

Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in der polnischen Molkereiwirtschaft

Poster

von

Edyta Luba

Bernard Lehmann

Institut für Agrarwirtschaft
der Eidgenössischen Technischen Hochschule
ETH-Zürich, Sonneggstrasse 33, 8092 Zürich
Tel.: 00 41 1 632 53 91; Fax.: 0 41 1 632 10 86

Vierzigste Jahrestagung der Gesellschaft
für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues
vom 4. bis 6. Oktober 1999 in Kiel

Tagungsthema:

"Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum
in der Land- und Ernährungswirtschaft"

1. Ausgangslage und Problemstellung

Die polnische Molkereiwirtschaft sieht sich seit Beginn der neunziger Jahre veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt, welche unternehmerisches Handeln fordern. Die noch heute bestehenden ungünstigen Betriebsstrukturen und die damit verbundenen Produktionskosten sind Resultat der protektionistischen Agrarpolitik im sozialistischen System. Die Umgestaltung des wirtschaftlichen Systems von der zentralistisch gesteuerten Wirtschaft in eine freie Marktwirtschaft, die Teilöffnung der Märkte und die EU-Annäherung haben zu einer starken Veränderung der Wettbewerbspositionen einzelner Molkereiunternehmen geführt. Im Hinblick auf die Globalisierung der Märkte steht die Verarbeitung vor zahlreichen Herausforderungen. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen, die durch die vorliegende Arbeit bearbeitet wurden:

- *In welche Richtung müssen sich angesichts der neuen Rahmenbedingungen die Strukturen der Molkereiunternehmen sowie die Produktpalette entwickeln, um konkurrenzfähig zu sein?*
- *Welche Strategien sind notwendig, um auf dem Inlandmarkt sowie auf dem Auslandmarkt einen möglichst grossen Marktanteil zu gewinnen?*

Um bei offenen Grenzen mit dem ausländischen Wettbewerb konkurrieren und die neuen Konsumentenwünsche erfüllen zu können, ist eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, welche Strategien die polnischen Molkereiunternehmen anwenden sollten, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern.

2. Datenerhebung und Methoden

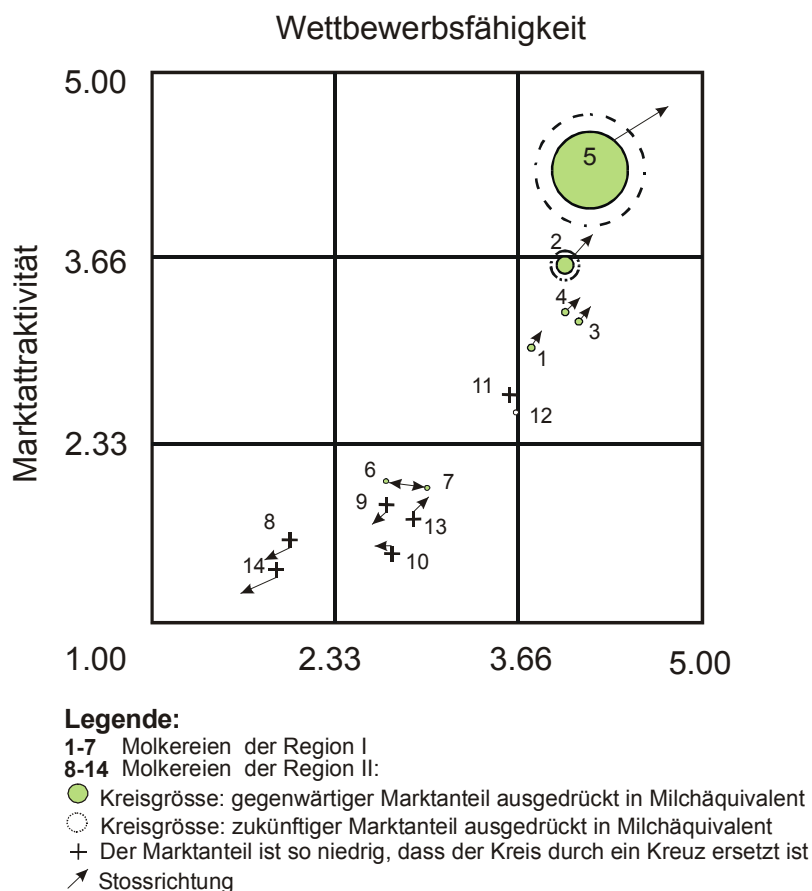
Im empirischen Teil der Arbeit wurden Verantwortliche von 14 Molkereiunternehmen in zwei polnischen Regionen (im Nord-Osten und Süd-Westen Polens) befragt und eine Expertenbefragung zu den Auswirkungen des EU-Beitritts auf die polnische Molkereiwirtschaft durchgeführt. Die angewendeten Hilfsmethoden sind Makro-, Mikroanalyse, Nutzwertanalyse sowie die interne Analyse. Im Rahmen der Makroanalyse wurden die wirtschaftlichen, rechtlichen, technischen und demographischen Faktoren der polnischen Milchwirtschaft in Betracht gezogen. Im Rahmen der Mikroanalyse wurden die Molkereiunternehmen bezüglich fünf Wettbewerbskräften (vgl. Porter M., S. 26) analysiert. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (aufgrund der Bilanzen und Erfolgsrechnung gerechnet) wurden mit Hilfe der Diskriminanzanalyse und des Quicktestes ausgewertet. Bei der Auswertung der Kosten wurden sowohl die Gesamt-, die Verkaufs- und die Sammlungskosten der Unternehmen pro Liter Milch als auch die Stückkosten der Produkte in Betracht gezogen. Die quantitativen Daten sowie die qualitativen Ergebnisse der Befragung wurden mit Hilfe der Nutzwertanalyse (Kriterienbewertung mit Punkten) gemessen. Die Gewichtung der Teilnutzen wurde anhand der Befragung der Molkereileitung bestimmt. Die Ermittlung der Gesamtnutzen bietet die Ausgangslage für die Positionierung der strategischen Geschäftseinheit (SGE) in der Portfoliomatrix (vgl. Schneider U., S. 122). Strategien sind globale, marktbezogene Massnahmenkombinationen, die das Gesamtverhalten der Unternehmung determinieren, und zwar extern die Unternehmens - Umweltbeziehung und intern als Führungsgrössen für nachgeordnete Planungen und Entscheidungen auf der taktischen bzw. operativen Ebene (vgl. Lange B., S. 14). Weil die Gedanken der Portfolio-Methode die Umwelt- und Unternehmensanalyse aufgreifen, eignet sie sich besonders für die Formulierung von Strategien. Grundgedanke der Portfolio-Methoden ist die Interpretation der Unternehmensstrategie als ein Portfolio von Investitionen in diverse Geschäfte. Diese Theorie besagt, dass aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen durch gezielte Investitionen eine optimale Mischung von Kapitaleinlagen, d.h. das optimale Portfeuille, zusammengestellt werden soll (vgl. Dunst K., S. 1). Mit Hilfe einer Matrix wurden die wesentlichen strategischen Faktoren bestimmt, die das langfristige Überleben der Unternehmung

ermöglichen sollen. Je nach der Position der Strategischen Geschäftseinheit in der Matrix lassen sich die Strategien ableiten, welche im Kapitel 3 erläutern werden.

3. Ergebnisse der Portfolioanalyse

Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE), die in der Portfolio-Matrix aus den zwei Komponenten "Wettbewerbsfähigkeit" und "Marktattraktivität" abgeleitet wurden (vgl. Kotler P., S.134), bilden einerseits die Molkereiunternehmen (SGE-Unternehmen) und andererseits ihre Milchprodukte (SGE-Produkte). Die SGE-Unternehmen (vgl. Abbildung 1), die vom Markt her ähnlich sind, liegen in der Matrix nahe beieinander. Von Ausnahmen abgesehen liegen die Molkereien der Region I in der Investitions- und Wachstumszone, die Molkereien der Region II in der Rückzugszone.

Abbildung 1: Zukunft-Portfolio der SGE-Unternehmen

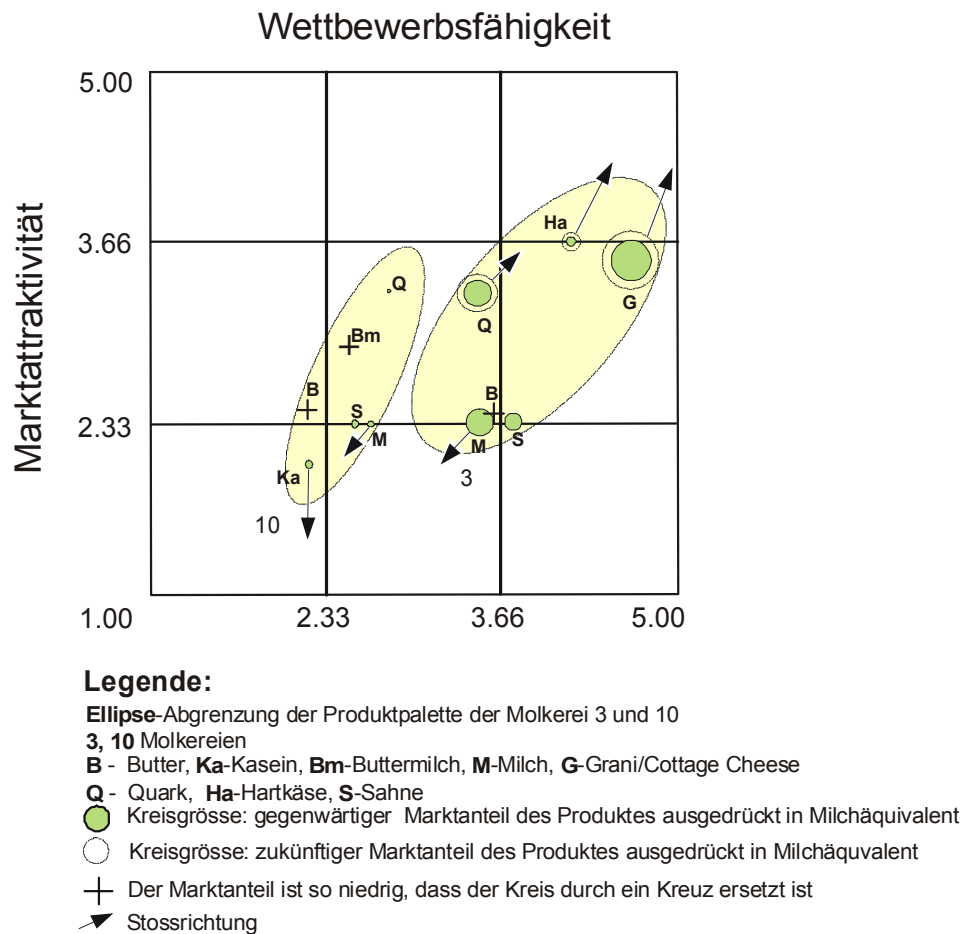


Die Portfolioanalyse führt zu folgenden Ergebnissen:

- Die Wettbewerbsfähigkeit der analysierten Unternehmen steigt mit der Grösse des Unternehmens
- Die wettbewerbsfähigsten Unternehmen weisen niedrigere Stückkosten im Beschaffungs-, Produktions- und Verkaufsbereich auf, haben eine höhere Innovationskraft, ihre Forschung und Entwicklung ist besser ausgeprägt
- Die wettbewerbsfähigsten Unternehmen streben nach der Anwendung der Kostenführerschaftstrategie und konzentrieren sich auf einen Schwerpunkt innerhalb eines oder zweier Segmente. Die Qualitätsdifferenzierung ist von grossen Bedeutung
- Die Kooperationstrategie führt durch Kostensenkungen auch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

- Die Vorteile der Strategie "economies of scale" können durch die Nischenstrategie (Nutzung der Überschaubarkeit der Märkte und Kundenkontakt) ersetzt werden und führen zu ähnlichen Ergebnissen (Molkerei 11 und 12).

Abbildung 2: Zukunft-Portfolio der SGE-Produkte (Molkerei 9 und 11)



Bei der Portfolio-Matrix, in der die Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) als die Produkte der analysierten Molkereien definiert wurden (vgl. Abbildung 2), ist die Tendenz zu erkennen, dass sich einige Produkte in der Wachstums- und Investitionszone befinden. Dies betrifft Produkte wie Joghurt, Hartkäse, Quark, terminisierten Käse, Grani, Cottage cheese und Schmelzkäse. Auf Grund der Koppelproduktion kann es nicht das Ziel sein, die Produktion von Kasein, Milch, Sahne und Butter, Produkte der Desinvestitionszone der Portfoliomatrix, aufzugeben. Der Ressourceneinsatz für die erwähnten wenig erfolgreichen Produkte sollte zugunsten der hochveredelten Produkte des oberen Teils der Matrix begrenzt werden, um eine strategische Positionsveränderung bestehender Erfolgsobjekte hinsichtlich der beeinflussbaren Ausprägung auf die Unternehmensdimension zu erreichen. Die Zusammensetzung der Investitionsmittel, Kapazitäten und Rohstoffe sollte auch unter Berücksichtigung von Saisonproduktion, Pufferfunktion und Interventionskauf gestaltet werden. Die Anzahl der Erfolgsobjekte (Produkte) der Unternehmen in der Desinvestitions- oder Rückzugszone sollte verringert werden. Die Aufnahme neuer bestehender Erfolgsobjekte der Unternehmen ist in der Investitions- und Wachstumszone und in der Selektiven Zone möglich (Diversifikationsbedürftigkeit in der bestehenden Produktgruppe z.B. Speiseeis oder UHT-Produkte).

3.1.1. Allianzen und Kooperation

Auf der Grundlage der Konzentrationsprozesse, welche auf den europäischen Milchmärkten erfolgen, kann man die Schlussfolgerung ziehen, dass beschleunigte Konzentrationsprozesse in der polnischen Molkereiwirtschaft unabdingbar sind. Die Bildung strategischer Allianzen und Koalitionen zur Festigung der Wettbewerbsposition der SGE als Pfeil in der Portfoliomatrix gezeigt (vgl. Abbildung 1 und Abbildung 2) in der Portfoliomatrix wird die logische Konsequenz sein. Bei der Allianzenbildung kommt dem Kostensenkungspotential grosse Bedeutung zu. Eine Folge davon ist, dass niedrige Stückkosten bei der Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft der zentrale Wettbewerbsfaktor sind. Wie gezeigt wurde, führt die Erhöhung der Betriebsgrösse bzw. der Verarbeitungsmenge von 4 auf 145 Mio. Liter Milch zu einem Kostensenkungspotential der Gesamtstückkosten von 48%, der Verkaufskosten von 85% und der Sammlungskosten von 59%. Im Fallbeispiel I wurde eine Kooperation der Realisationsphase zwischen Molkerei 8 und Molkerei 14 dargestellt. Die beiden Molkereien kooperieren, indem die Molkerei 8 die Milchmenge bzw. die Lieferanten der Molkerei 14 übernimmt und die Produktpalette um Weichkäse, Räuchkäse und andere Produkte bereinigt. Dies führt zu einer Erhöhung des Gewinns ohne Berücksichtigung der Schuldzinsen und ausserordentlichen Erträge um 855 Tsd. PLZ (1996) bzw. 912 Tsd. PLZ, vergleichen mit dem Jahr vor der Kooperation. Der erwirtschaftete Gewinn von 797 Tsd. PLZ am Umsatz (1996) beträgt 8% und kann als gut beurteilt werden. Der erwirtschaftete Gewinn von 854 Tsd. PLZ am Umsatz (1997) beträgt ebenfalls 8% und stellt ein gutes Resultat dar. Im Fallbeispiel II wurde aufgezeigt, dass eine Übernahme der Lieferanten (Kooperation in der Beschaffung) bzw. der Milchsammlungsmenge der Molkerei 8 durch die Molkerei 14 und der gleichzeitige Verzicht auf die Produktion und auf die Handelstätigkeit zu einer Verbesserung der Ertragslage führt. Der Gewinn ohne Berücksichtigung der Schuldzinsen und ausserordentlichen Erträge steigt stark an. Der erwirtschaftete Gewinn von 297 Tsd. PLZ am Umsatz (1996) beträgt 4,5% und kann als gut beurteilt werden. Der erwirtschaftete Gewinn von 805 Tsd. PLZ am Umsatz (1997) beträgt 10,6% und stellt ein gutes Resultat dar.

Regionsübergreifend könnten die Produktionskosten für die Molkereiunternehmen der beiden Regionen durch die **Allianzenbildung** auf den verschiedenen Ebenen (Beschaffung, Qualitätskontrolle, Marktforschung, Verpackungs- und Produktionsabsprache, Produktkennzeichnung, Lizenzverkauf, Planungs- und Realisationsphase, Lagerung, Transport usw.) gesenkt werden. Aufgrund der Kooperationen wird die Reduzierung der Lagerkapazitäten, das Kostensenkungspotential, die Verbesserung der Ertragslage, die Erschliessung weiterer Nutzenpotentiale wie z.B. Zeitersparnisse, die Verbesserung der Qualität und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit denkbar.

3.1.2. Spezifische Strategien für die Molkereien in der Region I

Um durch den Konzentrationsprozess die Steigerung der Marktanteile und die komparativen Kostenvorteile der Produktion zu erreichen, sollten die Molkereiunternehmen 1, 2, 3, 4 und 5 in der Region I (Investitions- und Wachstumszone):

- ihre Stärke der Produktionskostenvorteile in allen Bereichen (Rohstoff, Finanzlage) nutzen, indem sie sich auf grosse (nationale und teilweise internationale) Märkte konzentrieren, da dem Kostensenkungspotential grosse Bedeutung zu kommt,
- sich auf einen Schwerpunkt innerhalb eines oder zweier Qualitätssegmente konzentrieren und dabei die Kostenführerschaft anstreben,
- nur bestimmte Produktgruppen oder Produkte differenzieren.

3.1.3. Spezifische Strategien für die Molkereien in der Region II

Die Molkereiunternehmen 8, 9, 10, 11, 12, 13 und 14 der Region II sowie 6 und 7 der Region I (Desinvestition, Selektive Zone) sollten:

- sich auf schmale Marktnischen spezialisieren,
- sich wegen ihrer begrenzten Ressourcen auf wenige Bereiche konzentrieren,
- Wachstumsnischen suchen, in denen eine qualitative Marktführerschaft zu erreichen ist,
- eine Bereinigung des Produktionsprogramms und eine Konzentration auf ausgewählte Segmente durch eine horizontale Kooperation mit anderen Betrieben anstreben,
- am regionalen Hauptabsatzmarkt eine enge Kundenbindung erreichen,
- ihre Aktivitäten im Bereich der Produktinnovation bzw. hinsichtlich der Entwicklung und des Angebots regionaler Spezialitäten intensivieren und
- dem Verbraucher das Produktionsprogramm, insbesondere neue Produkte, durch Verkaufsförderungsaktionen in den Geschäften, durch Öffentlichkeitsarbeit, durch Sponsoring und Werbung in den verschiedenen Medien laufend näherbringen.

Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) der Zone „Investitionen halten“ werden sich nach oben bewegen (Stossrichtung als Pfeil in der Abbildung 1 gezeigt), wenn die Investitionen auf gleichem Niveau gehalten werden. Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) der Zone „Selektives Vorgehen“ verbleiben in der gleicher Position der Matrix, wenn sie ihre Produktpalette nicht bereinigen und nicht selektiver investieren. In den Zonen „Rückzug oder Melken“ werden einige strategischen Geschäftseinheiten (SGE) aufgrund ihrer niedrigen Wettbewerbsfähigkeit aus der Matrix fallen, einige werden sich nur dann behaupten können, wenn sie rechtzeitig neue Strategien anwenden. Kleine und mittelständische Unternehmen haben in dieser Entwicklung nur dann eine Überlebenschance, wenn sie die Bereiche Kostenmanagement, zielgerichtete Marktsegmentierung, Produktpositionierung, Innovation und Kooperation nutzen.

4. Schlussfolgerungen

Die veränderten Rahmenbedingungen verlangen eine neuen Definition der Unternehmensstrategie, um die Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können. Aufgrund der mangelhaften Strukturen, welche sich in der geringen Wettbewerbsfähigkeit der polnischen Molkereien niederschlagen, und der europäischen Konzentrationstendenzen in der Molkereiwirtschaft lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass ein Konzentrationsprozess unabdingbar ist. Die Unternehmen in der landwirtschaftlichen Region sollten "economies of scale" und Differenzierungsstrategie in bestimmten Bereichen anwenden. Für die Betriebe in den übrigen Regionen gilt es die Kooperations-, Desinvestitions- und Marktnischenstrategien sowie Kostensenkungspotentiale zu nutzen.

Literaturverzeichnis

- Dunst, K. H. (1989): Portfolio Management, Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Walter de Gruyter, Berlin, New York.
- Kotler, P., Bliemel F. (1995): Marketing Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart, Poeschel.
- Lange, B. (1981): Portfolio-Methode in der Strategischen Unternehmensplanun.
- Porter, M. (1991): Wettbewerbsstrategie (Competitive strategy) Campus, Hannover, Hrsg.
- Schneider, U. (1992): Regionalisierung des Portfolio-Managements. Die Erweiterung produktbezogener Portfolioansätze um regionale Analysen im strategischen Management der multinationalen Unternehmung, St. Gallen.