

Trendthema im Oktober 2017:

## „Internationalisierungsstrategien und Unternehmenserfolg deutscher Molkereiunternehmen“

Ein Beitrag von Johannes Meyer und Ludwig Theuvsen

Im Trendthema des Monats [September](#) wurden verschiedene Internationalisierungsstrategien deutscher Molkereiunternehmen untersucht. Die Strategien der analysierten Unternehmen wurden dabei dem einfachen Export, der Internationalisierung in geografischer Nähe zum Heimatmarkt und der Internationalisierung weltweit zugeordnet. Die Einordnung der verschiedenen Internationalisierungsstrategien wurde hierbei mittels des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (Foreign Sales Index; FSI) und des Network Spread Index vorgenommen. Letzterer gibt die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen Tochterunternehmen hat, in Relation zur Gesamtzahl der Länder, in denen es Tochterunternehmen haben könnte, an. Der Mittelwert aus beiden Einzelwerten ergab den Internationalisierungsgrad (Degree of Internationalization; DoI). Hierbei konnten deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen festgestellt werden. So wiesen die Unternehmen, die eine einfache Exportstrategie verfolgen, im Durchschnitt einen niedrigeren FSI auf als die Unternehmen, die sich durch eine Internationalisierung in geografischer Nähe zu ihrem Heimatmarkt auszeichnen. Die höchsten Werte beim FSI hatten erwartungsgemäß die Unternehmen, welche die Internationalisierung weltweit betreiben. Beim DoI ergab sich dasselbe Bild. Die Unternehmen mit einfachem Export wiesen hier die geringsten Werte auf, gefolgt von den Unternehmen mit einer Internationalisierung in geografischer Nähe zum Heimatmarkt und den Unternehmen, die Ihre Internationalisierung weltweit betreiben. Die Gründe für diese Reihung sind die höheren Werte der global agierenden Unternehmen beim FSI wie auch ihre größere Anzahl an Tochterunternehmen im Ausland.

Noch wichtiger als der bloße Ausbau des Auslandsgeschäfts ist allerdings der wirtschaftliche Erfolg, den die Unternehmen auf dieser Grundlage erzielen. Schließlich ist dieser auf Dauer für jede unternehmerische Aktivität unabdingbar. Um den wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Molkereiunternehmen zu beurteilen, wurde neben der Umsatzentwicklung auch auf die earnings before interest and taxes (EBIT) zurückgegriffen. Diese Kennzahl zeigt den Gewinn vor Zinsen (interest) und Steuern (taxes), und zwar unabhängig von steuerlichen Unterschieden. Das EBIT errechnet sich wie folgt auf der Grundlage des Jahresabschlusses der Molkereien:

$$EBIT = \text{Jahresüberschuss} \pm \text{außerordentliches Ergebnis} + \text{Steueraufwand} - \text{Steuererträge} \\ \pm \text{Finanzergebnis}$$

Da die analysierten Unternehmen enorme Unterschiede hinsichtlich ihrer Größe (gemessen am Umsatz) aufweisen, wird die EBIT-Marge zum Vergleich des wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen mit unterschiedlichen Internationalisierungsstrategien genutzt.

$$EBIT - \text{Marge} = \frac{EBIT}{\text{Umsatz}}$$

In Tabelle 1 sind die Umsätze und die EBIT-Margen der betrachteten Unternehmen für die Jahre 2010 und 2015 dargestellt.

**Tab. 1: Umsätze und EBIT der betrachteten Unternehmen nach Internationalisierungsstrategien**

Strategie/Unternehmen	Umsatz 2010 (Mio. €)	Umsatz 2015 (Mio. €)	Umsatz $\Delta$ 2010-2015	EBIT-Marge 2010	EBIT-Marge 2015	EBIT-Marge $\Delta$ 2010-2015
<b>Einfacher Export</b>						
Ammerland	489,9	638,7	30,4%	1,5%	0,6%	- 0,9
Bayernland	786,7(2013)	647,3	-17,7%	1,0% (2013)	1,1%	0,1
BMI	420,1	548,0	30,5%	3,8%	1,0%	- 2,8
DMK	4.438,5 (2012)	4.607,7	3,8%	1,4% (2012)	1,6%	0,2
frischli	379,1	419,9	10,8%	0,0%	-0,5%	- 0,5
$\emptyset$	<b>1.302,9</b>	<b>1.372,3</b>	<b>5,3%</b>	<b>1,5%</b>	<b>0,8%</b>	<b>- 0,8</b>
<b>Internationalisierung in geografischer Nähe</b>						
Hochwald	1.162,5	1.440,3	23,9%	0,5%	1,0%	0,5
Zott	754,4	902,4	19,6%	3,8%	6,6%	2,8
$\emptyset$	<b>958,5</b>	<b>1.171,4</b>	<b>22,2%</b>	<b>2,2%</b>	<b>3,8%</b>	<b>1,6</b>
<b>Internationalisierung weltweit</b>						
Arla	6.577,6	10.262,0	56,0%	3,4%	3,7%	0,2
Ehrmann	582,6	731,7	25,6%	1,9%	7,2%	5,3
FrieslandCampina	8.972,0	11.265,0	25,6%	4,8%	5,1%	0,3
Hochland	1.055,0	1.192,0	13,0%	2,3%	8,1%	5,8
Meggle	725,3	855,0	17,9%	5,0%	3,1%	- 1,9
$\emptyset$	<b>3.582,5</b>	<b>4.861,1</b>	<b>35,7%</b>	<b>3,5%</b>	<b>5,4%</b>	<b>1,9</b>

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten und BUNDESANZEIGER 2017

Die Größe der betrachteten Unternehmen gemessen an ihrem Umsatz reicht im Jahr 2010 von 379,1 Mio. € bei frischli bis zu 8,97 Mrd. € bei Friesland Campina. Der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen, die eine einfache Exportstrategie verfolgen, lag bei 1,3 Mrd. € im Jahr 2010. Bis 2015 stieg der Umsatz in dieser Gruppe um 5,3% auf durchschnittlich 1,4 Mrd. € an. Innerhalb dieser Gruppe ist das DMK mit einem Umsatz von 4,6 Mrd. € im Jahr 2015 mit Abstand das größte Unternehmen, mit deutlichem Abstand gefolgt von Bayernland mit einem Umsatz von 647,3 Mio. €. Erhebliche Unterschiede gibt es in dieser Gruppe auch bei der Umsatzentwicklung. Das stärkste Umsatzwachstum verzeichnete das BMI mit einer Steigerung des Umsatzes um 30,5% von 2010 bis 2015, gefolgt von Ammerland (+30,4%). Frischli steigerte den Umsatz im selben Zeitraum um 10,8%, das DMK um 3,8%. Allerdings ist beim DMK zu berücksichtigen, dass sich die Steigerung nur auf den Zeitraum von 2012 bis 2015 bezieht. Einen erheblichen Umsatzrückgang im Zeitraum von 2010 bis 2015 um 17,7% musste Bayernland hinnehmen.

Die Gruppe der Unternehmen mit einer Internationalisierung in geografischer Nähe zum Heimatmarkt hatten im Jahr 2010 einen durchschnittlichen Umsatz von 958,5 Mio. €. Bis 2015 stieg dieser um 22,2% auf 1,2 Mrd. € an. Das größte Unternehmen der Gruppe in 2015 war Hochwald mit einem Umsatz von 1,4 Mrd. € im Jahr 2015, gefolgt von Zott mit einem Umsatz von 902,4 Mio. €. Die größte Umsatzsteigerung von 2010 bis 2015 verzeichnete ebenfalls Hochwald mit einem Plus von 23,9%. Zott konnte den Umsatz im selben Zeitraum um 19,6% steigern. In der Gruppe der Unternehmen mit einer Strategie der weltweiten Internationalisierung lag der durchschnittliche Umsatz im Jahr 2010 bei 3,6 Mrd. €. Bis zum Jahr 2015 stieg

der durchschnittliche Umsatz um 35,7% auf 4,9 Mrd. €. Die größten Unternehmen in dieser Gruppe sind FrieslandCampina mit einem Umsatz von 11,3 Mrd. € in 2015, Arla mit 10,3 Mrd. € und Hochland mit 1,2 Mrd. €. Den geringsten Umsatz innerhalb der Gruppe weisen Meggle (725,3 Mio. €) und Ehrmann (582,6 Mio. €) auf. Das stärkste Umsatzwachstum im Zeitraum von 2010 bis 2015 verzeichnete Arla mit einer Steigerung um 56%, gefolgt von Ehrmann und Friesland Campina mit jeweils +25,6%. Die geringsten Zuwächse beim Umsatz erreichten Meggle (+17,9%) und Hochland (+13%).

Bei den durchschnittlichen EBIT-Margen erreichten die Unternehmen mit einer einfachen Exportstrategie im Jahr 2010 im Mittel einen Wert von 1,5%. Dieser sank bis zum Jahr 2015 auf durchschnittlich 0,8%. Während das DMK und Bayernland bei den EBIT-Margen mit Steigerungen von 0,2 bzw. 0,1 Prozentpunkte geringfügig zulegen konnten, gingen die EBIT-Margen bei den anderen Unternehmen im betrachteten Zeitraum zurück. Im Einzelnen betrugen die Rückgänge bei frischli 0,5, bei Ammerland 0,9 und bei BMI 2,8 Prozentpunkte. Innerhalb der Gruppe hat frischli die geringste EBIT-Marge mit -0,5% im Jahr 2015, gefolgt von Ammerland mit 0,6%. Die höchste EBIT-Marge in dieser Gruppe verzeichnet das DMK (1,6%), gefolgt von Bayernland (1,1%) und BMI (1%).

Die Unternehmen mit Internationalisierung in geografischer Nähe hatten im Jahr 2010 eine durchschnittliche EBIT-Marge von 2,2%. Bis 2015 stieg diese um 1,6 Prozentpunkte auf 3,8% an. Die stärkste Steigerung der EBIT-Marge verzeichnete dabei Zott mit einer Steigerung um 2,8 Prozentpunkte auf 6,6%. Hochwald erreichte im Jahr 2015 eine EBIT-Marge von einem Prozent. Damit verdoppelte das Unternehmen seine EBIT-Marge im Vergleich zu 2010, bewegte sich aber immer noch auf einem relativ niedrigen Niveau. Die höchsten durchschnittlichen EBIT-Margen konnten bei den Unternehmen mit einer Strategie der weltweiten Internationalisierung ermittelt werden. Im Jahr 2015 lag die EBIT-Marge hier im Durchschnitt bei 5,4% und damit 1,9 Prozentpunkte über dem Wert im 2010. Innerhalb der Gruppe konnten die Unternehmen Hochland und Ehrmann ihre EBIT-Margen von 2010 bis 2015 am stärksten steigern. Bei Hochland betrug die EBIT-Marge 2015 5,8%, bei Ehrmann 5,3%. FrieslandCampina und Arla steigerten ihre EBIT-Margen im betrachteten Zeitraum geringfügig um 0,3 bzw. 0,2 Prozentpunkte. Als einziges Unternehmen in dieser Gruppe musste Meggle einen Rückgang bei der EBIT-Marge von 5% auf 3,1% hinnehmen. Damit hatte Meggle im Jahr 2015 die niedrigste EBIT-Marge in dieser Gruppe, gefolgt von Arla mit 3,7%. Die höchste EBIT-Marge im Jahr 2015 verzeichnete Hochland mit 8,1%, gefolgt von Ehrmann (7,2%) und FrieslandCampina (5,1%).

Die Stichprobe der untersuchten Molkereien ist nicht allzu groß, so dass die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden müssen. Insgesamt kann gleichwohl festgestellt werden, dass die betrachteten Unternehmen mit einer Strategie der weltweiten Internationalisierung sowohl beim Umsatz und dem Umsatzwachstum als auch bei der Höhe und der Entwicklung der EBIT-Margen den anderen Gruppen überlegen sind. An zweiter Stelle folgen wiederum sowohl mit Blick auf das Umsatzwachstum als auch die Höhe und die Entwicklung der EBIT-Marge die Unternehmen, die sich dafür entschieden haben, ihre Internationalisierung in geografischer Nähe zum Heimatmarkt voranzutreiben. Die Unternehmen mit einer einfachen Exportstrategie landen bei beiden Erfolgskennzahlen auf dem letzten Platz. Lediglich die durchschnittliche Höhe der Umsätze ist bei der Gruppe der Unternehmen mit einfachem Export – nicht zuletzt aufgrund der Zugehörigkeit des DMK zu dieser Gruppe – höher als bei den Unternehmen mit Internationalisierung in geografischer Nähe zum Heimatmarkt.

Die Ergebnisse der Erfolgsanalyse müssen – wie bereits betont – aufgrund der geringen Stichprobengröße vorsichtig interpretiert werden. Zu den Ergebnissen ist ferner anzumerken, dass andere Faktoren wie beispielsweise das Produktspektrum der betrachteten Unternehmen und damit die Art der hergestellten Pro-

dukte oder die jeweilige Wettbewerbsstrategie, etwa das Ausmaß an Investitionen in eine starke Marke, nicht berücksichtigt wurden. Trotzdem sind die Ergebnisse ein Indiz dafür, dass sich die Molkereiwirtschaft zunehmend globalisiert und Unternehmen, die aktiv an diesem Trend partizipieren, möglicherweise Vorteile gegenüber Unternehmen haben, die die Entwicklung nicht aktiv aufgreifen und entsprechende Internationalisierungsstrategien implementiert haben.

**Autor /Ansprechpartner:**

Johannes Meyer, M.Sc. [johannes.meyer@agr.uni-goettingen.de](mailto:johannes.meyer@agr.uni-goettingen.de)

Arbeitsbereich Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness

Georg-August-Universität Göttingen

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen