

**Anbieterstruktur, Wettbewerb und Unternehmensstrategien  
auf dem Markt für Stickstoffdüngemittel in Westeuropa**

Posterpräsentation

von

Thomas Hannemann

Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre (420)  
der Universität Hohenheim  
D-70593 Stuttgart  
Tel.: (0711) 459-2611  
Fax: (0711) 459-2603

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 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Aufgrund der oligopolistischen Anbieterstruktur auf dem westeuropäischen Markt für Stickstoffdüngemittel bestehen einerseits wettbewerbsbeschränkende Tendenzen, andererseits sind die Marktanteile stark umkämpft, da die Nachfrage stagniert. Hinzu kommt, daß sogenannte „Billigimporte“, insbesondere durch ehemalige Ostblockländer, auf den westeuropäischen Markt drängen. Ziel des Beitrages ist es, die Anbieterstruktur sowie das Marktverhalten und Unternehmensstrategien in der westeuropäischen N-Düngemittelbranche darzustellen.

## **1.2 Vorgehensweise**

Die Untersuchung folgt dem „Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis“-Ansatz. Der wettbewerbsrelevante Markt, die Konzentrationstendenzen in der Branche, die Zahl und Größe der Anbieter sowie deren Wettbewerbsvor- und -nachteile werden in Kapitel 2 dargestellt. Kapitel 3 zeigt auf, wie sich die westeuropäischen Anbieter gegenüber der aktuellen Marktentwicklung verhalten und welche Strategien sie verfolgen. Anschließend werden in Kapitel 4 die Marktergebnisse anhand der Absatz- und Marktanteilsentwicklung der westeuropäischen Düngemittelbranche und der Preisentwicklung bei Kalkammonsalpeter in der BR Deutschland untersucht. Das fünfte Kapitel faßt den Beitrag zusammen.

# **2 Anbieterstruktur**

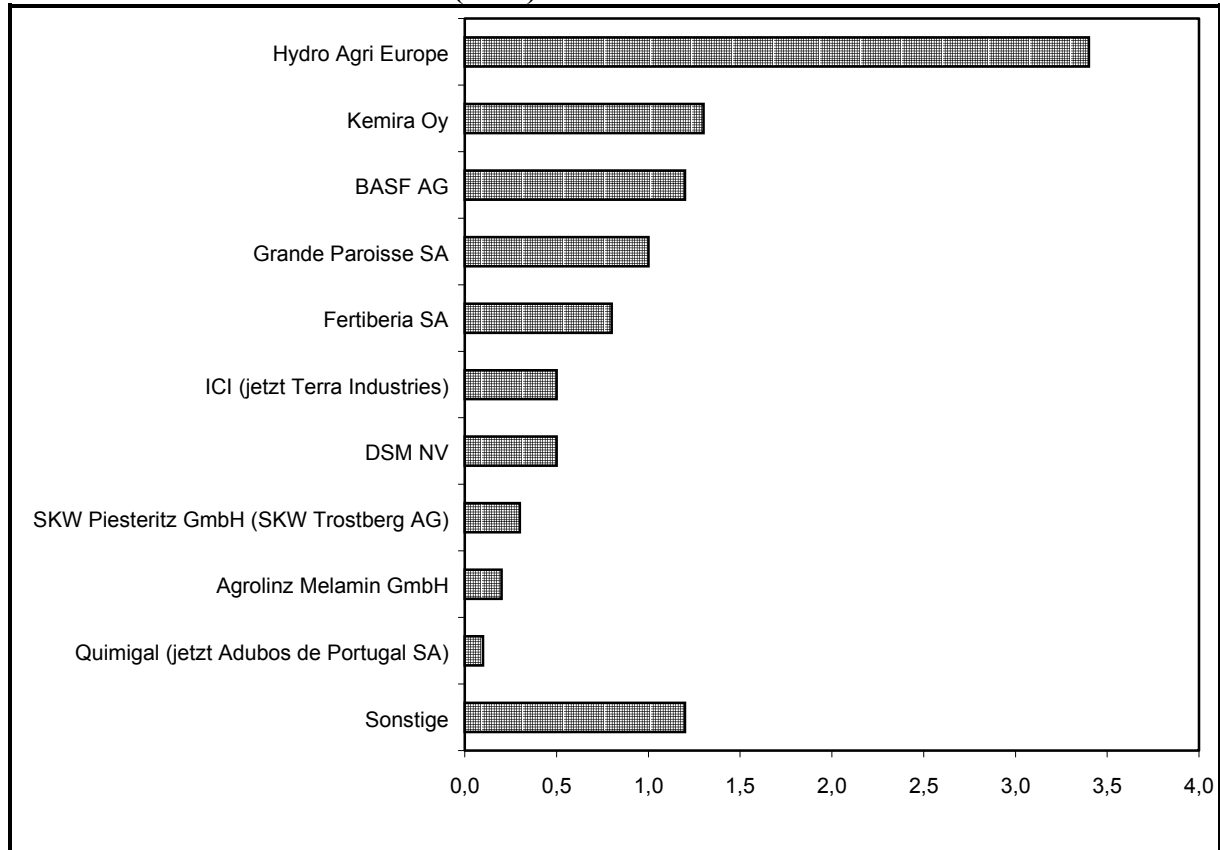
## **2.1 Marktabgrenzung**

Die Marktabgrenzung erfolgt nach dem Konzept der Wirtschaftspläne von EUCKEN und SCHNEIDER. Danach umfaßt ein relevanter Markt alle Anbieter, die in ihre Überlegung und Planung miteinbeziehen, daß ihr Absatz nicht nur von dem Einsatz der eigenen Aktionsparameter und dem Verhalten der Käufer, sondern auch von den Aktionsparametern der anderen Anbieter abhängt (EUCKEN, 1950, S. 71 ff.). Bei der Betrachtung Westeuropas sind somit aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Importe aus Mittel- und Osteuropa sowie der Staaten der ehemaligen Sowjetunion auch diese Anbieter zu berücksichtigen. Allerdings sind die Handelsbeziehungen und die Einflußnahme in Form von Exporten einseitig von Ost nach West ausgerichtet.

## **2.2 Zahl und Größe der Anbieter**

Auf die zehn größten Hersteller entfallen knapp 90 % der Produktionskapazität von 10,2 Mio. t N (1997). Dies läßt auf eine hohe absolute Konzentration schließen. Der größte Anbieter, die Hydro Agri Europe, erreicht bereits ein Drittel der gesamten westeuropäischen Produktionskapazitäten und ist mehr als doppelt so groß wie die nächstkleinere Kemira Oy bzw. BASF AG (12,7 % bzw. 11,8 % Anteil an den Produktionskapazitäten) (vgl. Abb. 1). Die derzeitige oligopolistische Anbieterstruktur wurde durch Konzentrationsprozesse, hauptsächlich Fusionen in den 80er Jahren, beeinflußt. Im Jahr 1980 gab es in Westeuropa noch mehr als doppelt so viele Anbieter wie heute. Mittlerweile treten auch die Anbieter Mittel- und Osteuropas sowie der Staaten der ehemaligen Sowjetunion in immer stärkerem Maße auf dem westeuropäischen Markt auf. Konzentrationsfördernd wirkte sich außerdem aus, daß der N-Verbrauch von Mitte der 80er Jahre bis Anfang der 90er Jahre aufgrund produktionstechnischer Fortschritte, eines gestiegenen Umweltbewußtseins der Landwirte und als Folge der Agrarreform und damit einhergehenden Flächenstilllegungsmaßnahmen um insgesamt rund 2 Mio. t N abgenommen hat. Erst in den letzten Jahren ist ein Wiederanstieg der Nachfrage zu beobachten.

**Abbildung 1: N-Düngemittelkapazitäten der bedeutendsten westeuropäischen Produzenten in 1000 t N (1997)**



### 2.3 Wettbewerbsvor- und -nachteile der westeuropäischen Anbieter

Gegenüber den Anbietern aus dem Osten verfügt die westeuropäische Düngemittelbranche zwar über eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen wie den Einsatz moderner Technologien, hohe Energieeffizienz, ausgereifte Logistik und räumliche Nähe zu den Absatzmärkten. Allerdings erweisen sich die vergleichsweise hohen Energiepreise und die strengen Umweltauflagen als schwerwiegende Wettbewerbsnachteile. Diese Nachteile dürften bewirken, daß mit einer Fortsetzung des Konzentrationsprozesses in der westeuropäischen Düngemittelbranche zu rechnen ist. Ein Marktzutritt neuer Unternehmen ist dagegen unwahrscheinlich.

## 3 Marktverhalten und Unternehmensstrategien

### 3.1 Parallelverhalten und Preispolitik

In der westeuropäischen N-Düngemittelbranche gibt es eine Reihe von Anzeichen dafür, daß sich die großen, hauptsächlich international vertretenen Anbieter zumindest in bestimmten Regionen parallel verhalten. So werden bspw. in der BR Deutschland die N-Düngemittelpreise jeweils von allen Anbietern gemeinsam zum gleichen Zeitpunkt und in gleicher Höhe geändert. Das gilt nicht nur für Preissenkungen, sondern auch für Preiserhöhungen. Dabei geht es um die Veränderung eines ganzen Bündels von Preisbestandteilen: Gültigkeitsdauer der Preisangebote, Preisstaffeln, Verpackungs-, Versandaufschläge. Nach Aussage von Experten tritt meistens die BASF, gelegentlich auch Norsk Hydro als erster Anbieter mit der Bekanntgabe von neuen Preisen und Bedingungen auf den deutschen Markt. Kemira paßt sich in der Regel diesen beiden Unternehmen an (Carl Beiselen GmbH, 1998). Der Preisführer beobachtet die Entwicklung der Nachfrage und der Kosten und übernimmt die

Aufgabe, stellvertretend für alle Wettbewerber Änderungen der grundlegenden Marktsituation durch Preisänderungen zu beantworten. Dies wird als „barometrische Preisführerschaft“ bezeichnet (KAUFER, 1980, S. 228 f.).

### **3.2 Produktpolitik**

Da alle größeren Anbieter von N-Düngemitteln alle wichtigen Sorten in ihrem Sortiment führen, weitestgehend homogene Produkte anbieten und Wettbewerb hauptsächlich über den Preis stattfindet, sind die Hersteller bestrebt, Marktsegmentierungen vorzunehmen, um u.U. einen höheren Preis zu erzielen. Diese Strategie setzen die Unternehmen im Rahmen der Produktpolitik um (MEFFERT, 1988, S. 117). Sie umfaßt alle mit einem Produkt in Verbindung stehenden Maßnahmen, die dazu geeignet sind, bei den potentiellen Käufern eine bessere Beurteilung für das entsprechende Produkt zu erreichen (WEIS, 1995, S. 67). Hierzu zählen auf dem Düngemittelmarkt insbesondere Produktdifferenzierungen und -innovationen, vor allem im Spezialdüngerbereich, in Verbindung mit Serviceausweitung und komplementären Dienstleistungen (bspw. Nitrattests). Entscheidungskriterium für die Nachfrager ist dabei weniger das reale, technisch erfassbare Produkt selbst als vielmehr der Nutzen, den das Produkt stiftet (MEFFERT, 1988, S. 117).

### **3.3 Vertikale Integration, Kosteneinsparungen und Expansion**

Über die vertikale Integration, bei der zwei oder mehr separate Aktivitätsstufen in einem Unternehmen vereinigt sind (DIRRHEIMER, 1981), versuchen die Produzenten, ihre Marktmacht zu verstärken und die Unternehmenseffizienz - insbesondere unter Kostengesichtspunkten - zu erhöhen. Zum einen wird versucht, dieses Ziel durch die Schaffung eigener Vertriebsgesellschaften sowie einer ausgereiften Logistik zu erreichen, zum anderen durch Beteiligungen an Energieerzeugungsunternehmen und Anlagen zur Vorprodukterzeugung. Außerdem richten die Unternehmen ihre Strategien auf das Ausschöpfen zukünftiger Absatzpotentiale auf in- oder ausländischen Märkten und auf Kostensenkungspotentiale innerhalb des Unternehmens durch Optimierung der Produktionsstätten- und Produktionsstruktur aus. Daneben verfolgen international und über Westeuropa hinaus operierende Unternehmen, das Ziel, parallel zum Ausbau von Marktanteilen auf den bestehenden Märkten mit Hilfe der Akquisitionsstrategie auch neue Ländermärkte in Übersee zu erschließen. Dabei sind Kooperationen mit ausländischen Unternehmen und Direktinvestitionen in Form des Aufbaus bzw. Erwerbs von Anlagen die häufigsten Formen des Markteintrittes.

### **3.4 Organisation in Verbänden**

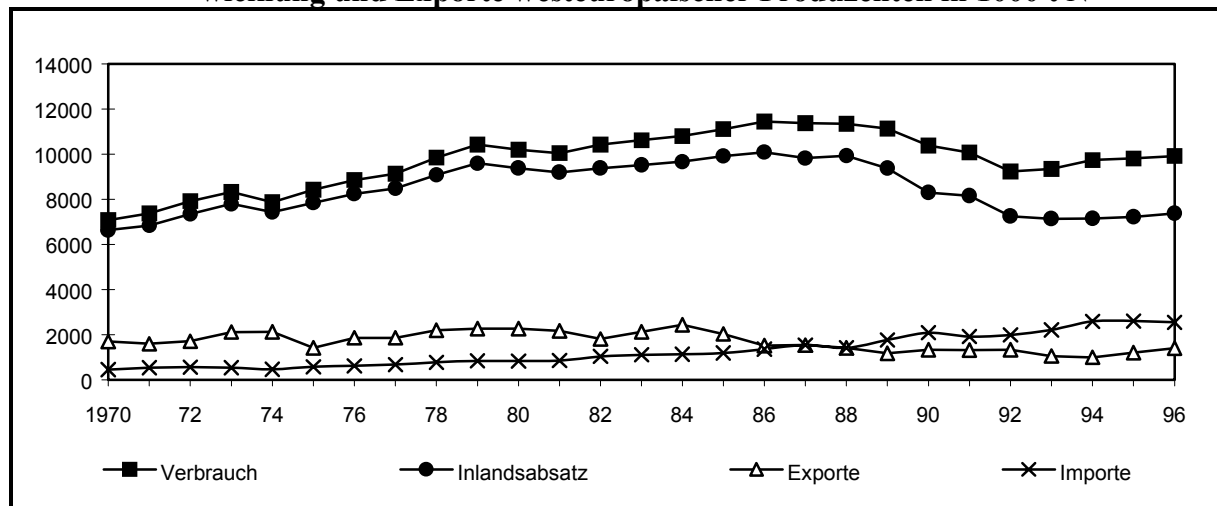
Auf EU-Ebene hat sich die EFMA als Interessenvertretung von 36 nationalen europäischen Düngemittelverbänden und Düngemittelherstellern gebildet, die zusammen rund 90 % der westeuropäischen Produktionskapazitäten repräsentieren (EFMA, 1999). Ihre Aufgabe ist die Interessendurchsetzung gegenüber politischen Entscheidungsträgern auf EU-Ebene bei Handels- und Umweltschutzfragen. So fordert sie u.a. eine weltweite Angleichung der Zölle für Düngemittel und eine Verhinderung von Dumpingimporten (EFMA, 1998, S. 18 ff.). Sie unterhält außerdem Beziehungen zu anderen EU-weiten Interessenverbänden und tauscht Erkenntnisse und Erfahrungen mit internationalen Institutionen aus (EFMA 1999). Darüber hinaus knüpft sie Kontakte zu Produzenten potentieller EU-Anwärterstaaten wie der Tschechischen Republik, Litauens und Polens und versucht bereits frühzeitig, die dort ansässigen Industrien in eine gemeinsame Interessenpolitik zu integrieren (EFMA, 1999).

## **4 Marktergebnisse**

## 4.1 Absatz- und Marktanteilsentwicklung

Der sinkende Inlandsverbrauch wurde zu einem immer geringeren Teil durch westeuropäische Produzenten abgedeckt, der Marktanteil der westeuropäischen Anbieter entwickelte sich rückläufig. Gleichzeitig drängten zunehmend Importe auf den Markt. Da es der westeuropäischen Industrie nicht gelang, ihre Marktanteilsverluste auf dem Inlandsmarkt durch verstärkte Exporte zu kompensieren (vgl. Abb. 2), war sie gezwungen, ihre Produktionskapazitäten von gut 12 Mio. t N (1984) auf rund 9 Mio. t N im Jahr 1992 zu reduzieren.

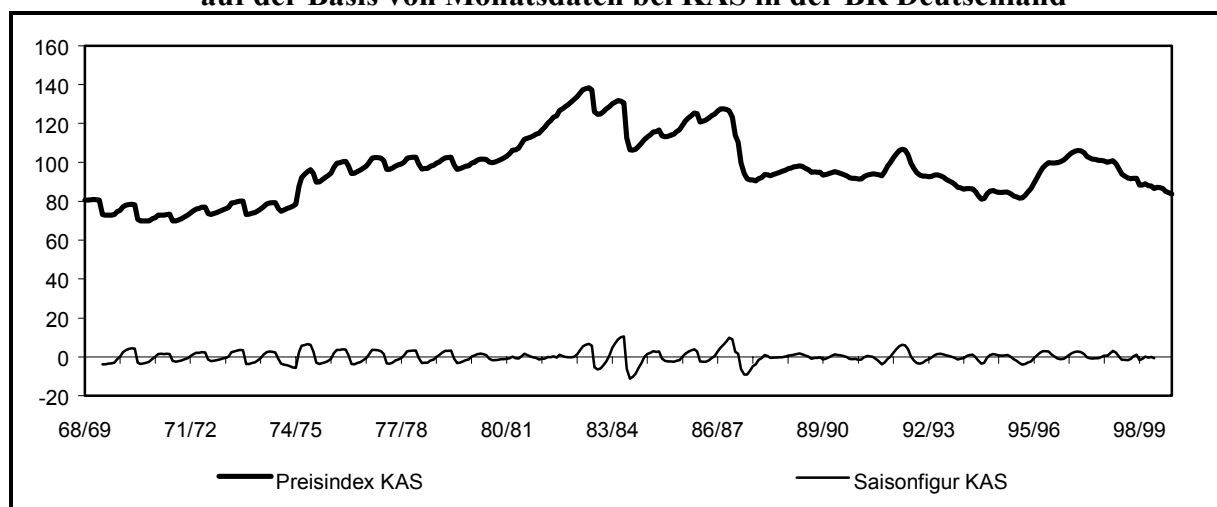
**Abbildung 2: Verbrauchs- und Importentwicklung in Westeuropa, Inlandsabsatzentwicklung und Exporte westeuropäischer Produzenten in 1000 t N**



## 4.2 Preisentwicklung bei KAS in der BR Deutschland

Der Verlauf der saisonalen Preisabweichungen bei Kalkammonsalpeter (KAS) in der BR Deutschland zeigt, daß seit Beginn der 80er Jahre das von der Industrie praktizierte Staffelpreissystem zur Entzerrung der saisonalen Nachfrage der Landwirtschaft immer stärkere Auflösungserscheinungen aufweist (vgl. Abb. 3).

**Abbildung 3: Entwicklung des Preisindex (1991=100) und der Saisonabweichungen auf der Basis von Monatsdaten bei KAS in der BR Deutschland**



Die Strategien der westeuropäischen Produzenten reichen nicht aus, diesen Trend umzukehren, die über Listen bekanntgegebenen Preisvorstellungen der Industrie stellen lediglich noch „Papierpreise“ dar. Einerseits sind hierfür die „Billigimporte“ aus dem Ausland verantwortlich, andererseits der durch den Mengendruck verursachte Wettbewerb der einzelnen westeuropäischen Produzenten um die Inlandsmarktanteile.

### **4.3 Preiswettbewerb**

Aufgrund des großen Einflusses des Düngemittelhandels auf den Marktanteil der Unternehmen zielt der Wettbewerb zwischen den Produzenten hauptsächlich auf die Distributionskanäle. Hier spielt neben Lieferbedingungen wie Auslieferungszeitpunkt und früheren Geschäftsbeziehungen die Gestaltung der Zahlungsbedingungen eine wichtige Rolle. Da die offiziellen Preisangebote der Industrie und die Gewährung von Preisgarantien praktisch identisch sind, sind vor allem Rabatte, Preisnachlässe und Nachschläge von Bedeutung. Diese können die Düngemittelpreise auf allen Ebenen der Preisbildung stark beeinflussen, so daß sie sowohl von den von der Industrie an die Großhandelsstufe als auch von den vom Großhandel an die Letztverteiler herausgegebenen Listenpreisen stark abweichen.

## **5 Zusammenfassung**

Die durch starke Konzentrationstendenzen geprägte Anbieterstruktur auf dem westeuropäischen Markt für N-Düngemittel entspricht einem Oligopol. Da derzeit die Nachfrage stagniert und ein zunehmender Importdruck herrscht, bestehen in der westeuropäischen Düngemittelbranche Tendenzen, den Wettbewerb durch Parallelverhalten einzuschränken. Weitere Strategien zur Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsposition sind das Ausschöpfen von Kosteneinsparungspotentialen, Expansionen und Maßnahmen im Rahmen der Produktpolitik. Desweiteren sollen die Interessen der westeuropäischen Branche durch den Dachverband EFMA nach außen durchgesetzt und ausländische Produzenten in eine gemeinsame Interessenpolitik integriert werden. Die Marktergebnisse zeigen, daß die Unternehmensstrategien nicht den gewünschten Erfolg bringen und die Absatz- und Marktanteilsentwicklung rückläufig sind. Außerdem kommt es aufgrund des über Rabatte, Preisnachlässe und Nachschläge geführten Preiswettbewerbs zu einem Verfall des Staffelpreissystems. Die Preisvorstellungen der westeuropäischen Produzenten lassen sich nicht mehr am Markt durchsetzen.

## **Literatur**

- DIRRHEIMER, M. (1981): Vertikale Integration in der Mineralöl- und chemischen Industrie, Königstein.
- EUCKEN, W. (1950): Die Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin, Göttingen, Heidelberg.
- European Fertilizer Manufacturers' Association (EFMA) (1998): Annual Review 1997/98, Brüssel.
- European Fertilizer Manufacturers' Association (EFMA) (1999): Internet-Seite: <http://www.efma.org/about/section01.asp>, Brüssel.
- Carl Beiselen GmbH (02.12.1998): Fernmündliche Mitteilung, Grevenbroich.
- KAUFER, E. (1980): Industrieökonomik. Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie, München.
- MEFFERT, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden.
- SCHNEIDER, E. (1960): Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht, Tübingen.
- WEIS, H.C. (1995): Marketing, Ludwigshafen am Rhein.