmen wurden nach den folgenden drei strategischen Gesichtspunkten untersucht:

- **Gattungsstrategie** (Porter, 1996). Porter unterteilt die Strategien in die drei Bereiche Differenzierung, Preisführerschaft und Konzentration auf Schwerpunkte.
- **Wettbewerbsstrategie** (Kotler, 1996). Kotler unterscheidet vier Strategietypen: Marktführer-, Marktherausforderer-, Marktmittläufer- und Marktnischenstrategie.
- **Kooperationsstrategie** (Lehmann, 1997). Kooperationen können auf die folgenden drei Arten angestrebt werden: Kapitalorientierte-, Teilkapitalorientierte- und Vertragsorientierte Kooperationsstrategie.

Eine *Differenzierungsstrategie* verfolgt **Numico**. Die Unternehmung will sich auf die neuen Märkte für „functional- und clinical Food“ spezialisieren. Der Babyfood-Markt soll durch neue Produkte und Marken vor allem in den Entwicklungsländern wachsen. Das Segment Milch- und Milchprodukte soll sich durch starke Marken und einen Eintritt ins Gesundheitssegment von der Konkurrenz abheben. Die Unternehmung verfolgt auf dem Europamarkt eine *Marktführerstrategie*. Auf den aufstrebenden Märkten in Asien und Afrika befindet sich die Unternehmung im Segment der Marktmittläufer. Im Bereich Kooperation will die Unternehmung Wachstum durch gezielte Akquisitionen erreichen, also eine *kapitalbezogene Kooperationsstrategie*.

**Bel Fromages** verfolgt eine ähnliche Strategie. Die Franzosen haben sich fast vollständig auf den Frisch- und Schmelzkäse spezialisiert. Mit den starken Marken wie „*La vache qui rit*“ oder „*Kiri*“ wird eine *Differenzierungsschwerpunkt-Strategie* verfolgt. Die Abhängigkeit von diesen Marken lässt die Unternehmung oft vorsichtig, konservativ handeln. Auf den gesamten Käsemarkt bezogen verfolgen die Franzosen mit ihren Schmelzkäseprodukten eine Marktnischenstrategie. Punkto Kooperation verfolgt das Unternehmen eine *kapitalbezogene Strategie*. Akquisitionen werden aber nur mit grösster Vorsicht getätigt und müssen für die Unternehmung innert kürzester Zeit rentabel sein.

**Orlait** versucht ebenfalls, sich von den anderen grossen Anbietern im Markt zu *differenzieren*. Einerseits versuchen die Franzosen, starke Marken auf dem Markt zu positionieren, andererseits will man sich durch hohe Flexibilität und verbesserte Kundenbeziehungen von den Mitbewerbern abheben. Mit Dessert-, Traiteur- und

Bioprodukten folgt Orlait einer *Nischenstrategie*. Der Bereich Babynahrung wird als *Marktherausforderer* bearbeitet. Bei den übrigen Produkten ist die Firma Marktmittläufer. Eine *vertragsbasierte Kooperationsstrategie* verfolgen die Franzosen bei der Herstellung von Handelsmarken für die Grossverteiler (Carrefour-Bio, usw.).

**Valio** versucht sich auf Basis von naturnahen und umweltschonenden Produktionsweisen von seinen Konkurrenten zu *differenzieren*. Auf den Exportmärkten wollen sich die Finnen auf ihre Kernprodukte, Butter und Käse (hauptsächlich Emmentaler), beschränken. Auf diesem Markt, wo wenig Differenzierung möglichst, ist eine Strategie der *Kostenführerschaft* gefragt. Zielmärkte sind vor allem Russland und die baltischen Staaten. Der Versuch, allen Strategietypen gerecht zu werden, und keinen richtig zu verwirklichen, wird als „zwischen den Stühlen“ bezeichnet (Porter 1996). Die Firma muss daher vorsichtig sein, ihre Kräfte nicht zu stark zu verzetteln.

Auf dem Heimmarkt wird klar die Strategie des *Marktführers* verfolgt, die aus der monopolartigen Stellung heraus gewachsen ist. Auf dem europäischen Markt ist die Firma *Marktmittläufer*. Auf der Kooperationsebene versuchen die Finnen, durch *Akquisitionen* Synergien zu schaffen.

**MD Foods** versucht, sich durch starke Marken von den Mitbewerbern zu *differenzieren*. Die einzelnen Produkte werden dabei zu Produktfamilien zusammengefasst. Für die Produktfamilien stehen so grössere Marketingbudgets zur Verfügung als für die Einzelprodukte. Die Firma will weiter die beste Partnerin der Grossverteiler werden, will sich dementsprechend im Servicebereich abheben.

Die Dänen sind im eigenen Land uneingeschränkt *Marktführer*. Dieses Ziel wollen sie für ganz Nordeuropa erreichen. Somit streben sie hier eine *Marktherausforderer-Strategie* an. Zu diesem Zweck werden *vertragsorientierte Kooperationen* eingegangen. Beispiele dafür sind die Zusammenarbeiten mit Klover Milk im eigenen Land und mit der schwedischen Genossenschaft Arla.

**Allgemein** kann gesagt werden, dass alle untersuchten Firmen versuchen, ihr Produktportfolio in Richtung wertschöpfungsstarke Artikel zu verändern. Sie betreiben dazu verstärkt eine Markenpolitik. Die Unternehmen versuchen sich so von den Konkurrenten zu *differenzieren*. Alle Firmen haben das strategische Ziel, in ihrem Segment oder ihrem Heimmarkt die *Marktführerposition* einzunehmen oder auszubauen. *Kooperationen*, sowohl vertrags- als auch kapitalorientiert, sind für alle Unternehmen ein Weg zur Erreichung des strategischen Zieles.

### 4.7.3 Forschung und Entwicklung

**Forschung und Entwicklung** ist entscheidend um sowohl innovativ auf dem Markt auftreten zu können als auch konstant hohe Qualität der Produkte zu gewährleisten.

**MD Foods** unternimmt im Forschungsbereich sehr grosse Anstrengungen. Die Firma hat ein Zentrallabor in Aarhus, das auch Aufträge von Dritten bearbeitet. Das Hauptaugenmerk der rund 40 Mitarbeiter liegt bei der Verbesserung und Standardisierung der Produktequalität und bei der Entwicklung neuer Produkte. Dazu stehen die modernsten Apparaturen zur Verfügung. Um eine Kostentransparenz zu erreichen, werden sämtliche Aktivitäten den entsprechenden Auftragsstellern verrechnet (Molkereien, Linien...). Die Firma finanziert zusammen mit der Regierung auch Projekte in der Grundlagenforschung. Entsprechend der Aktivitäten in Forschung und Entwicklung sind die **Innovationen**, die *MD Foods* jährlich auf den Markt bringen kann. So wurden verschiedene Preise für neue

Käse (vom Meerwind gereifter Gelbkäse) und Verpackungsformen (Wiederverschließbarer Reibkäsesack, Gelbkäse in einer Plastic-Käseglocke) gewonnen.

Ebenfalls vorbildlich ist **Numico**. Auf Initiative der Niederländischen Regierung wird die gesamte Forschung im Bereich „Food and Agribusiness“ um die Universität in Wageningen zentralisiert. Numico hat deshalb 1997 in dieser Stadt ein neues Forschungszentrum errichtet. Die Synergien, die durch die Zusammenarbeit mit der Universität auftreten, sind gerade im neuen und hochtechnologisierten Segment, wo sich Numico befindet, von entscheidender Wichtigkeit.

Einen anderen Weg hat **Orlait** gewählt. Die einzige Forschung, die betrieben wird, ist die Marktforschung. Sämtliche Produktentwicklungen und Technologien werden extern zugekauft. Die Firma arbeitet dabei sowohl mit privaten, unabhängigen Forschungsanstalten wie auch mit F&E-Centren von Konkurrenten zusammen.

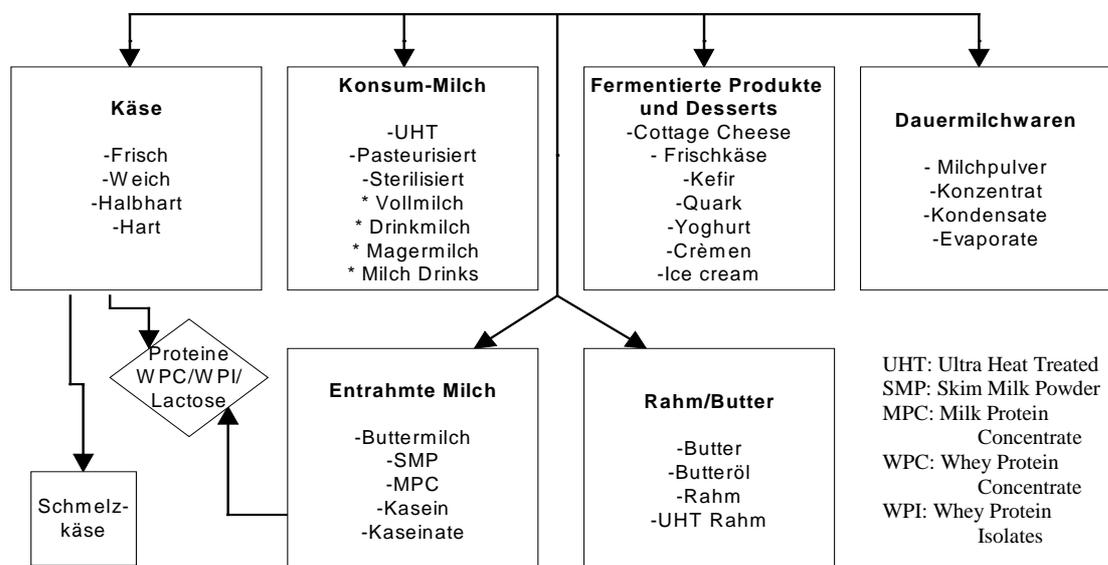
**Valio** hat sich die Rechte am *Lactobacillus GG* von einer US-Amerikanischen Universität gesichert. Die Herstellung von Produkten mit diesem, die natürlichen Abwehrkräfte stärkenden, Bacillus wurde in Lizenz an 16 weitere Molkereien weitergegeben, darunter auch Emmi Schweiz (Actifit).

Bei den **Patenten** betreiben die Firmen ebenfalls unterschiedliche Politiken. Auf der einen Seite lässt Bel sämtliche Produkte und Technologien schützen. Die Firma verwendet sehr viele Mittel, um diese Rechte weltweit durchzusetzen. Auf der anderen Seite lässt MD Foods seine Neuheiten kaum patentieren. Man ist sich des technologischen Vorsprunges zu sicher.

#### 4.7.4 Produkte

Milch kann zu Käse, Konsummilch, Fermentierten Produkten und Desserts, Dauermilchwaren, Magermilch und Rahm/Butter verarbeitet werden. Abbildung 24 gibt dazu einen Überblick.

Abbildung 24: Produkte aus Milch



Quelle: Rabobank, 1998

Das Produkt selber kann auf drei Ebenen betrachtet werden (Kotler, 1995):

- Das **Kernprodukt** stellt den eigentliche Nutzen dar, den der Konsument sucht.
- Das **formale Produkt** entspricht der konkreten physischen Einheit, die der Kunde kauft.
- Das **erweiterte Produkt** beinhaltet die Gesamtheit der Vorteile, welche der Käufer mit dem Erwerb des formalen Produktes erfährt.

Die **Kernprodukte** sind bei den Firmen Valio und MD Foods ähnlich. Beide produzieren und verkaufen hauptsächlich Käse und Frischprodukte für den Inlandmarkt sowie Butter und Milchpulver für den Export. Speziell ist der hohe Konsum von Ice Cream in Finnland. Diese Produkte machen für Valio 6% des Umsatzes aus. Bel hat sich ganz auf den Bereich Schmelz- und Frischkäse spezialisiert. Orlait produziert Käse, Dessert-Produkte, Babynahrung und Traiteurprodukte. Daneben werden für Grossverteiler Handelsmarken hergestellt (Carrefour Bio usw). Numico hat sich auf die vier Produktgruppen Babynahrung, Klinische Ernährung, Gesundheitsprodukte und Milchprodukte spezialisiert.

Beim **Formalen Produkt** geht der Trend in Richtung grössere, auffälligere und bequemere Verpackung. Es wird vermehrt eine Markenpolitik betrieben. Über Handelsmarken versuchen die Detailhändler, eine Kundenbindung an den Laden zu erreichen. Die Molkereien demgegenüber wollen mittels Herstellermarken eine Bindung zum Produkt fördern, was zu Interessenkonflikten führt.

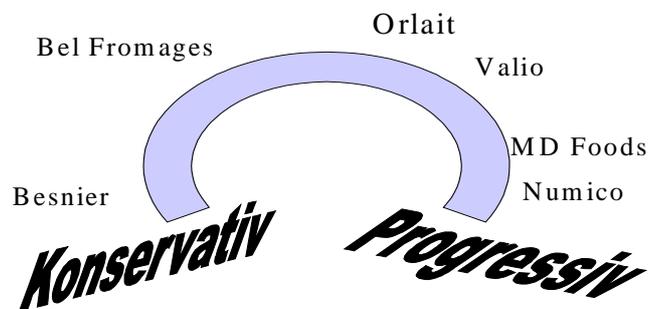
Als **erweitertes Produkt** ist vor allem die Serviceleistung zu erwähnen. In einem sehr wettbewerbsintensiven Markt versuchen die Molkereien, ihre Leistungen gegenüber den Abnehmern kontinuierlich zu verbessern und sich somit von den Mitbewerbern zu differenzieren. Numico konzentriert sich dabei auf den Endkonsumenten. Service gegenüber den eigentlichen Kunden, den Retailern, versuchen die *skandinavischen Unternehmen* zu bieten. Ein ausgebautes Logistikkonzept und die Einführung „Efficient Consumer Response“-Systems (ECR) sollen dieses Ziel verwirklichen helfen. Orlait versucht, mit den Kunden ein massgeschneidertes Gesamtkonzept zu erarbeiten. Die Firma will sich als Geschäftspartner so flexibel wie möglich präsentieren. Auch Bel geht bei der Entwicklung von neuen Verpackungen und Produkten auf Vorschläge der Retailer ein.

### 4.7.5 Kommunikation

Kommunikation ist gegenüber allen Anspruchsgruppen (Kunden, Besitzer, Mitarbeiter, Lieferanten und Öffentlichkeit) wichtig. In diesem Kapitel beschränken wir uns auf die Öffentlichkeit und die Kunden, da die weiteren Bereiche bereits durch andere Kapitel abgedeckt wurden.

Gegenüber der **Öffentlichkeit** werden Skandalmeldungen in Windeseile verbreitet und können den Unternehmen gerade in einer heiklen Branche wie der Milchwirtschaft sehr grossen Schaden zufügen. Abbildung 25 zeigt eine Klassierung der untersuchten Unternehmen aus subjektiver Sicht. Hinzugefügt haben wir das Beispiel von Besnier. Die grosse französische Unternehmung ist vollständig in Familienbesitz. Ihre Kommunikationspolitik ist sehr konservativ. Die Familie publiziert keinen Geschäftsbericht. Bewertet wurde auf Grund von öffentlichen Meinungen gegenüber den Firmen und unseren eigenen Erfahrungen.

Abbildung 25: Die Kommunikationspolitik



Quelle: eigene Darstellung

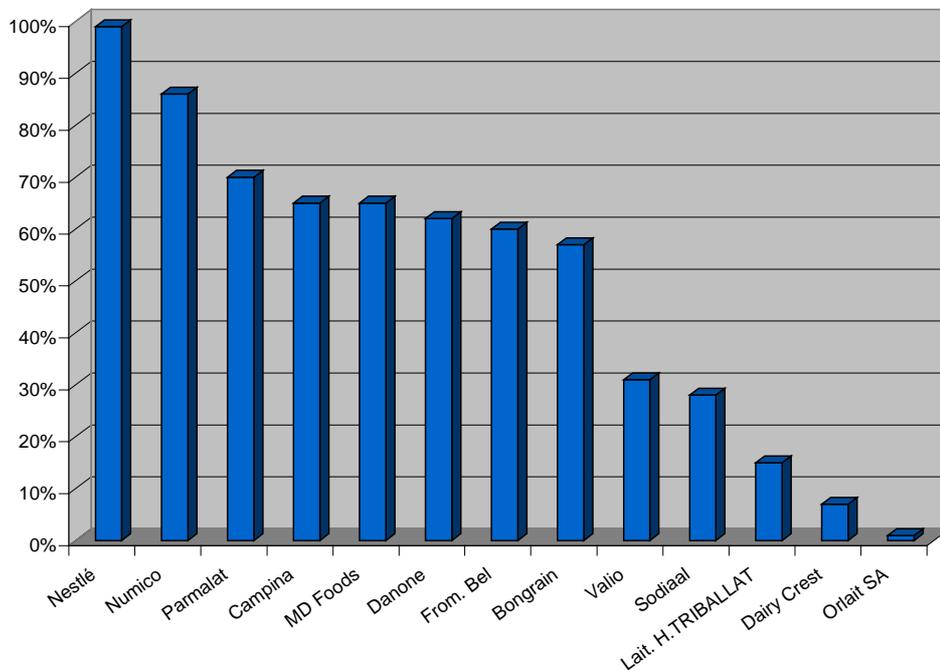
Numico als reine Aktiengesellschaft ist zu einer fortschrittlichen, **öffentlichen Informationspolitik** verpflichtet. Dazu kommt, dass die Firma mit Babynahrung in einem sehr sensiblen Markt arbeitet. Man verfolgt das Prinzip, dass zu allen Vorwürfen und Kritiken offen und ehrlich Stellung genommen wird. Dasselbe gilt für Orlait, da die Franzosen ebenfalls im sensiblen Bereich Babyfood arbeiten. Wie das Beispiel von Besnier zeigt, tun sich die Familienunternehmen im allgemeinen schwerer mit der öffentlichen Informationspolitik. Eine professionelle Informationspolitik betreibt auch MD Foods. Die Dänen zogen nach einem sehr introvertierten, landwirtschaftsorientierten Vorgehen ihre Lehren aus einem Salmonellenskandal. Man engagierte erfahrene PR Leute und baute eine eigene Abteilung auf. Nach der Abkehr vom Monopol und dem Eintritt von internationalen Firmen durch den EU-Beitritt musste auch Valio seine Kommunikationspolitik überdenken und modernisieren.

**Gegenüber den Kunden** unterstützen alle Firmen, im Bereich *Verkaufsförderung*, gemeinsame Aktionen mit den Retailern. Vermehrt wird auch Produktwerbung für die Endkonsumenten betrieben. Orlait als kleines Unternehmen arbeitet beispielsweise mit einem bescheidenen Budget von rund sFr. 400'000, was nur zu einzelnen Aktionen wie Degustationen ausreicht. Die grösseren Unternehmen versuchen, ihre Marken mit enormen Anstrengungen bekannt zu machen. Speziell ist die Situation bei Numico, da für Babynahrung nur eingeschränkt Werbung betrieben werden darf.

#### 4.7.6 Internationalität

Abbildung 26 zeigt, dass ausser Valio und Dairy Crest alle grossen Unternehmen die Mehrheit ihres Umsatzes im Ausland erzielen.

Abbildung 26: Umsatzanteile im Ausland (1997)



Quelle: Entsprechende Jahresberichte 1997

Eine Leaderposition nach Abbildung 26 nimmt Nestlé (CH) mit 98% Auslandanteil ein. Ebenfalls einen sehr hohen Umsatzanteil im Ausland verzeichnen die Genossenschaften Campina Melkunie (NL) und MD Foods.

Nach Porter (1991) stellt das Vorhandensein erheblicher und ständiger Exporte in andere Länder ein Mass für die Wettbewerbsfähigkeit dar. Die Auseinandersetzung mit ausländischen Konkurrenten steigert die Fitness der eigenen Unternehmung.

Es wird aber nicht nur im Ausland verkauft, sondern auch produziert. Vorteilhaft sind die Faktorkosten, vor allem in Entwicklungsländern. Dazu kommt, dass wenn man Märkte mit Frischprodukten erschliessen will, man diese auch dort produzieren muss. Ein weiterer Aspekt ist die oft lockerere Gesetzgebung, die nicht alle baulichen Massnahmen erforderlich macht und somit die Kosten reduziert. Bei einer erhöhten internationalen Aktivität hat man den direkten Kontakt zu den Konkurrenten im Ausland. Man läuft viel weniger Gefahr, Entwicklungen zu verschlafen. Viele neue Ideen können wiederum im Inland umgesetzt werden.

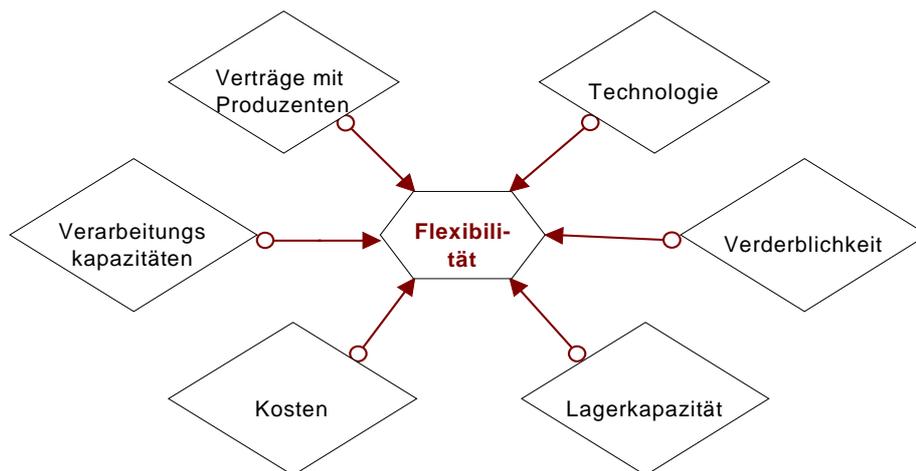
Von unseren näher untersuchten Unternehmen ist die Internationalität bei **Numico** am ausgeprägtesten. Bereits 1924 wurde die erste Produktionsstätte im Ausland errichtet. Heute produziert die Firma in 33 Ländern. Die Rohstoffe kommen dabei aus Qualitätsgründen meist aus Irland. Auch **MD Foods** hat eine starke internationale Präsenz. Als erstes wurde der Schritt in das von der Mentalität her nahe verwandte England gemacht. Heute besitzt die Unternehmung weitere Produktionsbetriebe in Saudi-Arabien, Südkorea und Brasilien. Ziel jeder Akquisition im Ausland ist die Nutzensteigerung der dänischen Genossenschafter, sprich Milchproduzenten.

**Bel Fromages** betreibt 14 der 23 Produktionsstätten im Ausland, unter anderem in Spanien, Marokko und Polen. Die Firma sieht sich aber nicht als Pionier für die Entwicklung neuer Märkte. Man bearbeitet den Markt erst, wenn eine Nachfrage vorhanden ist. In Asien steigt Bel mit den eigenen, bekannten Produkten in den Markt ein. In Europa wurden bekannte Marken gekauft, unter denen weiter produziert wird. Nicht einsteigen will die Firma vorläufig im Osten, da dies die eigenen Fabriken konkurrieren würde und die Qualität nicht gewährleistet ist.

#### 4.7.7 Management

Die Qualität des Managements hat wohl den nachhaltigsten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Das Management kann fast alle der bisher behandelten Punkte positiv oder negativ beeinflussen. Sehr wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit sind die Managementfähigkeiten in den Bereichen **Marktorientierung, Gefühl für die Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette, Innovatives Verhalten und Flexibilität**. Abbildung 27 zeigt die Schwierigkeiten, denen das Management von Milchwirtschaftsunternehmen im Bezug auf die Flexibilität ausgesetzt sind.

**Abbildung 27: Einflussfaktoren auf die Flexibilität**



Quelle: Rabobank, 1998

Gerade die Führung von Genossenschaften hat oft Probleme im Bereich Flexibilität. Ihre Beziehung zu den Produzenten schränkt die Handlungsfreiheit stärker ein als die vertragliche Bindung bei den Aktiengesellschaften.

Nachdem **MD Foods** in den Sechzigerjahren gegründet wurde, entwickelten sich die Geschäfte noch nicht zur vollen Zufriedenheit. Erst als der damalige Präsident den Geschäftsführer der Konkurrenz abwarb, begann MD Foods auch im lukrativen Milchgeschäft mit Erfolg Fuss zu fassen.

**Orlait** als kleine Firma ist verstärkt auf die Fähigkeit des Managements, Kontakte zu den Kunden zu knüpfen, angewiesen. Gerade in diesem Bereich hat die Firma eine Kernkompetenz aufgebaut. **Valio** hatte mit dem EU-Beitritt und dem damit verbundenen Markteintritt von Konkurrenzunternehmen grosse Mühe, die Verhandlungsposition des Monopolisten zu verlassen. Die Kunden wurden weiter aus einer nicht-existierenden Machtposition behandelt, was erhebliche Marktanteilsverluste mit sich brachte. Diese

Situation änderte sich erst, als eine jüngere, auslanderfahrene Generation ins mittlere Kader aufstieg.

Ein gutes Beispiel liefern auch die grossen **französischen Unternehmen**. Unter der patriarchalischen Führung von Persönlichkeiten wie der Herren Bel, Bongrain oder Besnier stiegen die gleichnamigen Unternehmen zu Konzernen von Weltformat auf.

#### **4.7.8 Ressourcennutzung**

Die Ressourcennutzung ist im heutigen Zeitpunkt kein vordergründiges Thema. Alle Firmen halten sich an die bestehende Rechtsprechung im Bereich Umwelt. Einzig **Valio** hat ein QS-System eingeführt, das über den schonenden Umgang mit den natürlichen Ressourcen Auskunft gibt. Die Finnen möchten sämtliche Produktionsstätten mit einer ISO 14001-Zertifizierung ausstatten. Eingeführt wurde auch ein Containersystem, um den Verpackungsabfall zu reduzieren. Ebenfalls ein QS-System ist in den **Niederlanden** vorgesehen. Dort wollen alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Partner zusammen ein Qualitätssicherungssystem einführen. Auf Stufe Milchproduzenten geht das System in Richtung artgerechte Tierhaltung und Verbesserung der Milchqualität. Ziel dieser Massnahmen ist letztlich, ein neues Marketingargument für niederländische Milchprodukte zu haben.

**Biologische Produkte**, hauptsächlich Biomilch, werden erfolgreich in Dänemark verkauft. Biomilch hat dort bereits einen Marktanteil von 15% erreicht. MD Foods denkt darüber nach, die Produkte auch auf den deutschen Markt zu exportieren. **Orlait** produziert für die Detailhandelskette „Carrefour“ biologische Produkte als Handelsmarke.

## 5 PRÜFUNG DER ANNAHMEN

Wir wollen nun die strategische Aktionen, die zur Wettbewerbsfähigkeit führen, herleiten. Zu diesem Zweck haben wir, mit Hilfe erfahrener Branchenkenner, neun Annahmen aufgestellt. Diese Annahmen über die Strategischen Aktionen sollen nun mit Hilfe der gesammelten Daten geprüft und dessen Richtigkeit diskutiert werden. Die Prüfung jeder Annahme schliesst sich mit einer Folgerung in Form einer Kernaussage.

### 5.1 Die Wettbewerbsfähigkeit steigt mit der Grösse der Unternehmung.

Die Grösse einer Unternehmung bezieht sich in unserer Untersuchung auf die **Beschaffungs- und Absatzseite**. Auf der Beschaffungsseite geht es um die verarbeitete Milchmenge. Beim Absatz achteten wir auf den erzielten Umsatz und die Bilanzsumme.

#### 5.1.1 Prüfung der Annahme

Mit einer Vergrösserung der Firma erwarten wir positive Skalenerträge<sup>12</sup>. Nach Senti (1994) treten sie ein, wenn bei einer Ausdehnung der Produktion die Kosten unterproportional steigen. Grössenbedingte, kosteneinsparende Effekte finden sich nach Seiler (1996) in vier Bereichen:

- *Beschaffung*: Verbesserung der Machtposition gegenüber den Lieferanten und Kostensenkung durch Rationalisierung (grössere Lieferposten). Die dänische Kooperation zwischen MD Foods und Klover Milk bei der Milchsammlung lässt die Unternehmen Einsammlungskosten einsparen und die Milch je nach Bedarf an die Produktionsbetriebe verteilen.
- *Produktion*: Kostenvorteile durch Spezialisierung, höhere Auslastung und besseres Know how, Ausnützung der Erfahrungskurve<sup>13</sup> (Seiler, 1996). Durch die Akquisition der Kindernahrungsherstellerin *Milupa* konnte Numico sein Produktionsvolumen stark erhöhen.
- *Absatzbereich*: Verbesserung der Machtposition gegenüber den Abnehmern, grössenbedingte, neue Absatzkanäle, Verbreiterung des Sortiments, grössere Marketingmittel und breiteres Know how. Der ursprüngliche Zweck der Gründung von Valio war der gemeinsame Auftritt der finnischen Milchgenossenschaften im Butterexport.
- *Forschung- und Entwicklung*: Kosten- und Zeiteinsparung. Die Kooperation von Orlait mit staatlichen und auch privaten Forschungsinstituten entbindet die Firma vom Betrieb einer eigenen F&E-Anstalt.

Die Umsatzgrösse einer Firma ist gegeben durch die verarbeiteten Rohprodukte und deren Wertschöpfung bis zum Verkauf. In einem durch Quoten geregelten, hoch entwickelten Markt kann Wachstum **nur über Unternehmensverbindungen oder Diversifikationen in wertschöpfungsintensive Segmente erreicht werden**. Verbindungen können über einfache Kooperationen (MD Foods mit Klover Milk im Bereich Milchsammlung) bis zur Fusion (Friesland Dairy und Coberco in den Niederlanden) eingegangen werden<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Ertragsänderung, die auf die proportionale Änderung von zwei oder mehreren Faktoren zurückzuführen ist (Senti 94).

<sup>13</sup> Die Kosten pro Einheit gehen mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um ca. 20-30% zurück.

<sup>14</sup> Weitere Angaben zu Unternehmensverbindung und Diversifikation s. Kap. 5.2 und 5.3

Alleine 1998 traten vier neue, grosse Firmen auf, die aus Zusammenschlüssen von Genossenschaften entstanden. Dairy Farmers of America (USA) ist neu umsatzmässig die Nummer drei, Friesland Coberco Dairy Foods (NL) die Nummer fünf, und Humana Milch (D) die Nummer 23 der Welt. Avonmore Waterford (IRL), schaffte trotz Zusammenschluss den Sprung unter die grössten 25 nicht. Die französische Firma Sodiaal verzeichnete ein Umsatzwachstum von US\$ 300 mio seit 1992. Die Firma rutschte mit diesem Ergebnis vom siebten auf den 14 Rang ab! Tabelle 3 (Kap. 4.4.1) zeigt die 25 grössten Firmen im weltweiten Milchmarkt.

Aller dieser Beispiele zum Trotz macht nicht nur die Grösse die Wettbewerbsfähigkeit aus. Eine **kleinere Molkerei** kann sich durch eine klare **Differenzierungsstrategie** von seinen Mitbewerbern abheben und dadurch das Überleben sichern. Kotler (1995) schlägt vier Ansatzpunkte zur Differenzierung vor: *Das Produkt, die Serviceleistungen, die Mitarbeiter und die Identitätsgestaltung*. Die Firma Orlait SA hat sich auf verschiedene Arten von seinen Konkurrenten differenziert. Die auf die Vermarktung ausgerichteten Franzosen haben sich auf Babynahrung und biologische Produkte spezialisiert. Daneben produzieren sie Dessert- und Traiteurprodukte. Zur Identitätsgestaltung haben sie sich die Rechte an einer bekannten Comicfigur (*Snoopy*) gesichert.

Valio als ebenfalls kleinere Unternehmung versucht sich über das Produkt und die Serviceleistungen im Bereich Gesundheit und Umwelt zu differenzieren. Die jüngsten Resultate lassen auf einen Erfolg schliessen.

### 5.1.2 Folgerung

Auf Grund der bisherigen Ausführungen schliessen wir, dass die Grösse einer Unternehmung einen wichtigen Einfluss auf deren Wettbewerbsfähigkeit hat. Eine Unternehmung, die in diesem hart umkämpften Markt bestehen will, braucht eine gewisse Mindestgrösse, um die Produktionskosten tief zu halten. Durch erhöhte Flexibilität, Kooperationen und einer klaren Differenzierung gegenüber den Konkurrenten kann aber auch die kleine Firma ihr Überleben sichern. Dies leitet über zu folgender Kernaussage:

#### **Kernaussage**

Eine gewisse Mindestgrösse ist im Milchmarkt der Zukunft unerlässlich. Diese Mindestgrösse hängt ab vom Grad der Differenzierung, der Kooperationsfähigkeit und der Optimierung der Wertkettenabläufe<sup>15</sup>.

## 5.2 Sortimentserweiterung und Diversifikation verstärken die Wettbewerbsfähigkeit.

Bei Sortimentserweiterungen und Diversifikationen werden neue Produkte in bestehenden oder neue Märkte eingeführt. Solche Wachstumsstrategien (Seiler, 1994) werden vor allem gebraucht, wenn die eigene Marktpenetration gross und der Markt mit Produkten gesättigt ist<sup>16</sup>. Unter Diversifikation verstehen wir eine Erweiterung des Angebotes in neue Segmente, sowohl im In- wie auch im Ausland. Sortimentserweiterungen finden dagegen im angestammten Segment statt.

<sup>15</sup> Gesamtheit der Wertschöpfungsschritte innerhalb der Firma (Porter 1991)

<sup>16</sup> s. Kap. 5.5

### 5.2.1 Prüfung der Annahme

In seiner Studie über die Strukturentwicklung der internationalen Lebensmittelindustrien hat Selma Tozanli (1996) festgestellt, dass sich die grossen Unternehmen nicht mehr nur nach der Skalenertragsphilosophie richten. Ebenso wichtig wurde für sie in den letzten Jahren die Produkt- und Prozessdiversifikation. Trotz stagnierendem Konsum und mächtigen Grossverteilern können die Lebensmittelindustrien dank **Sortimentserweiterung und Diversifikation einen höheren Druck auf ihre Absatzmittler ausüben**. Einerseits können sie eine umfassendere Leistung anbieten, andererseits wird auch die Handelsbeziehung durch das höhere Umsatzvolumen gestärkt. Mittels Markttests kann dem Bedarf der Absatzmittler entgegengekommen werden.

Die Firma Orlait SA hat noch nicht die Grösse erreicht, die sie zur Diversifikation zwingen würde, hat aber ihre Produktpalette erweitert, um ihren Kunden alternative und flexible Lösungen anbieten zu können.

Diversifikation bietet weiter den Vorteil, das **Risiko von produktbezogenen Umsatzschwankungen zu mindern**. Wegen den Auswirkungen des Produkt-Lebenszyklus ermöglicht ein ausgeglichenes Produkt-Portfolio, konstante Umsätze zu erwirtschaften.

Eine andere Entwicklung ist die Aufnahme neuer Aktivitäten, um Synergien in der Produktion zu erzeugen. Bestehende Anlagen können besser ausgelastet und das unternehmensinterne Wissen kann für neue Produkte angewendet werden. Typische Beispiele dafür sind MD Foods und Campina Melkunie, welche Fruchtsäfte auf den Milchlinien verpackt haben.

Diversifikationsstrategien werden durch internes Wachstum<sup>17</sup>, externes Wachstum oder durch Kooperation erreicht.

**Fakten:** In der folgenden Tabelle stellt man fest, dass sich fast alle Unternehmungen unserer Auswahl entweder diversifiziert, oder das Sortiment innerhalb des Segmentes erweitert haben.

Die Genossenschaften müssen die gesamte Milchmenge verarbeiten und verkaufen. Sie haben ihr Sortiment erweitert, um die anfallenden Rohstoffe besser verwerten zu können. Sie sind daher auch in Massenmärkten tätig (Milchpulver). Privatunternehmungen auf der anderen Seite sind meistens aus ihren Basisaktivitäten in neue Segmente eingestiegen. Im Gegensatz zu den Genossenschaften können sie ihre Produktpalette ausschliesslich nach Markt- und Mehrwertkriterien<sup>18</sup> gestalten. Fromageries Bel, mit dem auf Schmelz- und Frischkäse beschränkten Sortiment eine Extremform dar. In dieser Nische sind die Franzosen allerdings klare Marktführer. Da der Inlandmarkt zu klein wurde, haben sie sich nicht zu einer Diversifizierung entschlossen, sondern zu einer Markterweiterung im Ausland.

---

<sup>17</sup> s. Kap. 5.1

<sup>18</sup> s. Kap. 5.9

**Tabelle 5: Übersicht der Produktpalette (alle 13 Unternehmungen)**

	Fromageries Bel	MD Food	Numico	Orlait SA	Valio	Bongrain	Campina Melkunie	Dairy Crest	Danone	Laiteries H. TRIBALLAT <sup>1</sup>	Nestlé	Orlait SA	Parmalat	Sodiaal
Trinkmilch														
Fermentierte Produkte														
Kindernahrung														
Glacé														
Dessert														
Käse														
Milchpulver														
Milch Komponenten														
Mineralwasser														
Fruchtsäfte														
Andere Getränke														
Andere Nahrungsmittel														

<sup>1</sup> Umsatz besteht 50% aus Ziegenmilch

Quelle: Geschäftsberichte

### 5.2.2 Folgerung

Sortimentserweiterung und Diversifikation sind effiziente Mittel, um die Marktmacht der Grossverteiler zu mindern. Aus ihrem Grundauftrag heraus haben Genossenschaften ihr Sortiment erweitert, um die vorhandenen Mengen absetzen zu können. Aktiengesellschaften haben ihr Sortiment nach Gewinnkriterien verändert. Kleinere Unternehmungen können ihr Sortiment aus Flexibilitätsgründen oft schneller der Nachfrage anpassen.

#### **Kernaussage**

Sortimentserweiterung und Diversifikation stärken die Position gegenüber den Grossverteilern und verhindern Klumpenrisiken.

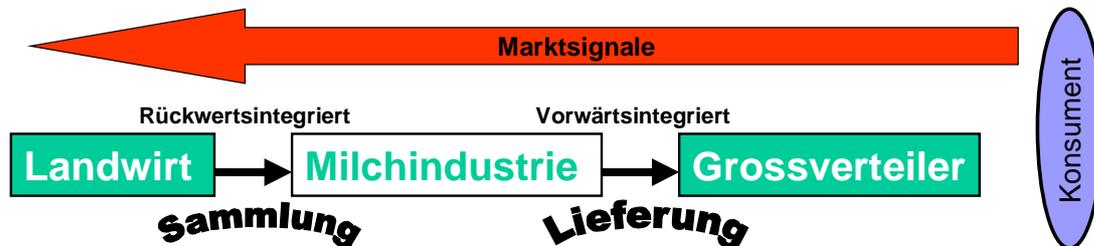
### 5.3 Mittels vertikaler Integration können Qualitäts- und Marketingziele erreicht werden, was sich positiv auf die Wettbewerbsposition auswirkt.

Unter vertikaler Integration versteht man die Entscheidung einer Unternehmung, interne oder administrative Transaktionen anzuwenden, statt Marktkräfte spielen zu lassen, um ökonomische Ziele zu erreichen (Porter, 1980). Eine quasi-Integration ist die Allianz zwischen vertikal zusammengehörenden Firmen ohne vollständiges Verschmelzung des Eigentums.

### 5.3.1 Prüfung der Annahme

Eine Firma kann sich sowohl vorwärts als auch rückwärts vertikal integrieren. In der folgenden Abbildung werden die Begriffe veranschaulicht.

Abbildung 28: Wertschöpfungskette und Integrationsmöglichkeiten



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt, wie sich die Milchindustrie vorwärts zu den Grossverteilern, aber auch rückwärts zu den Landwirten integrieren kann. Die Marktsignale verlaufen immer vom Konsument in Richtung Milchproduzent.

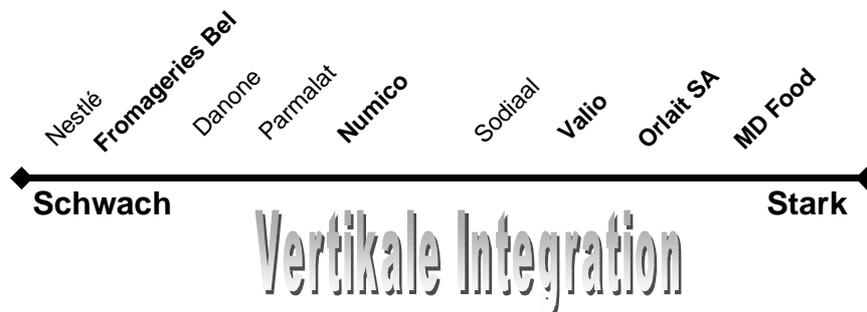
Unter allen Vorteilen einer vertikalen Integration, die von Porter (1980) erwähnt werden, sind einige für den Milchsektor besonders relevant:

- *Kosteneinsparung.* Neben den Synergie-Einsparungen durch eine erhöhte Auslastung der Produktionsfaktoren kann sehr viel Geld und Zeit durch eine bessere Information und Koordination gewonnen werden (besonders bei der Lagerverwaltung). Mit der Einführung des ECR (Efficient Consumer Response<sup>19</sup>) konnte MD Foods Lagerkosten reduzieren sowie die Marktforschungsausgaben einsparen.
- *Angebot und Nachfrage sichern.* Durch Rückwärtsintegration können mittels Anreizinstrumenten die saisonalen Schwankungen des Angebotes ausgeglichen werden. Durch Vorwärtsintegration kann die Produktion gemäss den Wünschen oder Bedürfnissen der Kunden gestaltet werden. Orlait SA konnte mit dieser Strategie als Partner der Grossverteiler auftreten und verschiedene Handelsmarken herstellen. Diese mittelfristigen Verträge entsprechen einer Quasi-Integrationen, indem beide Partner sich für eine gewisse Produktpalette finanziell und zeitlich gegenseitig engagieren. Sowohl MD Foods in Dänemark wie auch Valio in Finnland haben die gesamte Distribution von den Grossverteilern übernommen. Diese Integration sichert den *exklusiven Zugang zu den Grossverteilern und erhöht die Eintrittskosten für inländische und ausländische Mitbewerber.*
- *Möglichkeit, das Produkt zu differenzieren.* Über eine erhöhte Marktinformation, wie sie zum Beispiel ECR bietet, kann ein Hersteller seine Produkte genau den Bedürfnissen der Konsumenten anpassen. Die enge Zusammenarbeit von MD Foods mit den Abnehmern erlaubte es der Firma, spezifische Produktinnovationen zu entwickeln und sich so von der Konkurrenz zu differenzieren.

<sup>19</sup> s. Kap. 4.6.1

In der folgenden Abbildung sind die Unternehmungen unserer Auswahl nach dem Ausmass ihrer Integration eingetragen. Die Fallbeispiele sind dabei hervorgehoben.

Abbildung 29: Integrationsintensität (Auswahl von Firmen)



Quelle: Eigene Darstellung

Genossenschaften sind durch die Eigentumsverhältnisse mit den Bauern *de facto* rückwärtsintegriert. Dies ermöglicht ihnen, durch angepasste Preissysteme sowohl die Milchqualität wie auch die saisonalen Schwankungen zu reduzieren. Private Unternehmungen wenden die quasi-Rückwärtsintegration an. Mittels Verträgen beschaffen sie sich den Rohstoff zur gewünschten Qualität mit dem besten Preis. Allerdings verwendet keine der befragten Unternehmungen, aus Qualitätsgründen, Milch aus dem ehemaligen Ostblock für den westeuropäischen Markt.

Beispielsweise hat **Numico** seine Milchpulverproduktion aus Kostengründen verlagert, blieb aber aus Qualitätsgründen in Europa und wählte Irland. **Orlait** dient als Beispiel einer Integration sowohl in die vorgelagerte wie auch in die nachgelagerte Stufe. Die quasi-Integration mit den Grossverteilern ermöglicht die Lieferung von Produkten als Handelsmarken. Auf der anderen Seite sind die Rohstofflieferanten über die Aktionärs-genossenschaft direkt an der Firma beteiligt. Diese Eigentumsverhältnisse zwingen die Genossenschaften, sich mit Marktsignalen auseinanderzusetzen und **zusammen** mit Orlait nach Lösungen zu suchen.

### 5.3.2 Folgerung

Eine **Vorwärtsintegration** ist nötig, um Marktsignale zu erfassen und Absatzwege zu sichern. Eine **Rückwärtsintegration** erleichtert das Erreichen von Mengen- (Liefersicherheit) und Qualitätszielen (Beratung und Kontrolle) und kann für den Ausgleich der Saisonalität genutzt werden. Private Unternehmen können die Rückwärtsintegration über Verträge bewerkstelligen.

#### **Kernaussage**

Vorwärtsintegration ist eine Voraussetzung, um Marktsignale erfassen zu können und Absatzwege zu sichern. Rückwärtsintegration kann die Planung für das Erreichen eines optimalen, kostengünstigen Angebotes erleichtern.

## 5.4 Die Rechtsform hat längerfristig keinen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit.

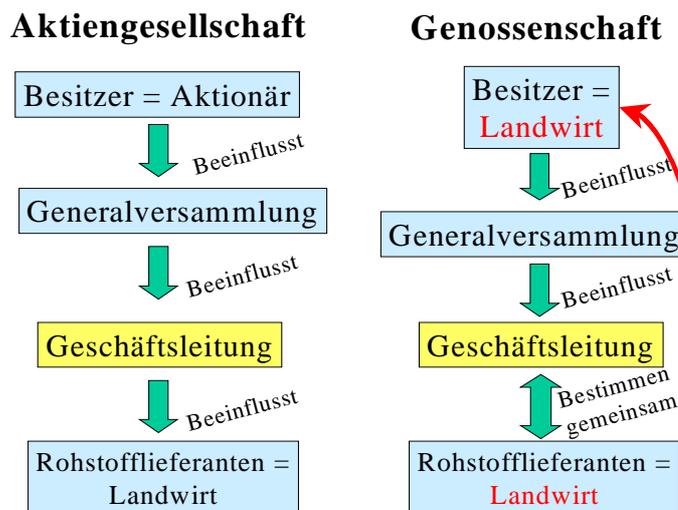
In der Milchbranche sind hauptsächlich zwei Organisationsformen zu finden. Die Eine ist die **Aktiengesellschaft (AG)**. Die AG ist eine Gesellschaft, deren zum voraus bestimmtes Kapital (Grundkapital) in Teilsummen (Aktien) zerlegt ist und für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet (Seiler, 1996). Die andere Form ist die **Genossenschaft**. Nach dem Schweizer Obligationenrecht (OR 228) ist sie eine als Körperschaft organisierte Verbindung von natürlichen und juristischen Personen, welche die Förderung der Sicherung wirtschaftlicher Interessen in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt.

Die Rechtsform hat längerfristig keinen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit. Die beiden Formen haben sich im Verlauf der Zeit stark angenähert. Es ist aber zu erwähnen, dass sich die Genossenschaft mit besonderen Schwierigkeiten konfrontiert sieht und diese im Griff haben muss, damit die Aussage gültig ist.

### 5.4.1 Prüfung der Annahme

Grundsätzlich sind beide Unternehmensformen darauf ausgerichtet, für ihre Träger einen Mehrwert zu schaffen. Abbildung 30 zeigt aber den trotzdem vorhandenen, fundamentalen Unterschied zwischen den beiden Organisationsformen.

Abbildung 30: Unterschied AG/Genossenschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Für die genossenschaftliche Molkerei ist der **Rohstofflieferant gleichzeitig der Besitzer (Cooperative Owner)**. Der rote Pfeil deutet den dadurch entstehenden Interessenkonflikt an, denn die Interessen der Unternehmung und der Landwirte lassen sich nicht vollständig unter einen Hut bringen. Unsere Beobachtungen haben aber ergeben, dass die Problematik durch eine **verstärkte Informationspolitik gegenüber den Milchfarmer** entschärft werden kann. Alle besuchten Genossenschaften halten ihre Mitglieder mit Mailings über die aktuelle Marktlage und den Geschäftsgang auf dem laufenden. Daneben werden weitere Aktivitäten wie Weiterbildungskurse, Tiergesundheitsdienste und Versicherungen angeboten. Durch die gesteigerte „Corporate Identity“ entschärft sich der Interessenkonflikt, was letztlich durch einen höheren Gewinn in Form einer erhöhten Prämienzahlung wieder dem Milchfarmer zugute kommt und den „**Cooperative Owner Value**“ erhöht.

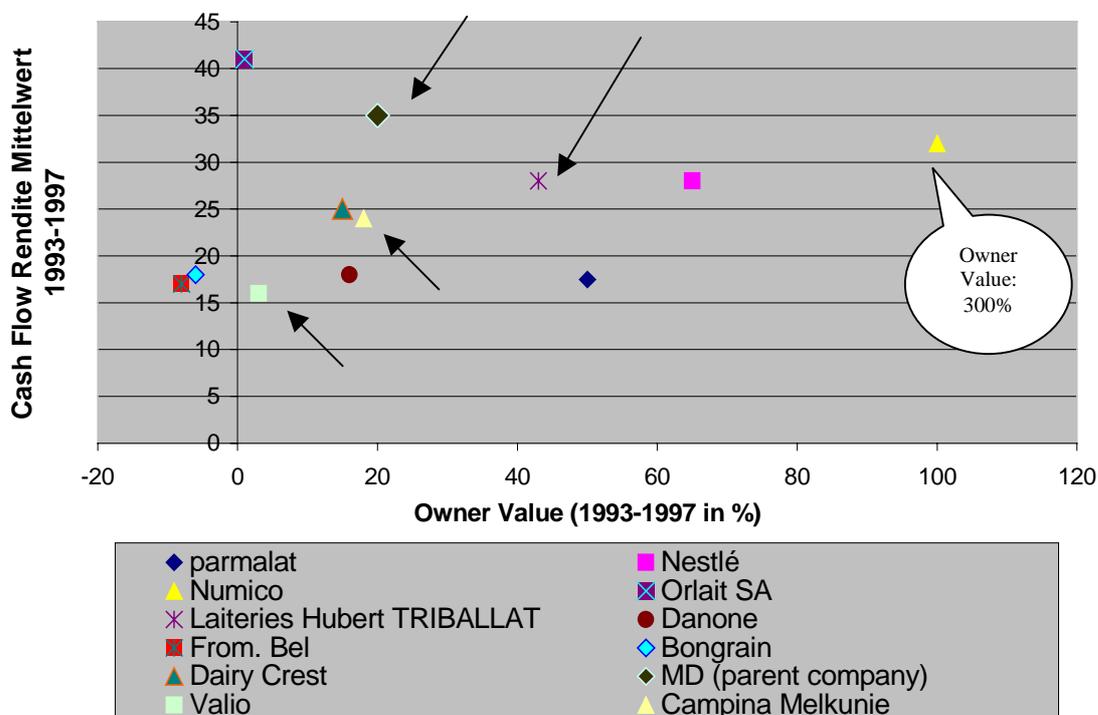
Zwei weitere Hauptprobleme stehen für das Management einer Genossenschaft an:

- Verpflichtung zur Verwertung aller anfallenden Milch der Genossenschaft. Diese Verpflichtung schränkt die Flexibilität der Unternehmung stark ein. Sie kann den Rohstoff nicht am günstigsten Ort beschaffen und muss bei einer schlechten Absatzlage die ganze Menge verwerten.
- Limitierte Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten. Die grossen Herausforderungen der Zukunft stehen im Bereich Kapitalbeschaffung an. Um im globalen Markt bestehen zu können, müssen die gewählten Strategien konsequent umgesetzt werden können. Das braucht oft sehr grosse finanzielle Mittel, zu denen die Genossenschaften wegen ihrer Organisationsform keinen Zugang haben. Durch Anpassungen in der Organisationsform kann dieses Handicap wieder wett gemacht werden<sup>20</sup>.

Als Hauptsorge wird oft die **unterschiedliche Mentalität**<sup>21</sup> ins Feld geführt. Unsere Untersuchungen zeigten, dass dies wenig mit der Organisationsform zu tun hat. Dynamische Unternehmen wie MD Foods sprachen ebenfalls von der Steigerung des „Cooperative Owner“ Value als unternehmerisches Ziel. Yves Santerne, Einkäufer bei der französischen Lebensmittelkette „Cora“ bestätigte, dass im täglichen Geschäftsleben keine Unterschiede zwischen den Organisationsformen festzustellen sind.

Wie aus dem Kapitel 3 zu entnehmen ist, zeigen die **unternehmerischen Resultate** der untersuchten Firmen keinen Zusammenhang zwischen der Organisationsform und dem wirtschaftlichen Ergebnis. Abbildung 31 zeigt die Gegenüberstellung der Cash-Flow Rendite mit dem „Owner Value“ aller untersuchten Unternehmen. Es ist ersichtlich, dass die Genossenschaften (mit Pfeilen markiert) im Mittelfeld liegen und somit nicht signifikant schlechter sind als die Aktiengesellschaften.

Abbildung 31: Resultatvergleich Genossenschaften / Aktiengesellschaften



Quelle: Eigene Erhebungen

<sup>20</sup> s. Exkurs Kap. 4.3.2

<sup>21</sup> s. Kap. 5.8

Unter dem Begriff „Owner Value“ könnte man weitere, nichtquantifizierbare Elemente subsumieren: Was würde beispielsweise passieren, wenn die Preise nur von AG's bestimmt würden? Wieviel Wert ist das Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen? Wie hoch ist die garantierte Abnahme der Milch zu beziffern? Mehrere Interviewpartner hoben die Existenz dieser Faktoren hervor, erwähnten aber auch, dass sie sehr schlecht quantifizierbar sind.

#### 5.4.2 Folgerung

In Genossenschaften treten vermehrt Schwierigkeiten auf, da der Rohstofflieferant zugleich der Besitzer ist. Dies führt zu einem Interessenkonflikt, der die Flexibilität der Unternehmung einschränkt. Weiter ist als Hauptproblem der fehlende Zugang zum privaten Kapitalmarkt zu erwähnen. Unsere Untersuchungen haben aber gezeigt, dass die modernen Genossenschaften in der Milchbranche diese Probleme lösen konnten und mit ihren finanziellen Resultaten mit den privaten Gesellschaften mithalten können.

#### *Kernaussage*

Die schwierigere Ausgangslage von Genossenschaften gegenüber Aktiengesellschaften darf nicht als Entschuldigung für fehlenden Erfolg am Markt missbraucht werden. Mit einem guten Management lassen sich diese Probleme lösen und für den Cooperative Owner sehr gute Werte erzielen.

### 5.5 Durch internationale Verflechtung steigt die Wettbewerbsfähigkeit.

Internationalität bedeutet, dass eine Firma ihre Produkte ausserhalb des Heimatlandes verkauft oder sogar produziert. Es gibt drei Formen der Internationalität: Export von Produkten, Vergabe von Lizenzen und die Produktion im Ausland. Globale Unternehmungen (Danone, Nestlé, Numico und Parmalat) bilden den Extremfall der Internationalität. Ihre nationalen oder regionalen Strategien werden durch die globale Position des Unternehmens bestimmt. (Porter, 1980).

#### 5.5.1 Prüfung der Annahme

Nach Porter ist internationale Tätigkeit eine Grundbedingung, um wettbewerbsfähig zu sein. „A firm needs to compete internationally to be successful“ (Porter, 1980).

International tätige Firmen können von folgenden Vorteilen profitieren:

- *Komparative Kostenvorteile.* Diese auf die Kosten ausgerichtete Betrachtungsweise hat für Länder der EU noch wenig Gültigkeit. Vorteile der einzelnen Länder sind aber im Technologie- und Know how-Bereich vorhanden.
- *Skalenerträge.* Ersparnisse können im Bereich Produktion, Einkäufe, Logistik und Marketing gemacht werden<sup>22</sup>.
- *Produktdifferenzierung.* Allgemeine Produkte des Binnenmarktes lassen sich durch ihre Originalität oder Herkunft im Ausland oft gut verkaufen. Bongrain und Fromageries Bel versuchen beispielsweise, französische Spezialitäten im Ausland abzusetzen. Dabei wird mit dem Ruf und der Bekanntheit der französischen Produkte gerechnet.

<sup>22</sup> s. Kap. 5.1

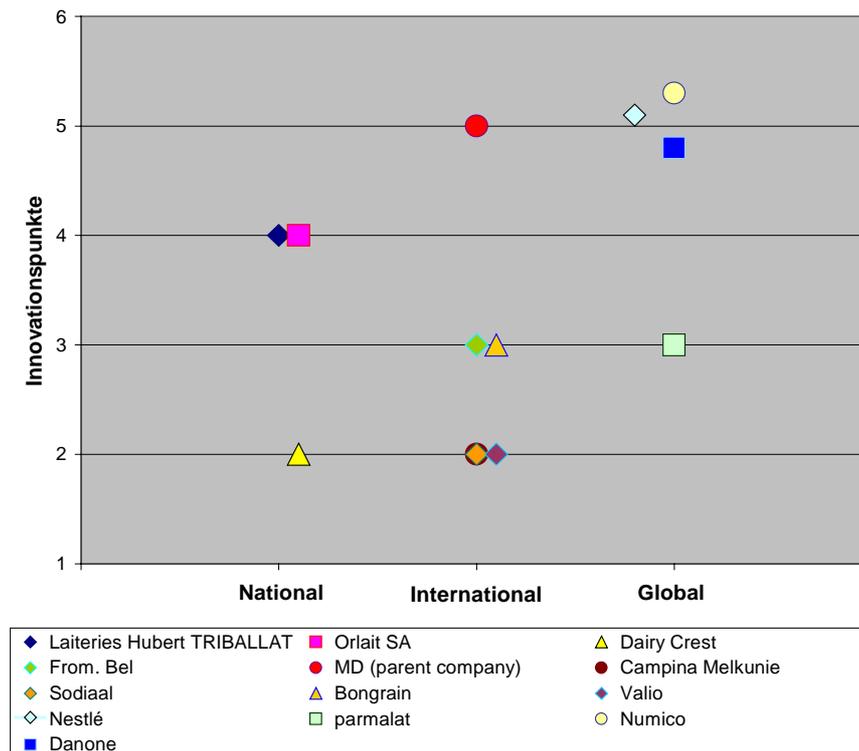
- *Geistiges Eigentum.* Viele europäische Unternehmungen besitzen eine langjährige Erfahrung bezüglich Produktionsprozessen und Fabrikationsrezepten. Dieses Wissen kann im Ausland entweder über Tochtergesellschaften angewendet, an Dritte verkauft oder in Lizenz gegeben werden. Sodiaal hat seine bekannte Marke *Yoplait* und dessen Marketingkonzept international lizenziert. Valio konnte mit *Lactobacillus GG* angereicherte Produkte in Nordeuropa verkaufen und das Ferment weltweit lizenzieren. Numico und Nestlé sind durch ihre langjährige Erfahrung in der Herstellung von Kindernahrungsmitteln in ihren entsprechenden Märkten führend.
- *Produktionsmobilität.* Mobilität ermöglicht den Firmen, von landesspezifischen Opportunitäten Gebrauch zu machen. Unterschiedliche Steuersätze, Löhne, Rohstoffpreise und staatliche Eingriffe können einer Firma Vorteile verschaffen und sie dadurch anziehen. In der Milchbranche wurde das Einsparungspotential lange Zeit durch Handelshemmnisse und Exportsubventionen zunichte gemacht. Nach dem letzten GATT-Abkommen hat sich die Situation verändert. Die Unternehmungen müssen ihre internationalen Strategien neu definieren.
- Numico hat seine Pulverproduktion nach Irland verlegt. Fromageries Bel hat in Marokko einen Produktionsbetrieb erbaut, um Zugang zu den arabischen Märkten zu erhalten. Dazu profitieren die Franzosen von einem tiefen Weltmarktpreis für ihren Rohstoff und von geringen gesetzlichen Auflagen. Nestlé kann durch seine internationale Präsenz die Produktion je nach Opportunitäten verlagern. Gerade im Milchbereich stösst die Delokalisation an ihre Grenzen. Dies einerseits durch die Verfügbarkeit des verderblichen Rohstoffes Milch und andererseits wegen der zum Teil hohen Qualitätsanforderungen. Europäischen Kunden werden hauptsächlich Produkte aus europäischen Rohstoffen geliefert; Zum einen wegen den immer noch vorhandenen Handelshemmnissen, zum anderen aus Qualitäts- und Imagegründen.

Neben der erwähnten Vorteilen profitieren **Globale Unternehmungen** auch noch vom **Lerneffekt**. Produkte können mit Verbesserungen in anderen Ländern eingeführt werden. Die internationale Konkurrenz gilt zudem als Stimulus und fördert alle Mitbewerber, effizienter und kreativer zu arbeiten.

Die Abbildung 32 stellt die Wachstumsstrategien, angelehnt an die Produkt/Markt Matrix von Ansoff (Seiler, 1994), dar.

Die Abbildung zeigt auf der Abszisse die Intensität der Internationalität und auf der Ordinate die Innovationspunkte, vergeben durch einen Einkäufer der Detailhandelskette „Cora“. Die vier globalen Unternehmen Danone, Nestlé, Numico und Parmalat sind allesamt sehr innovativ. Sie führen international neue Produkte in den Markt ein. Bel und Bongrain dagegen sind mit ihren Standardprodukten auf ausländischen Märkte angetreten, weil der inländische zu klein wurde. Die Genossenschaften wurden international tätig, um ihre enormen Milchmengen absetzen zu können. MD Foods tut dies mittels vielen Innovationen, wogegen Valio und Campina Melkunie vor allem auf Standardprodukte setzen. Sodiaal ist mit der Marke Yoplait wohl international, vergibt sie aber meist an Lizenznehmer. Die Marke wird so ohne Kosten bekannt gemacht.

Abbildung 32: Wachstumsstrategien der Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebungen

Porter (1980) schlägt als alternative Strategie zur Internationalisierung die Bildung von geschützten Nischen vor. Orlait SA und Laiteries Hubert TRIBALLAT haben diesen Weg verfolgt. Beide haben sich in ihren Segmenten spezialisiert und weisen Grössen auf, die sie noch nicht verpflichten, andere Märkte zu suchen, um ihre Wachstumsrate zu erhalten.

### 5.5.2 Folgerung

Die Internationalisierung bringt eine Kosteneinsparung und einen Lerneffekt mit sich. Nischenstrategien im Inlandmarkt können genauso erfolgreich sein, solange dieser Markt eine genügende Grösse aufweist.

#### *Kernaussage*

Internationalisierung ermöglicht die Ausnutzung von Opportunitäten und bringt einen Lerneffekt mit sich. Sobald eine Firma mit ihren Produkten zur Marktsättigung gelangt, ist eine Ausdehnung über die Grenzen unerlässlich.

## 5.6 Sowohl die Humanressourcen als auch die davon abhängige Innovationskraft beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit.

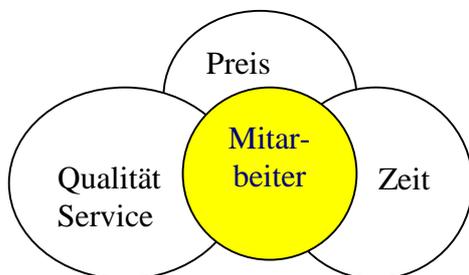
Unter Humanressourcen verstehen wir das Potential an Arbeitskräften, das einer Unternehmung sowohl intern wie auch extern zur Verfügung steht. Innovation bedeutet Neuentwicklung, sowohl am Kernprodukt, am erweiterten Produkt als auch an der Produktionstechnologie.

### 5.6.1 Prüfung der Annahme

#### *Humanressourcen*

In Abbildung 33 zeigt **Hinterhuber** (1997) die Grundlagen des unternehmerischen Erfolges. Er stellt dabei die Menschen im Unternehmen in den Mittelpunkt.

**Abbildung 33: Grundlagen des Unternehmerischen Erfolges**



Quelle: Hinterhuber 1997

Nach **Porter** (1996) hat die Personalwirtschaft in jedem Unternehmen entscheidenden Einfluss auf Kenntnisstand und Motivation der Mitarbeiter, auf die Einstellungs- und Ausbildungskosten und damit auch auf den Wettbewerbsvorteil.

Auf die Milchwirtschaft bezogen sind die Qualität, die Verfügbarkeit und die Kosten der Humanressourcen von entscheidender Bedeutung

für ein Unternehmen (Traill, Pitts, 1998).

Eine irische Studie hat ergeben, dass die **Lohnkosten**<sup>23</sup> 5,4% der Prozesskosten einer Molkerei ausmachen (IBEC, 1995). Das heisst, dass sie wichtig, aber nicht entscheidend sind. In Kapitel 3.3 haben wir versucht, die Mitarbeiterkosten der Firmen zu berechnen und ins Verhältnis zu setzen mit den jeweiligen nationalen Lohndurchschnitten.

Wie wichtig die **Qualität der Mitarbeiter** ist, hat **Valio** erfahren. Nach Jahren der Monopolstellung sind die Verkäufer mit dem EU-Beitritt einer völlig neuen Situation gegenübergestanden. Die Verkaufspreise wurden plötzlich nicht mehr einfach so akzeptiert und die Macht wandte sich zu den Käufern. Die fehlende Marketingerfahrung und Flexibilität kostete die Unternehmung Marktanteil. Erst mit dem Eintritt einer flexibleren, auslanderfahrenen Generation ins Management besserte sich die Situation.

**MD Foods** versucht mit Werbeveranstaltungen an Schulen und Tagen der offenen Türe seine Attraktivität weiter zu erhöhen um so an die besten Arbeitskräfte zu kommen. Um die Qualität des Management-Nachwuchses zu fördern, werden meist zweijährige Trainingsprogramme mit Auslandsaufenthalten angeboten. Dank diesen Massnahmen hat sich die **Verfügbarkeit** der Arbeitskräfte im dänischen Markt für MD Foods vergrössert.

<sup>23</sup> Siehe auch Kap. 3.3, Arbeitskostenindex.

Für Eric J.A. Baas, Sektoranalyst bei Rabobank (NL), ist vor allem die **Fähigkeit des Managements** ein Schlüsselfaktor. Für die Holländer, Nummer 1 im Agrarinvestment-Bereich, muss ein Management über folgende Fähigkeiten verfügen:

- *Marktorientierung*: Das ist nötig um den jeweils besten Produkt/Markt-Mix zu bestimmen. Gefahr besteht bei einer Vernachlässigung der spezifischen Milchmarkeigenheiten.
- *Sensibilität für die „Wertschöpfungskette Milch“*: Manager brauchen minimale Kenntnisse über das Milchangebot sowie ein feines Gespür für die spezifischen Bedürfnisse der Kunden.
- *Flexibilität*: Voraussetzung, um auf Umweltveränderungen zu reagieren aber auch um mit den Mitarbeitern kreative Lösungen zu komplexen Fragen zu erarbeiten.
- *Innovatives Verhalten*: Manager müssen innovationsfähig sein, das heisst, sie müssen den Markt kennen und zu nutzen wissen.

### **Innovation**

Verantwortlich für Innovationen sind alle Mitarbeiter. Marketing-Leute oder Verkäufer erkennen Chancen, das Management stellt die nötigen Mittel zur Verfügung und die Forschung und Entwicklung realisiert die Idee. Innovatives Verhalten hängt zum grössten Teil von den Menschen und deren Einstellungen und Fähigkeiten ab. Neue Produkte wecken das Interesse der Abnehmer und helfen mit, Marktanteile zu gewinnen. Letztlich wirken sich Innovationen positiv auf das Geschäftsergebnis aus.

Jahrzehntelang war der Milchmarkt beherrscht von Standardprodukten. Nach Ansicht der Einkäufer für den Detailhandel sind neue Produkte auch heute noch rar. Meist liegt die Neuerung in der Verpackung. Mit der fortschreitenden Globalisierung und dem zunehmenden Konkurrenzkampf versuchen sich die Firmen mehr und mehr über **Veränderungen, vor allem am formalen Produkt**, von den Konkurrenten zu differenzieren. Beachtet man den Produktlebenszyklus (Kotler, 1995), durchlaufen solche marginalen Veränderungen die Stadien immer schneller. Um sich also erfolgreich von den Konkurrenten zu differenzieren, braucht es eine erhöhte Innovationsbereitschaft.

Vorbildlich in dieser Hinsicht ist **MD Foods**. Die Dänen haben in ihrem Forschungs- und Entwicklungszentrum (F&E) in Aarhus nicht nur rund 40 Forscher angestellt. Während der Entwicklungsphase beteiligen sich auch „Product Manager“ an der Forschung, um das Innovationspotential zu erhöhen. Dieses kann sich sehen lassen, wurden doch mehrere Preise gewonnen.

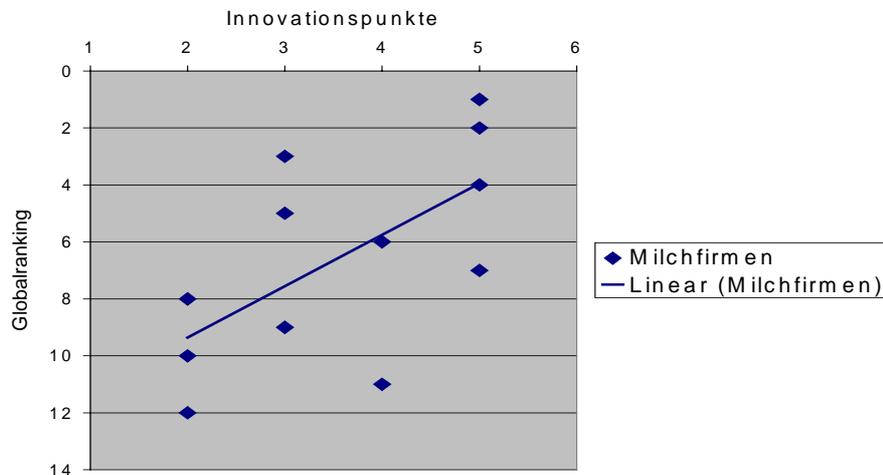
Die Firma **Orlait** hat auf Grund ihrer Grösse die Mittel nicht, um eine solche F&E-Abteilung zu betreiben. Die Franzosen gelten dennoch als sehr innovativ. Die Produktmanager versuchen, in Zusammenarbeit mit den Detailhandelsketten die Bedürfnisse der Konsumenten zu eruieren. Die neuen Produktvorschläge werden zur Entwicklung meist an öffentliche Forschungsanstalten weitergegeben.

Eine weitere Möglichkeit besteht im kompletten Kauf von Innovationen, wie dies Valio mit dem *Lactobacillus GG* praktiziert hat. Die Finnen kauften die Entwicklung einem in den USA ansässigen Forscher ab.

Auch im **Technologiebereich** sind Innovationen gefragt. Sie dienen zur *Herstellung neuer Produkte* (zum Beispiel Bel's Verfahren zur Herstellung von Babybel), zur *Rationalisierung von Betriebsabläufen* (Zentralisierung der dänischen Gelbkäsefabriken in sieben hochmodernen Grosskäsereien) und zur *besseren Ausnutzung der Rohstoffe* (Ultrafiltrationstechnologie). Auch die Technologie unterliegt einem Lebenszyklus,

ähnlich dem der Produkte (Seiler, 1996). Für ein Unternehmen ist es wichtig, dass nicht nur in Basis, sondern auch in Zukunftstechnologien investiert wird.

**Abbildung 34: Zusammenhang Innovation / Unternehmenserfolg**



Quelle: eigene Daten

Abbildung 34 zeigt die Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Innovationsintensität. Unternehmenserfolg und Innovation weisen einen Rangkorrelationskoeffizienten von 0.7 auf.

Innovationspunkte wurden durch einen Einkäufer der französischen Detailhandelskette Cora vergeben. Dabei wurden die Firmen Danone, Nestlé, Numico und MD Foods mit der Höchstnote fünf bewertet. Diese Wertung wurde verglichen mit unserem Ranking.

### 5.6.2 Folgerung

Die Arbeitskräfte sind von zentraler Bedeutung für das Erreichen von unternehmerischem Erfolg. Das Management nimmt die leitende Rolle bei der Umsetzung des Unternehmenspotentials in wirtschaftliche Rendite ein. Umgekehrt spricht Porter (1991) auch von einem faktorkreierenden Mechanismus des Managements, was deren Wichtigkeit nochmals erhöht.

Alle Mitarbeiter einer Unternehmung sind verantwortlich für deren Innovationskraft. Für Firmen, die sich durch eine Differenzierungsstrategie am Markt behaupten wollen, und das ist die Mehrzahl der europäischen Molkereien, ist innovatives Verhalten eine unabdingbare Voraussetzung.

#### ***Kernaussage***

Die Mitarbeiter, allen voran das Management, sind die zentralen Elemente für den Unternehmenserfolg. Alle Mitarbeiter sind direkt verantwortlich für die Innovationsfähigkeit der Unternehmung und damit für die Umsetzung einer erfolgreichen Differenzierungsstrategie.

## 5.7 Produktidentität (Marken) verstärkt die Wettbewerbsfähigkeit.

Als Marke bezeichnet man einen Namen, ein Zeichen, ein Symbol, ein Design oder eine Kombination davon. Dies hat zum Ziel, dass das angebotene Produkt klar identifiziert werden kann (Seiler, 1994). Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Herstellermarke (*Milupa, Babybel*) und Handelsmarken, welche die Garantie oder Philosophie des Grossverteilers vertreten. Markennamen können sich auf ein Produkt oder eine ganze Produktfamilie beziehen. Ein neuer Trend ist der Gebrauch des Firmennamens als allgemeine Marke (*Nestlé, Danone*).

### 5.7.1 Prüfung der Annahme

Nach Seiler (1994) helfen Marken mit, die folgenden Produkteigenschaften zu verbessern:

- Bekanntheit
- Vertrauen
- Differenzierung
- Identifikation
- Prestige

Herstellermarken werden vom Kunden als Mehrwert empfunden und darum höher bezahlt. Roland Perez (1996) stellt in seiner Studie über internationale Lebensmittelindustrien fest, dass sich die Markenpolitik der Hersteller als **effiziente Antwort gegenüber der Sättigung der Nahrungsmittelmärkte und der Macht der Grossverteiler** erweist. Endkonsumenten werden direkt vom Produzenten angesprochen. Diese Pull Strategie zwingt den Grossverteiler, gewisse Produkte im Sortiment zu führen. Die Einkäufer der Grossverteiler sprachen bei unseren Interviews von „Produits incontournables“. Ein gutes Beispiel dafür liefert Fromageries Bel. Seit den Anfängen dieses Jahrhunderts haben die Franzosen in ihre Marke *La vache qui rit* investiert, sie weltweit geschützt und konsequent verteidigt. Dank dieser und ein paar weiteren Marken konnten sie eine wettbewerbsfähige Position aufbauen. Marken soweit zu bringen ist sehr aufwendig. Eine Möglichkeit für kleinere Unternehmen, welche die nötige Kraft oder Geduld für den eigenen Aufbau nicht haben, ist die Lizenz (*Yoplait*) oder der Kauf (Orlait mit *La Mère Poularde* und *Snoopy*) von Marken.

Je nach Produktgruppen hat die Marke einen unterschiedlichen Stellenwert. Im sehr sensitiven Segment der **Nahrung für Kinder** unter vier Monaten dürfen die verschiedenen Hersteller keine Werbung betreiben. Neue Marken aufzubauen ist somit fast unmöglich. Numico hat aus diesem Grund die bestehende, sehr bekannte Marke *Milupa* gekauft und ist dadurch zum Leader auf dem europäischen Markt geworden. Orlait SA hat mit der selben Absicht *Materna*, eine traditionelle schweizerische Marke, gekauft. **Milchpulver** ist demgegenüber ein typisch generisches Produkt und damit schwer differenzierbar. Auf Grund der damit verbundenen tiefen Wertschöpfung sind die meisten europäischen Firmen daran, aus diesem Segment auszusteigen. Dairy Crest beispielsweise hat eine drastische Neuorientierung seines Produktportfolios durchgeführt. In der Sparte Milchpulver wurde desinvestiert. Nur einige Genossenschaften sind aus historischen Gründen im Milchpulverbereich tätig geblieben.

Beim **Hart- und Halbhartkäse** werden meist Gattungsnamen verwendet. Die Produkte sind somit selten als Marken zu kaufen. Ziel der meisten Firmen ist es, durch Diversifikation der Produkte auch hier Marken aufzubauen. Eine Möglichkeit besteht

darin, ein altes Produkte mit einem neuen Namen und einer neuen Verpackung zu versehen, wie dies Bongrain mit der Marke *Fol Epi* gemacht hat. Bei den Weichkäsen ist die Markenbildung weit fortgeschritten.

Ein Trend ist die Einführung von Dachmarken. Beliebte ist diese Strategie bei den **fermentierten Produkten**. Eine solche „Familienbildung“ (Seiler, 1994) hat den Vorteil, dass im Bereich Marketing und Werbung die Aktivitäten koordiniert und die Mittel effizienter eingesetzt werden können. Danone verkauft beispielsweise seine Frischprodukte unter der Dachmarke *Danone*. Auch bei Nestlé ist dieser Trend sichtbar.

Neben den Produzenten benutzen auch Grossverteiler Marken. Die Bedeutung solcher Handelsmarken ist ebenfalls von Produkt zu Produkt sehr unterschiedlich. Eine interne Studie von JP Morgan (Adam, 1998) zeigt, dass generische Produkte meistens als Handelsmarken verkauft werden. In der folgenden Tabelle werden die Milchprodukte nach ihrem Handelsmarken-Anteil aufgeführt.

**Tabelle 6: Anteil von Handelsmarken pro Produktgruppe**

Produktgruppe	Anteil Handelsmarken
Milchpulver	++++
Fermentierte Produkte	+++
Trinkmilch	+++
Käse	++
Kindernahrung	+
Glace	+
Dessert	+

++++ = Grosser- + = Kleiner Anteil Handelsmarken

Quelle: JP Morgan

### 5.7.2 Folgerung

Hersteller legen Gewicht auf Marken, um ihre Position gegenüber den Konkurrenten und den Grossverteilern zu stärken. Um diese Strategie erfolgreich anzuwenden, müssen sie sich auf Produktgruppen konzentrieren, die der Konsument als wichtig erachtet. Unternehmungen die keine Marken in ihrem Portfolio besitzen, können versuchen, bestehende Marken zu erobern.

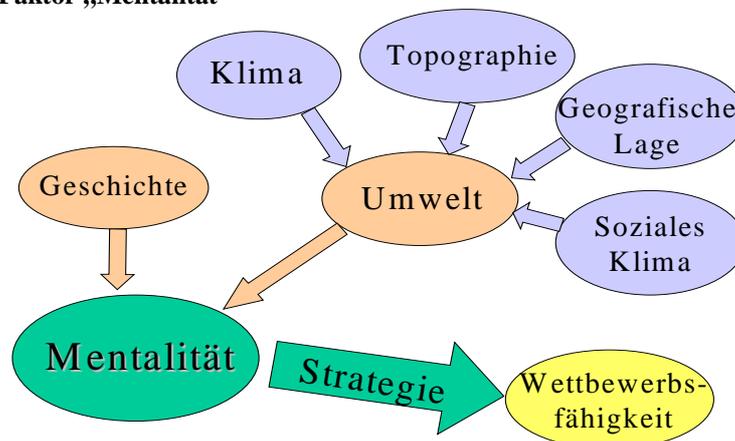
#### **Kernaussage**

Marken sind ein effizientes Mittel um die eigene Marktposition zu stärken und den Kunden direkt anzusprechen. Eine Markenstrategie macht aber nur bei differenzierbaren Produkten Sinn.

## 5.8 Die Mentalität der Menschen im Ursprungsland ist entscheidend für das Erreichen einer Spitzenposition.

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Mentalität, das heisst die seelisch-geistige Einstellung (Wahrig, Fremdwörterlexikon) der Bevölkerung, bestimmt wird von der Geschichte des Landes und der Umwelt, wie es Abbildung 35 darstellt.

**Abbildung 35: Der Faktor „Mentalität“**



Quelle: eigene Darstellung

Die Mentalität der Bevölkerung eines Landes hat nach unseren Untersuchungen einen grossen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen. Diese Mentalität wird hauptsächlich durch die Faktoren Geschichte und Umwelt beeinflusst.

### 5.8.1 Prüfung der Annahme

Nach **Porter** (1991) sind Länder dort erfolgreich, wo die landesspezifischen Verhältnisse ein Verfolgen der für eine bestimmte Branche oder ein Branchensegment geeigneten Strategie begünstigt. Unter den landesspezifischen Verhältnissen versteht Porter unter anderem auch die Verhaltensnormen, die auf der Mentalität der Bevölkerung basieren. Für ein Land wie die Schweiz, mit einer Bevölkerung die Präzision und Qualität liebt, ist es nicht ratsam, auf den internationalen Märkten eine Strategie der Preisführerschaft zu verfolgen. Für die Wahl der Strategie ist demnach auch die Mentalität der Bevölkerung, die dahinter steht, entscheidend.

Die **französischen Unternehmen** wie Bel, Bongrain und Besnier verfolgen, was neue Produkte und Märkte anbelangt, eher eine konservative Strategie. Man setzt auf altbewährtes und versucht dies in anderen Ländern zu verkaufen. Bel Fromages ist beispielsweise abhängig von seinen Leaderprodukten „La Vache qui rit“, „Kiri“ und „Babybel“. Alle diese Produkte haben eine lange Tradition und sind schon Jahrzehnte auf dem Markt. Neue Märkte werden von der Firma nicht entwickelt. Man steigt erst ein, wenn eine Nachfrage vorhanden ist. Diese Strategie entspricht in groben Zügen der französischen Mentalität. Man ist sehr traditionsbewusst und gibt sich überzeugt von sich selbst sowie den eigenen Fähigkeiten und Produkten. Schliesslich ist Frankreich die Heimat der Weltküche und der Gourmets. Diese Verhaltensweise ist nicht zuletzt durch die ruhmreiche Geschichte Frankreichs zu erklären. Bertrand Espinassous, Verantwortlicher für das Agrarkreditwesen der Bank „Crédit Agricole“ in Paris, bestätigte, dass sich französische Agrarunternehmen und auch die „Crédit Agricole“ erst in jüngster Zeit mit dem ausländischen Agrarmarkt zu befassen begannen.

**MD Foods** war schon kurz nach der Gründung 1969 auf den Exportmärkten erfolgreich. Entscheidend war für die dänische Firma der frühe Feta-Export nach Iran. Børge K. Mortensen, Senior Manager bei MD Foods, bezeichnete diesen Umstand als Schlüsselfaktor für die weitere Entwicklung. Als Begründung für den Exporterfolg fügte er an, dass die Dänen eine weltoffene Mentalität hätten und schon von Natur aus den Kontakt mit dem Ausland suchten. Dies ist nicht zuletzt auf die vorteilhafte Lage am Meer zurückzuführen.

Auch die **niederländische Firma Numico** hat sich weltweit etabliert. Die Firma betreibt Handel in 65 Ländern und hat Niederlassungen in 33 Staaten. Strategisches Ziel der Unternehmung ist die weitere Internationalisierung. Das entspricht weitgehend der Mentalität der Niederländischen Bevölkerung. Schon seit jeher sind sie eine Handelsnation. Ein relativ kleiner Binnenmarkt und eine vorteilhafte Lage am Meer begünstigen die Exportaktivitäten. Dazu kommt die der Bevölkerung eigene, typische Zielstrebigkeit. Diese offene und zielstrebige Art widerspiegelt sich auch in der Adaptationsfähigkeit neuer Technologien und Methoden. Nicht von ungefähr haben die Niederländer eine der intensivsten Landwirtschaften der Welt.

Erst mit einem erhöhten Internationalisierungsgrad, vor allem auch im Management, nimmt der Einfluss einer Mentalität gegenüber den Firmen ab. Ein gutes Beispiel dafür ist die Schweizer Firma **Nestlé**. Die Leute aus Vevey machen 98% des Umsatzes ausserhalb der Schweiz und auch das Topmanagement besteht mehrheitlich aus Leuten nichtschweizerischer Nationalität. Die Firma hat darüber hinaus ihre Organisationseinheiten nach Ländern gegliedert, um näher bei den Kunden zu sein.

### 5.8.2 Folgerung

Um auf dem Markt Erfolge zu erzielen muss die Mentalität mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, fehlt die Glaubwürdigkeit und die Überzeugung in die eigenen Fähigkeiten. Probleme ergeben sich, wenn die unter diesen Voraussetzungen möglichen Strategien keinen Erfolg versprechen.

Weder die Geschichte noch die Umwelt eines Landes können als Einflussfaktoren auf die Mentalität verändert werden. Die einzige Ausnahme bildet der Bereich „Soziales Klima“. Um hier Einfluss zu nehmen, bedarf es vom Management einen enormen Aufwand und tiefe innere Überzeugung, die auf die gesamte Firma übertragen werden muss. Versprechen die möglichen Strategien keinen Erfolg, darf sich eine Firma nicht scheuen, *die entscheidenden Stellen durch Know how und Mentalität aus dem Ausland zu verstärken.*

#### **Kernaussage**

Die Unternehmensstrategie muss so gewählt werden, dass sie der Mentalität des Ursprungslandes entspricht. Ist damit auf dem Markt kein Erfolg zu erzielen, muss das Projekt fallen gelassen – oder auf ausländische Hilfe zurückgegriffen werden.
---

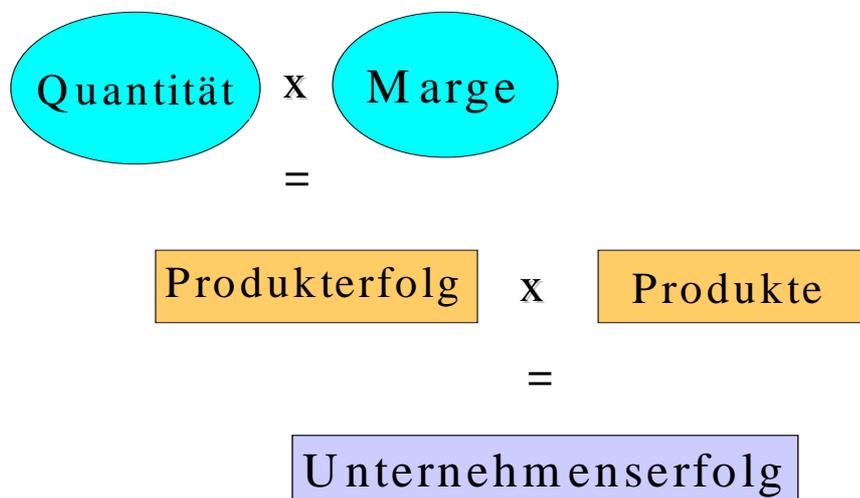
## 5.9 Eine an Value added-Zielen ausgerichtete Produkt/Markt-Politik erhöht die Wettbewerbsfähigkeit.

Unter Value Added oder Wertschöpfung versteht man die Wertdifferenz zwischen Kaufpreis und Verkaufspreis eines Gegenstandes oder einer Information. Der Wert entsteht, weil das Objekt modifiziert, transportiert oder gelagert wird (Seiler, 1996). Produkt/Markt Politik bedeutet das Zusammenspiel von Produkten oder Produktgruppen mit Markt oder Kundensegmenten.

### 5.9.1 Prüfung der Annahme

In unseren Untersuchungen haben wir den Mehrwert mit der Bruttogewinn-Marge<sup>24</sup> gemessen, was dem Umsatz minus Rohmaterialaufwand entspricht. Abbildung 36 zeigt den Zusammenhang zwischen Quantität, Marge und dem Unternehmenserfolg.

Abbildung 36: Zusammenhang Quantität und Marge



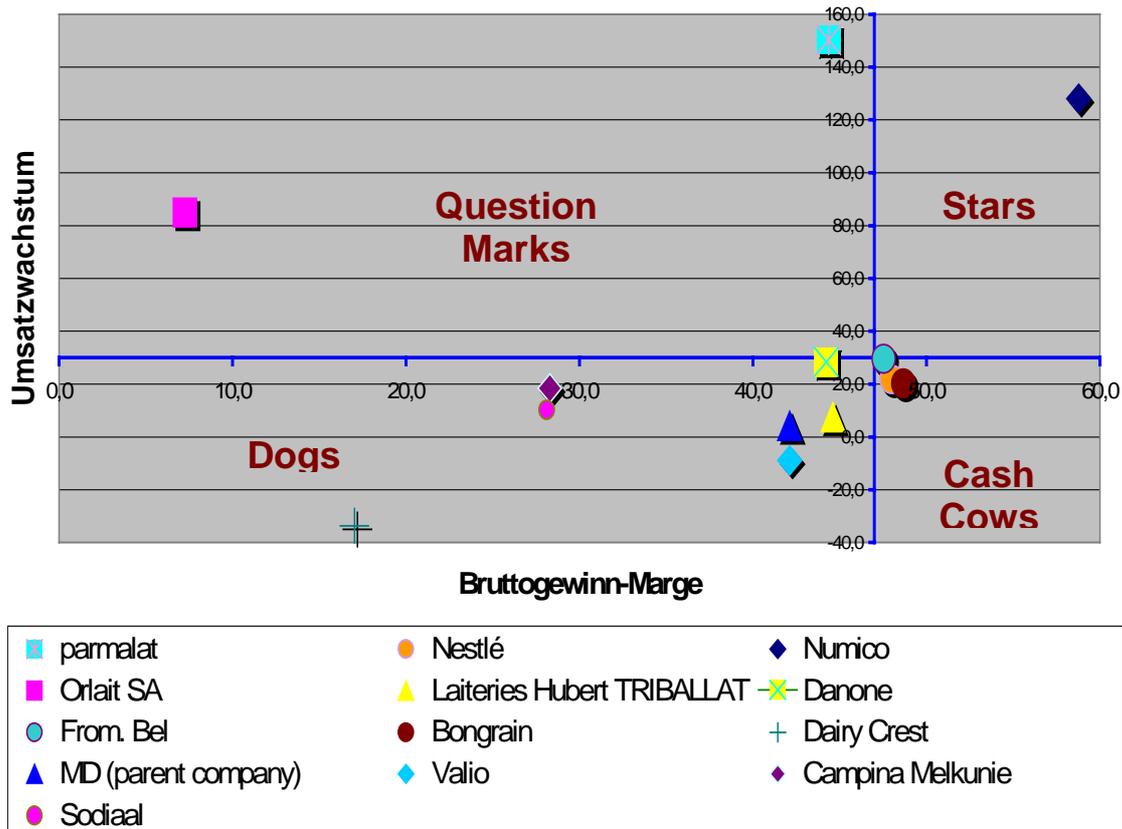
Quelle: Eigene Darstellung

Eine Unternehmung, die sich ausschliesslich auf die Wertschöpfung ihrer Produkte konzentriert, hat den Erfolg noch nicht garantiert, da dieser genauso von der verarbeiteten Rohstoffmenge abhängt. Für die Unternehmung als ganzes ist wichtig, dass nicht nur ein Produkt erfolgreich ist. Damit wird die Unternehmung erfolgreich. Die Hypothese ist in dem Sinne falsch, als eine **wertschöpfungsorientierte Denkweise alleine nicht genügt**. **Es braucht die Kombination mit der Umsatzmenge**, um Erfolg zu haben.

In unseren Untersuchungen haben wir versucht, den Unternehmenserfolg als Zusammenspiel von Wertschöpfung und Umsatzwachstum zu messen und abzubilden (Abbildung 37). Wir lehnen uns in der Darstellung an Jean-Noël Vieille (1996), der in seiner Performance-Analyse der Weltleader im Agrobusiness eine transponierte BCG-Matrix (Boston Consulting Group) verwendet hat.

<sup>24</sup> Siehe auch Kapitel 3.3, Bruttogewinn-Marge

Abbildung 37: BCG Matrix für Unternehmenserfolg



Quelle: Eigene Erhebungen, Eigene Darstellung nach Vieille (1996)

- Die **Stars** sind die Unternehmungen mit überdurchschnittlichem Wachstum und einer sehr hohen Wertschöpfung. Sie haben eine hervorragende Ausgangslage. Von unseren Unternehmungen gehört nur Numico dazu. Die Niederländer haben sich mit „Health-and functionalfood“ klar in einem wertschöpfungsstarken Segment positioniert. Zum Ausdruck kommt ebenfalls die Wachstumsstrategie der Firma.
- Als **Cash Cows** bezeichnen wir die Unternehmen mit einer **Bruttogewinn-Marge grösser als 45%**, aber geringem Wachstum. Bel und Bongrain sind im Käsemarkt tätig, Hier ist kein allzugrosses Wachstum zu erwarten. Beide Firmen konnten aber dank ihrer konsequenten Markenpolitik eine relativ hohe Wertschöpfung erzielen. Bei Bel wurde die Rentabilität sogar als der kritische Erfolgsfaktor und damit als Entscheidungskriterium für neue Aktivitäten hervorgehoben. Diese Einstellung wirkt sich auf die Bruttomarge aus. Auch Nestlé erweist sich als wertschöpfungsstark. Da die Firma bereits eine enorme Grösse erreicht hat, ist das Wachstum leicht abgeflacht.
- Die **Question Marks** sind die Unternehmen, die sehr schnell wachsen. Ihre Produkte sind aber nicht sehr wertschöpfungsstark. Fragezeichen deshalb, weil nicht genau ersichtlich ist, ob das Wachstum rentabel sein wird. Diese Charakterisierung trifft für Parmalat und Orlait zu. Die Italiener verzeichnen ein enormes Wachstum, vor allem durch Akquisitionen im Ausland. Auch Orlait als sehr kleine und junge Firma ist sehr schnell am wachsen.

- **Dogs** sind die Unternehmen, die weder eine hohe Wertschöpfung noch ein starkes Wachstum erzielen. In diesem Quadrant findet man vor allem die Genossenschaften. Oft sind sie in Massenmärkten tätig, da sie zur Verwertung einer gegebenen Milchmenge verpflichtet sind. Sie verzeichnen deshalb keine hohe Wertschöpfung. MD Foods beweist aber, dass mit einem guten Management sehr viel erreicht werden kann.

Für alle Unternehmen muss es das Ziel sein, mit ihren Aktivitäten **in die Region der Cash Cows und Stars zu kommen**. Ein Vergleich mit unserem Ranking zeigt, dass die erfolgreichen Unternehmen dort angesiedelt sind. Man erreicht dies über eine **Mengenausdehnung und/oder eine Erhöhung der Marge**.

### 5.9.2 Folgerung

Ursprünglich wurden Genossenschaften zur Verwertung der Milch gegründet, also aus einem Motiv der Menge. Mit der Zeit wurde der Markt immer wie enger und damit reduzierte sich auch die Marge. Heute sind die Genossenschaften wie auch die privaten Unternehmen gefordert, mit der gegebenen Milchmenge eine gute Rendite zu erwirtschaften. Sehr förderlich ist dabei ein optimaler Produkt/Markt Mix, das heisst, mit den richtigen Produkten auf den entsprechenden Märkten vertreten zu sein, um eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen. Dies ist vor allem für kleinere, private Unternehmen, die flexibel sind, eher möglich. Es nützt allerdings nichts, mit einem kleinen Umsatzanteil eine riesige Wertschöpfung zu erzielen. Nur die Menge kombiniert mit der Wertschöpfung führt zum Unternehmenserfolg.

#### ***Kernaussage***

Trotz der konstant anfallenden Milchmenge müssen Unternehmen der Branche versuchen, die Produkt/Markt-Politik so zu gestalten, dass eine hohe Wertschöpfung resultiert. Auf längere Sicht führt ein isoliertes Mengen- oder Rentabilitätsdenken zu Misserfolg.
--

## 6 RESULTATE UND DISKUSSION

Wir wollen in diesem Kapitel die Resultate aus der Untersuchung nochmals vorstellen und in den Gesamtrahmen der Arbeit einfügen. Im ersten Teil werden wir, auf der Grundlage dieser Resultate, die strategischen Aktionen ableiten. Im zweiten Teil sollen die Faktoren erläutert werden, welche letztlich über Erfolg oder Misserfolg der gewählten strategischen Aktionen entscheiden.

### 6.1 Herleitung der strategischen Aktionen

Im Kapitel fünf haben wir unsere Annahmen für die Herleitung der strategischen Aktionen geprüft. Als Resultat der Prüfung haben wir für jede Annahme eine Kernaussage gemacht. Diese Kernaussagen sollen als Entscheidungsgrundlage für die strategischen Aktionen dienen und werden im folgenden nochmals aufgeführt.

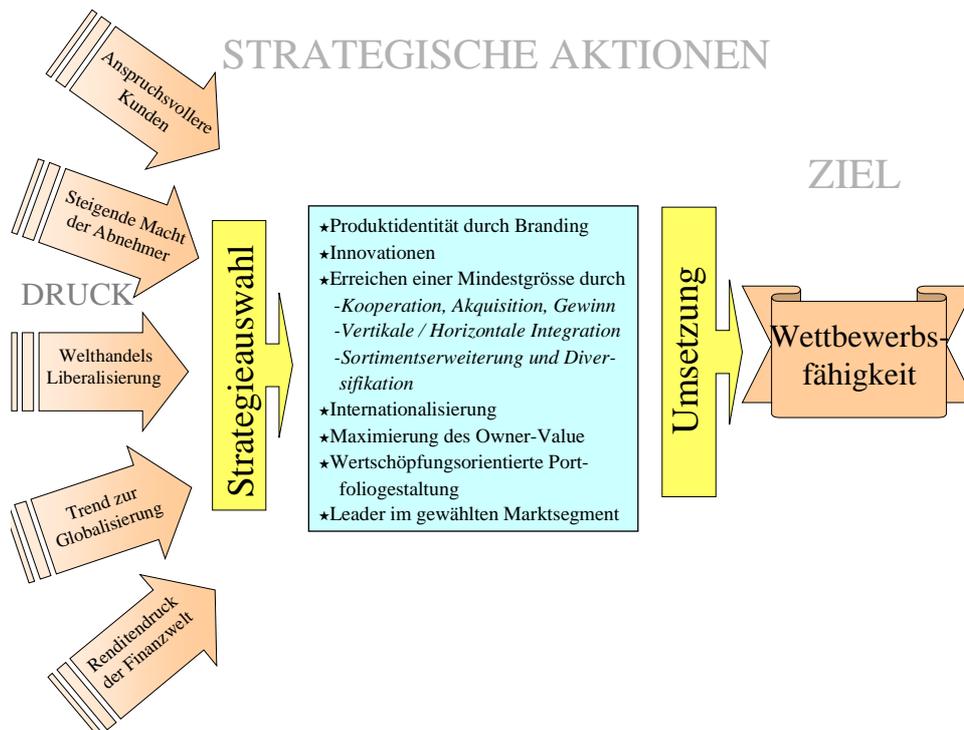
#### 6.1.1 Die Kernaussagen

1. *Eine gewisse Mindestgrösse ist im Milchmarkt der Zukunft unerlässlich. Diese Mindestgrösse hängt ab vom Grad der Differenzierung, der Kooperationsfähigkeit und der Optimierung der Wertkettenabläufe.*
2. *Sortimentserweiterung und Diversifikation stärken die Position gegenüber den Grossverteilern und verhindern Klumpenrisiken.*
3. *Vorwärtsintegration ist eine Voraussetzung, um Marktsignale erfassen zu können. Rückwärtsintegration kann die Planung für das Erreichen eines optimalen, kostengünstigen Angebotes erleichtern.*
4. *Die schwierigere Ausgangslage von Genossenschaften gegenüber Aktiengesellschaften darf nicht als Entschuldigung für fehlenden Erfolg am Markt missbraucht werden. Mit einem guten Management lassen sich diese Probleme lösen und für den Cooperative Owner sehr gute Werte erzielen.*
5. *Internationalisierung ermöglicht die Ausnützung von Opportunitäten und bringt einen Lerneffekt mit sich. Sobald eine Firma mit ihren Produkten zur Marktsättigung gelangt, ist eine Ausdehnung über die Grenzen unerlässlich.*
6. *Die Mitarbeiter, allen voran das Management, sind die zentralen Elemente für den Unternehmenserfolg. Alle Mitarbeiter sind direkt verantwortlich für die Innovationsfähigkeit der Unternehmung und damit für die Umsetzung einer erfolgreichen Differenzierungsstrategie.*
7. *Marken sind ein effizientes Mittel, um die eigene Marktposition zu stärken und den Kunden direkt anzusprechen. Eine Markenstrategie macht aber nur bei differenzierbaren Produkten Sinn.*
8. *Die Unternehmensstrategie muss so gewählt werden, dass sie der Mentalität des Ursprungslandes entspricht. Ist damit auf dem Markt kein Erfolg zu erzielen, muss das Projekt fallen gelassen- oder auf ausländische Hilfe zurückgegriffen werden.*
9. *Trotz der konstant anfallenden Milchmenge müssen Unternehmen der Branche versuchen, die Produkt/Markt-Politik so zu gestalten, dass eine hohe Wertschöpfung resultiert. Auf längere Sicht führt ein isoliertes Mengen- oder Rentabilitätsdenken zum wirtschaftlichen Misserfolg.*

## 6.1.2 Die strategischen Aktionen

Aus diesen Erkenntnissen haben wir nun die in Abbildung 38 aufgeführten sieben strategischen Aktionen abgeleitet. Die Unternehmen haben gemäss unseren Untersuchungen eine oder mehrere dieser Strategien ausgewählt. Ziel der Strategien ist das Erlangen von Wettbewerbsfähigkeit.

Abbildung 38: Die strategischen Aktionen im Zusammenhang



Quelle: Eigene Darstellung

- Vor allem die **wertschöpfungsstarken Produkte (Frischmilch, Glace, Dessert und Kindernahrung)** werden als **Markenartikel** verkauft. Produktmarken können selber aufgebaut oder die Rechte gekauft werden. Um Kosten zu sparen, können Dachmarken verwendet werden. Die Verwendung der Firmenbezeichnung schafft ebenfalls eine Identität.
- Das Ziel der Unternehmung muss sein, jährlich **Innovationen auf den Markt zu bringen**, die sich durchsetzen können. Dafür sind die entsprechenden Mittel zugunsten der Forschung und Entwicklung aufzuwenden.
- Die Unternehmung muss eine Mindestgrösse des Umsatzes erreichen, um die von ihr gewählte Produkt/Markt-Strategie umsetzen zu können. Das dazu benötigte Wachstum kann extern (durch Kooperations- oder Akquisitionsstrategien) oder durch internes Wachstum erreicht werden. Die Umsetzung erfolgt durch vertikale oder horizontale Integration oder durch Diversifikation und Sortimentserweiterung. Um eine neue Referenz bei den Grossverteilern zu erhalten, müssen (Aussage eines Einkäufers der Detailhandelskette Cora) **mindestens 2-3 Produkte im Sortiment sein**.
- Die Unternehmung muss auf den internationalen Märkten präsent sein. Entweder mittels Exporten von Leaderprodukten oder auch durch eigene Niederlassungen. Der Mittelwert des Umsatzes im Ausland liegt bei allen untersuchten Firmen bei 45%. Diese Grösse ist anzustreben.

- Ziel der Unternehmung muss eine Erhöhung des Owner Value sein. Darin eingeschlossen sind auch die genossenschaftlichen Unternehmungen, bei welchen die Bestrebungen den Wert für die Genossen erhöhen müssen. Für Aktiengesellschaften ist ein Wert entsprechend alternativer Anlagen anzustreben. Gemäss unseren Analysen ist für Genossenschaften **ein jährliches Wachstum des Cooperative Owner Value von mindestens 5%** zu erreichen<sup>25</sup>.
- Das Produktportfolio der Unternehmung muss sich hin zu den wertschöpfungsintensiven Produkten entwickeln. Die Produktion von Massenware wie Milchpulver und Butter ist soweit als möglich zu reduzieren oder wenn möglich von der Konkurrenz zu differenzieren. Gesamthaft gesehen ist, auf Grund unserer finanziellen Analysen, eine **Brutto Marge mindestens 45%** zu erzielen<sup>26</sup>.
- Ziel der Unternehmung muss sein, zumindest in einem der gewählten Marktsegmente die Leaderposition zu halten. Dies kann durch einen Angriff auf den bisherigen Leader (gefährlich) oder durch die Suche nach einem neuen Segment erreicht werden. Erfahrungswerte sagen, dass **in einem Marktsegment nur die zwei grössten Mitbewerber längerfristig überleben können**.

## 6.2 Die Schlüsselfaktoren

Schlüsselfaktoren nennen wir die Faktoren, die bei der Umsetzung der strategischen Aktionen beachtet werden müssen. In unseren Untersuchungen stellten wir fest, dass mehrere Unternehmen dieselben Strategien gewählt haben, der Erfolg aber unterschiedlich ausfiel. Wir leiten daraus ab, dass sich die Firmen durch andere Punkte unterscheiden haben. Wir nennen diese Punkte die **Schlüsselfaktoren**. Sie entscheiden letztlich, ob eine Aktion zum erhofften Erfolg oder Misserfolg führt. Ihnen muss die Unternehmung grösste Beachtung schenken.

In den Untersuchungen haben wir festgestellt, dass sich die Firmen im Bereich **Management** sehr stark unterschieden haben. Wir gehen davon aus, dass das Management alle weiteren Schlüsselfaktoren beeinflussen kann. Für uns ist daher der zentrale Schlüsselfaktor die Managementqualität. Je erfolgreicher das Management die Schlüsselfaktoren erfüllt, desto wahrscheinlicher ist der Unternehmenserfolg.

Die untenstehenden Schlüsselfaktoren, haben wir aus den Gesprächen mit dem Management der fünf näher untersuchten Unternehmungen zusammengetragen. Sie wurden ergänzt mit Erkenntnissen aus weiteren Studien.

### ***Kapitalverfügbarkeit***

Die Verfügbarkeit von Kapital ist für eine Unternehmung von überlebenswichtiger Bedeutung. Mangel an Kapital limitiert die strategisch verfügbaren Optionen. So besteht bei Innovationen, Produkteinführungen und Wachstum durch Akquisitionen ein hoher Kapitalbedarf. In dieser Beziehung ist die Ausgangslage einer Genossenschaft deutlich schlechter als die einer privaten Gesellschaft. Mittels einer günstigen Reorganisation<sup>27</sup> können diese Nachteile wettgemacht werden.

---

<sup>25</sup> Vgl Campina Melkunie und MD Foods

<sup>26</sup> Vgl Kap. 5.9.

<sup>27</sup> s. Kap. 4.3.2, Exkurs Finanzierungsmodelle

### ***Übereinstimmung von Strategie und Mentalität***

Die Unternehmensstrategie muss so gewählt werden, dass sie der Mentalität der Mitarbeiter entspricht<sup>28</sup>. Dazu kann die Strategie der Mentalität angepasst werden, was nicht immer in einen Geschäftserfolg mündet. Durch den Beizug geeigneter Leute aus dem In- und Ausland, kann aber in einem gewissen Mass auch die Mentalität der Strategie angepasst werden.

### ***Denken und Handeln in der Wertschöpfungskette***

In einer zunehmend vernetzten Welt wäre eine isolierte Betrachtungsweise der eigenen Unternehmung ein fataler Fehler. Eigene Vorteile dürfen nicht zu Lasten der vor- und nachgelagerten Firmen gehen, denn die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Unternehmung ist direkt von diesen abhängig. Positiv formuliert können Wettbewerbsvorteile durch kompetitive Zuliefer- und Abnehmerfirmen entstehen. Vertikale Integration oder quasi Integration<sup>29</sup> sind die extremste Umsetzung dieser Denkweise.

### ***Flexibilität und Handlungsfreiheit***

Die Dynamik der Märkte zwingt die Unternehmen, sich immer schneller den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei ist es wichtig, neue Trends zu erkennen und sie schnell umzusetzen. Voraussetzung dazu ist eine hervorragende Kenntnis des Marktes. Die erforderliche Geschwindigkeit kann oft nur durch grosse Flexibilität<sup>30</sup> erreicht werden. Um sich bietende Chancen zu nutzen, muss das Management eine gewisse Handlungsfreiheit besitzen. Diese bezieht sich sowohl auf die finanzielle Ebene wie auch auf die Ebene der Entscheidungskompetenz. Kleinere Firmen können dank ihren leichteren Strukturen oft schneller reagieren<sup>31</sup>.

### ***Fokussierung und konsequente Umsetzung***

Niemand kann erfolgreich an verschiedenen Fronten kämpfen. Es ist deshalb unerlässlich, dass sich eine Firma auf ihre Kernkompetenzen konzentriert, zusammen mit dem Marktpotential eine Unternehmenstrategie erarbeitet und alle Aktivitäten in die gewählte Richtung kanalisiert. Auch die gewählten strategischen Aktionen müssen, wollen sie erfolgreich sein, in das Gesamtkonzept der Unternehmung passen. Es ist daher unerlässlich, sich auch hier auf einige zu konzentrieren und diese mit aller Konsequenz umzusetzen. Zweifel und Kompromisse sind in dieser Beziehung fehl am Platz.

### ***Das persönliche Beziehungsnetz***

Das Beziehungsnetz ist eine von den wichtigsten Aktiven einer Firma. Leider ist es nicht quantifizierbar und erscheint somit in keiner Bilanz. Es ist noch schwerer erfassbar, als die Bewertung einer Marke oder eines Patentes. Das Beziehungsnetz setzt sich aus der Summe aller persönlichen Kontakte der Mitarbeiter einer Firma zusammen. Dazu hat jede Unternehmung einen allgemeinen Ruf, der über die Jahren aufgebaut wird. Das Beziehungsnetz kann man in folgende Bereiche aufteilen:

- Im Verkaufsbereich, ist eine klare, konstante und treue Politik von entscheidender Bedeutung. Damit kann die Grundlage für eine langfristige Beziehung geschaffen werden. Unprofessionelles und unloyales Verhalten ist nicht ratsam, da der Informationsfluss unter den Einkäufern sehr gut ist.

---

<sup>28</sup> s. Kap. 5.8, Die Mentalität der Menschen

<sup>29</sup> s. Kap. 5.3, Mittels vertikaler Integration

<sup>30</sup> s. Kap 4.7.7, Management

<sup>31</sup> s. Kap. 5.1, Die Wettbewerbsfähigkeit steigt mit der Grösse der Unternehmung

- Im Kooperationsbereich erleichtern Beziehungen die Suche nach den geeigneten Partnern. Unzählig sind die Beispiele von Kooperationen, die an den unterschiedlichen Einstellungen innerhalb der Unternehmen scheiterten.
- Im Public Relation Bereich ermöglicht ein gutes Beziehungsnetz, strategische Entscheidungen zu verwirklichen. Sei dies gegenüber den Mitmenschen, der Presse, den Behörden, den Mitarbeitern oder dem eigenen Verwaltungsrat.

### ***Humanressourcen***

Es sind die Menschen in einer Unternehmung die über den Erfolg strategischer Aktionen entscheiden. Je besser diese Menschen ausgebildet sind und je motivierter sie ans Werk gehen, desto erfolgreicher kann die Strategie durchgezogen werden. Um die besten Mitarbeiter verpflichten zu könne, muss eine Unternehmung ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Damit die besten Arbeitskräfte noch besser werden, müssen interne Schulungen angeboten werden. Zur Erhöhung der Motivation muss ein Anreizsystem geschaffen werden. Dies kann auf finanzieller oder nicht-finanzieller Basis aufgebaut werden.

### ***Kommunikation***

Kommunikation erachten wir auf drei Ebenen als entscheidend.

1. **Extern:** Anspruchsgruppen sind gegenüber den Unternehmungen sehr kritisch geworden. Strategische Aktionen wie auch ungeplante Ereignisse müssen diesen Anspruchsgruppen in plausibler Art und Weise erklärt werden. Der Auftritt gegenüber der Öffentlichkeit muss professioneller Art sein.
2. **Intern:** Strategien werden von den Mitarbeitern umgesetzt. Sie müssen über die Ziele und Strategien des Managements genau informiert sein. Klare, offene, achtende und motivierende Kommunikation gegen innen ist eine Grundvoraussetzung.
3. **Informationsbeschaffung:** Kommunikation zur Informationsbeschaffung über Markt und Konkurrenten wird zunehmend zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Unternehmung. Neben den herkömmlichen Wegen sind unbedingt auch die neuesten Technologien (Internet, Netzwerke) zu nutzen.

### ***Standardfähigkeiten***

Unter den Standardfähigkeiten verstehen sich die operativen Fähigkeiten, die ein Management auf jeden Fall beherrschen muss. So ist beispielsweise ein striktes Kostenmanagement inklusive einer Liquiditätsüberwachung nötig. Weiter muss das Management fähig sein, den Produktionsprozess bezüglich Quantität und Qualität zu gewährleisten.

## 7 SCHLUSSFOLGERUNG

Professor B. Lehmann stellte uns die Aufgabe, die erfolgreichen milchwirtschaftlichen Unternehmen Europas zu analysieren und deren strategische Aktionen abzuleiten. Die Antwort auf diese Fragestellung, der Weg zur Wettbewerbsfähigkeit, möchten wir in Form eines zusammenfassenden Modells (Abbildung 39) liefern.

Abbildung 39: Der Weg zur Wettbewerbsfähigkeit



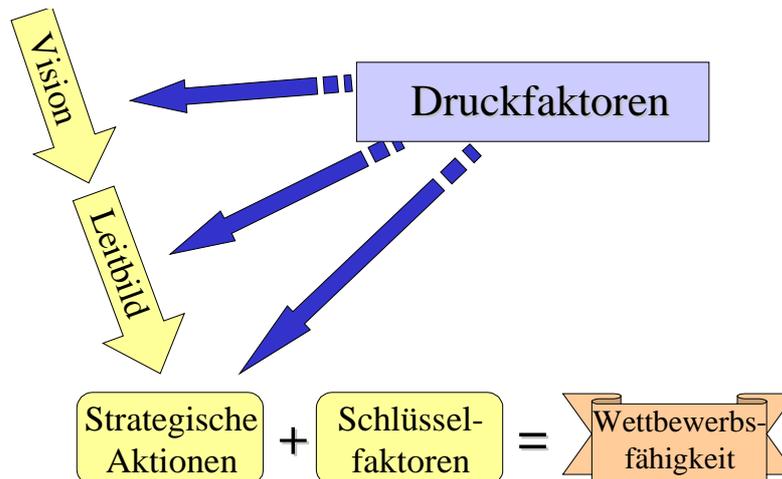
Das Modell zeigt die in der Einleitung beschriebenen Druckfaktoren. Diese lösen bei den Unternehmen eine Reaktion aus. Die erfolgreichen Unternehmen des europäischen Marktes haben in Form einer oder mehrerer strategischer Aktionen auf die Druckfaktoren reagiert. Die Umsetzung der Strategie hat ihnen zu einer wettbewerbsfähigen Position verholfen.

Doch nicht jede Firma hatte im selben Mass Erfolg. Wir gingen davon aus, dass noch andere Sachverhalte das Erreichen der Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Wir haben diese Sachverhalte Schlüsselfaktoren genannt. An zentraler Stelle steht dabei die **Qualität des Managements**. Das Management kann sowohl alle weiteren Schlüsselfaktoren, wie auch die Wahl und die Umsetzung der strategischen Aktionen beeinflussen.

## 8 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE SCHWEIZER MILCHBRANCHE

Wir wollen in diesem Kapitel die erfolgsversprechenden Strategien für die Schweizer Milchwirtschaft vorstellen. Die Strategien basieren auf den Erkenntnissen aus unserer Studie, einer Vision der Branche und einem daraus abgeleiteten Leitbild.

Abbildung 40: Einbettung von Leitbild und Vision



Quelle: eigene Darstellung

Nach Abbildung 40 beeinflussen die Druckfaktoren, wie in der Arbeit hergeleitet, die strategischen Aktionen. Diese werden ihrerseits aus dem Leitbild und der Vision entwickelt. Somit beeinflussen die Druckfaktoren auch diese beiden längerfristigen Horizonte. Schlüsselfaktoren, die in der Studie vorgestellt wurden, haben auf allen Ebenen einen Einfluss und führen in Kombination mit den strategischen Aktionen zur Wettbewerbsfähigkeit.

### 8.1 Vision für die Schweizer Milchwirtschaft

Eine Vision ist nach Prof. B. Lehmann (1997) die Zukunftsvorstellung des untersuchten Systems, in unserem Fall der Milchbranche. **Die Vision gibt die Richtung an, wie eine Unternehmung auf die in der Einleitung vorgestellten Druckfaktoren reagieren kann.** Für die Vision stützen wir uns auf die Vorlesung von Prof. B. Lehmann „Produktion und Wettbewerbsfähigkeit“ im Rahmen des agrarwirtschaftlichen Studiums an der ETH Zürich.

#### *Vision*

- Die Branche erreicht bis zum Jahr 2005 **Wettbewerbsfähigkeit auf europäischem Niveau**. Sie behält oder steigert dabei die Legitimation im Inland.
- Die Branche ist **führend mit Top-Produkten** im In- und Ausland. Dies erreicht sie durch einen hohen Exportanteil ihrer Produkte.
- Die Branche ist **von der öffentlichen Hand nur noch wenig abhängig**.
- Die Branche geht **mit den Ressourcen**, der Umwelt und mit den Tieren verantwortungsvoll um. Sie trägt ebenfalls Verantwortung in Bezug auf Arbeitsplätze, deren Gestaltung und Dezentralisation.

## 8.2 Das Leitbild

Das Leitbild ist der Weg zur Realisierung der Vision (Lehmann 1997). Das von uns vorgeschlagene Leitbild konzentriert sich, gemäss unserer Studie, auf betriebswirtschaftliche Aspekte der Milchbranche. Es entspricht den Beobachtungen, die in Europa gemacht werden können und stellt einen möglichen Weg zur Lösung der heutigen Schwierigkeiten der Milchbranche dar.

### *Leitbild*

Die Unternehmungen der Branche sichern sich **Marktanteile im Inland**. Gleichzeitig **bauen sie die internationalen Aktivitäten aus** und bereiten sich auf eine Öffnung gegenüber dem Ausland vor.

## 8.3 Die strategischen Aktionen

Die strategischen Aktionen sollen aufzeigen, wie das Leitbild von den Akteuren der Branche umgesetzt werden kann.

### 8.3.1 Inlandanteile langfristig sichern

Um die Marktanteile im Inland langfristig zu halten, muss der Absatz über die Grossverteiler gesichert werden. Dieses Ziel ist durch eine verstärkte vertikale Integration zu erreichen. Diese kann beispielsweise im Bereich der Lagerbewirtschaftung oder der Logistik sein. Um die Stellung der Unternehmungen weiter zu verbessern, muss eine Erweiterung des einheimischen Sortimentes erfolgen.

Ein gemeinsamer Auftritt der Branche in gewissen Produkten erhöht den Druck gegenüber den Abnehmern. Weiter kanalisiert eine solche Kooperationsstrategie die zur Verfügung stehenden Marketingmittel. Ein gemeinsamer Auftritt der grossen Genossenschaften unter einer starken Marke gemäss dem Beispiel von *Yoplait* würde den Schweizer Produkten eine Stellung als „incontournables“ ermöglichen. Die Schweizer Konsumenten könnten sich mit einer CH Marke identifizieren, bevor die ausländischen Konkurrenten auftreten. Danone oder Yoplait versuchen bereits, über Lizenzproduktion in der Schweiz Fuss zu fassen. Sie verschaffen sich dadurch eine günstige Ausgangslage für den sich öffnenden Markt.

Um die Abhängigkeit gegenüber dem Milchmarkt zu verringern und die Produktionsauslastung zu erhöhen, ist eine Diversifikation durch Kooperationen mit verwandten Branchen wie zum Beispiel der Getränkeindustrie anzustreben.

Schwergewichtig muss sich die Branche auf die wertschöpfungsintensiven Produktkategorien konzentrieren. Dazu gehören die fermentierten Produkte, Frischmilch und Käse. Gerade in der Käseherstellung muss das grosse Risiko *Emmentaler* durch eine Sortimentserweiterung entschärft werden. Produkte, die unter ihrer Gattungsbezeichnung bekannt sind (Emmental, Gruyère), müssen durch kleine Innovationen differenziert und als Marke hinterlegt werden (gemäss Beispiel Fol Epi). Weiter muss die Entwicklung von Produkten im Bereich „Health- /Functional Food“ vorangetrieben werden.

Zu diesem Zweck ist eine Konzentration oder zumindest eine enge Zusammenarbeit aller Forschungskräfte nach dem Vorbild von Wageningen (NL) anzustreben. Abklärungen über den Aufbau eines nationalen Agrar- und Lebensmittelforschungszentrums wären lohnenswert.

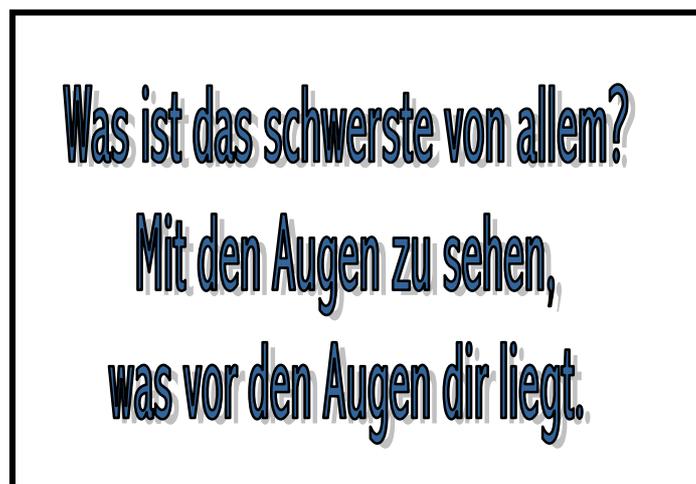
Die milchwirtschaftlichen Unternehmen müssen sich ihrer Verantwortung gegenüber der Wertschöpfungskette bewusst werden. Dies benötigt grosse Anstrengungen im Bereich der Brancheninternen Öffentlichkeitsarbeit. Ziel ist der Aufbau einer „Corporate Identity“, was durch ein ausgebautes Dienstleistungsangebot wie durch eine professionelle und umfassende Kommunikationspolitik sowohl für die vor- wie auch für die nachgelagerten Branchen erreicht werden kann. (Beispiel MD Foods Beratung)

### 8.3.2 Erweiterung der Auslandaktivitäten

Die Milchbranche muss, mindestens auf der Ebene der einzelnen Produkte, als Einheit auf dem ausländischen Markt auftreten. Dieses Ziel ist durch den Aufbau einer offenen Aktiengesellschaft, mit Beteiligung der bisherigen Exporteure wie auch privater Investoren, zu erreichen. Diese Branchenorganisation muss die einzige Empfängerin der sich reduzierenden Bundesbeihilfen für den Export sein. Sie übernimmt die Marke und die Kanäle der bisherigen Käseunion, welche mit beträchtlichen Mitteln aufgebaut wurden.

Die ausländischen Märkte müssen mit Spezialitäten und Delikatessen bearbeitet werden. Dazu müssen sich die Akteure der Branche über den guten Ruf des Namens „Swiss made“ bewusst werden. Dieser Name muss als Verkaufsargument für das Exportmarketing genutzt werden. Neben den Produkten ist auch ein verstärkter Auftritt der Milchtechnologie auf dem europäischen Markt anzustreben.

Damit der Auftritt im Ausland zum Erfolg führt, muss zuerst mit ausländischen Agenturen gearbeitet werden, welche den lokalen Markt gut kennen. In gewissen, gut bekannten Märkten kann mit eigener Repräsentation weitergearbeitet werden. Bedingung ist jedoch, dass qualifizierte Fachkräfte dieser Regionen beschäftigt werden.



Goethe

## 9 LITERATUR

- Adam V., Marini-Portugal L. (1998) *European Food manufacturing*. JP Morgan, Paris.
- Agriculture Canada (1991) Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry. **Report to the Ministers of Agriculture**. Ottawa.
- Becattini G. (1987) *Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale*. Il Mulino, Bologna.
- Belz O. (1998) *Einzigartigkeit als Wettbewerbsvorteil*. Orientierung N° 107, Credit Suisse, Zürich.
- Bilanz (1998) Bilanz N° 7, s. 72.
- Bloomberg. Börseninformationsagentur.
- Buckley P.J., Christopher L., Prescott K. (1988) *Measures of international competitiveness; a critical survey*. Journal of Marketing Management, N° 4(2), s.175-200.
- Bundesamt für Landwirtschaft (1995) Vernehmlassungsunterlage zur Agrarpolitik 2002, Bern.
- CNIEL (1998) *L'économie laitière en chiffres*. Interne Studie, Paris
- Coperland T., Koller T., Murrin J., McKinsey & Company (1990) *Valuation: measuring and managing the value of companies*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Credit Agricole (1998) *L'industrie laitière en 1996*. Interne Studie, Paris
- Day G., Reibstein D., Wharton School (1997) *Wharton on dynamic competitive strategy*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Delapierre M. (1996) Les firmes multinationales: Évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Économie rurale* N° 231.
- DTV (1989). *Atlas zur Weltgeschichte*. Deutscher Taschenbuchverlag, Berlin.
- Dumont G. (1997) les performances des entreprises agro-alimentaires de 1960 à 1980. Le monde éditions, Paris.
- Eichholz W., Vilkner E. (1997) *Taschenbuch der Wirtschaftsmathematik*. Fachbuchverlag, Leipzig.
- L'Expansion (1998) *Les champions de la creation de richesse*. L'Expansion N° 576, s. 56-72, Paris.
- Lehmann, B. (1997) *Produktion und Wettbewerbsfähigkeit*. Vorlesungsunterlagen IAW, ETHZ.
- Fiorito S., May E. und Straughn K. (1995) *Quick Response in retailing: components and implementation*. International Journal of Retail and Distribution Management N° 23(5), s.12-21.
- Garelli S. (1998) *World competitiveness Yearbook*. IMD, Lausanne.
- Hakansson H. (1992) Evolution processes in industrial networks, in „Industrial Networks A Net View of Reality“. Routledge, London.
- Hinterhuber H. (1997) *Strategische Unternehmensführung*. De Gruyter, Berlin.
- IBEC (1995) The Irish Food Sector: Competitiveness with the UK. Dublin.
- Keller S. (1997) Entwicklung eines Frühwarnsystem für landwirtschaftliche Unternehmungen aufgrund relevanter Kennzahlen aus dem Finanzbereich. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich.
- Kotler P. (1995) *Marketing Management*. Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Marshall A. (1966) *Principles of Economics*. Macmillan, London.

- Nestle SA (1994) *Nestle et le lait*. Nestle SA, Vevey.
- Le Nouvel Économiste (1998) *Les sociétés qui traitent le mieux leurs actionnaires*. Le Nouvel Économiste N° 1107, s. 67 3/07/98, Paris.
- Perez R. (1996) Les stratégies des firmes multinationales internationales alimentaires. Économie rurale N° 231.
- Porter M. (1980) *Competitive Strategy*. The free press, New York.
- Porter M. (1990, 1991) *Competitive Advantage of Nations*. Campus Verlag, New York.
- Porter M. (1996) *Competitive Advantages*. Campus Verlag, New York.
- Rabobank (1998) *The world dairy Market*. Interne Studie, Utrecht.
- Rappaport A. (1998) *Creating shareholder value*. The free press, New York.
- Schellenberg A. (1996) *Rechnungswesen*. Versus Verlag, Zürich.
- Seiler A. (1992) *Marketing*. Orell Füssli, Zürich.
- Seiler A. (1996) Vorlesungsunterlagen „Analyse, Planung und Kontrolle“, Heft A. ETH Zürich.
- Senti R. (1994) Vorlesungsunterlagen Mikroökonomie. ETH Zürich.
- Soufflet J-F. (1990) Compétitivité et stratégies agro-industrielles dans la filière viande bovine Européenne en construction. Economie rurale N° 197.
- Thomas J., Staatz-John M. und Person-Thomas R. (1995) *Analysis of grocery buying and selling practices among manufacturers and distributors*. Agribusiness N° 11(6), November-December, s.537-51.
- Tozanli S. (1996) Évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux. Économie rurale N° 231.
- Traill B., Pitts E. (1998) *Competitiveness in the Food Industry*. Blackie Academic, London.
- Union Suisse du commerce de Fromage Sa (1998) *Vademecum*, Aide memoire USF 1998.
- Viaene J. (1994) *Agribusiness-complexes*. Departement of Agricultural Economics, University of Ghent.
- Viaene J., Gellynck X. (1995) Market intergration and the small country case: pressure on the Belgian meat sub-sector. University of Ghent.
- Vieille J-N. (1996) Analyse des performances des leaders mondiaux de l'agro-alimentaire. Économie rurale N° 231.
- Wildemann H. (1996) *Schnell lernende Unternehmen. Quantenprünge im Wettbewerb*. Frankfurter allgemeine Zeitung, Blickpunkt Wirtschaft, Frankfurt.



## 10 ANHANG

10.1 Messung der Wettbewerbsfähigkeit

10.2 Potential

10.3 Fragebogen