

Trendthema im September 2017:

„Internationalisierungsstrategien deutscher Molkereiunternehmen“

Ein Beitrag von Johannes Meyer und Ludwig Theuvsen

Die deutsche Milchproduktion stieg von 2006 bis 2015 stetig an. Nach Jahren der Steigerung war das Jahr 2016 das erste seit einer Dekade, in dem die Milchproduktion zurückging, wenn auch nur marginal um 0,04%. Bei einem gleichzeitig langsamer wachsenden bzw. stagnierenden Heimatmarkt kommt dem Export konsequenterweise eine wachsende Bedeutung zu. Während die Exportquote im Jahr 2008 noch bei 26,6% lag, stieg sie in den Folgejahren auf 32,2% im Jahr 2016; das Jahr 2014 markierte mit 32,9% den zwischenzeitlichen Höchststand (vergl. hierzu auch Trendthema März 2017: „Entwicklung der Exporte und der verschiedenen Exportmärkte“). Diese Werte beziehen sich allesamt auf den Anteil der Exporte am Gesamtumsatz der Molkereibranche. Eine noch größere Bedeutung kommt dem Export zu, wenn man die exportierten Milchmengen betrachtet. So sind laut dem Milchindustrieverband im Jahr 2016 33,8 Mio. Tonnen Milch verarbeitet worden. Darin sind die Importe an Rohmilch bereits eingeschlossen. Hiervon wurden 16,6 Mio. Tonnen exportiert in Form von Käsen, Milchpulver etc. Damit beträgt der Anteil der Milchexporte bezogen auf die Milchmenge annähernd 50%. Entsprechend wichtig ist der Exportmarkt für viele Molkereiunternehmen. In Hinblick auf die Frage, wie die Unternehmen die Exportmärkte bearbeiten, um sich Marktanteile zu sichern, gibt es jedoch große Unterschiede. In einer Untersuchung wurden hierzu die Internationalisierungsstrategien von 13 deutschen bzw. in erheblichem Umfang in Deutschland Milch verarbeitende Molkereiunternehmen untersucht.

Tab. 1: Entwicklung des Anteils der Auslandsumsätze ausgewählter Molkereiunternehmen

Unternehmen	Auslandsumsatz %							Δ2010-2015	Ø
	2010	2011	2012	2013	2014	2015			
FrieslandCampina ¹	74,5	74,7	77,5	76,5	76,3	78,0	3,5	76,2	
Arla ²	62,4	68,2	70,4	75,3	76,7	76,5	14,1	71,6	
Meggle	55,3	60,8	62,3	59,4	60,4	52,2	-3,0	58,4	
Hochland	54,5	55,6	56,6	55,3	55,9	54,4	-0,1	55,4	
Zott	55,0	55,1	55,3	55,4	54,5	55,8	0,9	55,2	
BMI	49,5	49,4	41,3	50,2	44,7	42,8	-6,7	46,3	
Bayernland	k.A.	k.A.	k.A.	37,8	44,3	43,7	5,9	41,9	
DMK	k.A.	k.A.	37,5	44,4	40,2	39,7	2,2	40,4	
Hochwald	k.A.	36,5	37,1	36,9	42,5	45,5	9,1	39,7	
Ehrmann	36,2	36,3	38,8	37,6	42,0	46,8	10,6	39,6	
Ammerland	31,9	31,9	35,3	37,6	40,6	42,4	10,4	36,6	
frischli	13,3	14,9	15,2	15,0	13,3	17,6	4,3	14,9	

¹ Heimatumsatz = Niederlande
² Heimatumsatz = Schwerden, Dänemark

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach Geschäftsberichten

In Tabelle 1 ist die Entwicklung des Anteils der Auslandsumsätze am Gesamtumsatz der 13 betrachteten milchverarbeitenden Unternehmen dargestellt. Für FrieslandCampina ist der Heimatmarkt die Niederlande, für Arla sind die Heimatmärkte Schweden und Dänemark.

Die höchsten durchschnittlichen Anteile des Auslandsumsatzes über den betrachteten Zeitraum von 2010 bis 2015 weisen die Unternehmen FrieslandCampina (76,2%), Arla (71,6%) und Meggle (58,4%) auf. Die niedrigsten Anteile des Auslandsumsatzes finden sich bei den Unternehmen Ehrmann (39,6%), Ammerland (36,6%) und frischli (14,9%). Einen Rückgang des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz über den betrachteten Zeitraum kennzeichnet die Unternehmen Meggle (-3,0%), Hochland (-0,1%) und die BMI (-6,7%). Die anderen Unternehmen verzeichneten positive Entwicklungen; die Umsatzanteile, die im Ausland erzielt wurden, sind um 0,9 (Zott) bis 14,1 (Arla) Prozentpunkte anstiegen. Einen kontinuierlichen Zuwachs beim Anteil des Auslandsumsatzes verzeichneten Arla und Zott.

Bei den analysierten Unternehmen kann zwischen verschiedenen Internationalisierungsstrategien unterschieden werden. Unter Berücksichtigung der Charakteristika ihres Auslandsgeschäfts wurden die betrachteten Unternehmen den folgenden Internationalisierungsstrategien zugeteilt: einfacher Export, Internationalisierung in geografischer Nähe und Internationalisierung weltweit. Angegeben ist in Tab. 2 der Degree of Internationalization (DoI), der ein Maß für den Internationalisierungsgrad der Unternehmen darstellt. Er setzt sich zusammen aus dem Foreign Sales Index (FSI), also dem Anteil des Auslandsumsatzes der Unternehmen am Gesamtumsatz, und dem Network Spread Index (NSI). Der NSI ist definiert als die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen Tochterunternehmen hat, in Relation zur Anzahl der Länder, in denen es Tochterunternehmen haben könnte, weil diese im Betrachtungsjahr Empfänger ausländischer Direktinvestitionen waren. Beide Werte werden bei der Errechnung des DoI addiert und die Summe durch 2 geteilt:

$$DoI = \frac{FSI + NSI}{2}$$

Tab. 2: Strategische Gruppen der Molkereiunternehmen in Hinblick auf ihre Internationalisierungsstrategien

Strategische Gruppe	DoI 2010 (%)	DoI 2015 (%)	Anzahl Länder mit Tochterunternehmen*	
			2010	2015
Einfacher Export				
frischli	6,9	9,1	1	1
BMI	25,6	22,2	3	3
Ammerland	16,5	22,2	2	4
Bayernland	19,4 (2013)	22,4	2 (2013)	2
DMK	24,1 (2013)	22,2	6 (2012)	9
∅	16,3	19,6	2,8	3,8
Internationalisierung in geografischer Nähe				
Hochwald	19,1 (2011)	24,4	3 (2011)	6
Zott	28,6	29,5	4	6
∅	23,9	27,0	3,5	6,0
Internationalisierung weltweit				
Ehrmann	20,0	25,5	7	8
Hochland	29,7	28,8	9	6
Meggle	32,0	31,4	16	20
FrieslandCampina	43,8	46,4	24	28
Arla	36,9	47,0	21	33
∅	32,5	35,8	15,4	19,0

* inklusive Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten

Die Unternehmen, die die Internationalisierung im Wege des einfachen Exports bestreiten, zeichnen sich dadurch aus, dass sie außerhalb Deutschlands keine Produktionsstandorte betreiben. Die Unternehmen unterhalten jedoch mit Ausnahme von frischli Vertriebsgesellschaften im Ausland. Die Gruppe der Unternehmen, die ihre Internationalisierung in geografischer Nähe zum Heimatmarkt vorantreibt, verfügt über Produktionsstandorte in Ländern in der unmittelbaren Nachbarschaft zum deutschen Heimatmarkt, z.B. den Niederlanden oder Polen. Der Absatz der Waren erfolgt jedoch auch über Vertriebsniederlassungen und Joint Ventures weltweit. Die Gruppe der Unternehmen, die ein weltweites Engagement erkennen lassen, haben ihre Produktionsaktivitäten auf Länder außerhalb ihres Heimatmarktes und der angrenzenden Länder erweitert. Für alle Gruppen gilt jedoch, dass der Heimatmarkt nach wie vor von erheblicher Bedeutung ist und hier große, oft jedoch im Zeitablauf sinkende Teile der Umsatzerlöse erwirtschaftet werden.

Mit Blick auf Tabelle 2 lässt sich feststellen, dass die erste Gruppe mit einfacher Exportstrategie mit einem durchschnittlichen DoI von 19,6 im Jahr 2015 den niedrigsten Internationalisierungsgrad der unterschiedlichen Gruppen aufweist. Am niedrigsten ist er beim Unternehmen frischli mit einem Wert von 9,1% in 2015, gefolgt vom der BMI, Ammerland und dem DMK mit einem DoI von jeweils 22,2%. Frischli ist darüber hinaus das einzige Unternehmen in dieser Untersuchung, das keine Tochtergesellschaften außerhalb Deutschlands hat. Bayernland erreicht in dieser Gruppe den höchsten DoI mit einem Wert von 22,4% im Jahr 2015. Die zweite Gruppe weist aufgrund des höheren Anteils an Auslandsumsätzen und mehr Tochtergesellschaften im Ausland erwartungsgemäß einen höheren DoI auf. Im Schnitt liegt er bei 27% im Jahr 2015. Den höchsten Internationalisierungsgrad weist in dieser Gruppe Zott auf (29,5). Hochwald erreicht einen DoI von 24,4%. Die dritte Gruppe „Internationalisierung weltweit“ liegt an der Spitze der betrachteten Gruppen mit einem durchschnittlichen DoI von 35,8% im Jahr 2015. Der höchste Internationalisierungsgrad kennzeichnet das Unternehmen Arla mit 47%, gefolgt von FrieslandCampina (46,4%) und Meggle (31,4%). Die niedrigsten Internationalisierungsgrade in dieser Gruppe weisen Hochland (28,8%) und Ehrmann (25,5%) aus. Arla und FrieslandCampina sind auch die Spitzenreiter bei der Anzahl der Länder, in denen sie Tochtergesellschaften unterhalten. Arla verfügte 2015 in 33 Ländern weltweit Tochtergesellschaften, FrieslandCampina in 28 Ländern.

Die Internationalisierungsstrategien der deutschen Molkereiunternehmen sind vielfältig. Wie diese Strategien in Hinblick auf den Unternehmenserfolg zu bewerten sind, lesen Sie im Trendthema Oktober 2017.

Autor /Ansprechpartner:

Johannes Meyer, M.Sc. johannes.meyer@agr.uni-goettingen.de

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness

Georg-August-Universität Göttingen

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen