

Strategien der deutschen und französischen Ernährungsindustrie und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition

HANNES WEINDLMAIER und JEAN-LOUIS FLORIOT

Strategies of the German and French food industry and consequences for the competitiveness

Based on an analysis of selected determinants for the competitiveness and of strategies of the food industries the contribution illustrates similarities and major differences between the food industries of these two countries. It is shown that in both countries measures are necessary to further improve competitiveness. Important strategic means are the continuation of structural change, the strengthening of the position of co-operatives, a consequent orientation towards market developments and a stronger internationalisation.

Key words: Food industry; food-retail trade; competitiveness; competitive strategies; internationalisation

Zusammenfassung

Im Beitrag wird anhand ausgewählter Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit und wichtiger Strategien der Ernährungsindustrie deutlich gemacht, dass die Ernährungsindustrie beider Länder zwar viele Gemeinsamkeiten aufweist, dass jedoch durchaus auch signifikante Unterschiede vorliegen. Es wird gezeigt, dass in beiden Ländern Handlungsbedarf zur weiteren Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit besteht. Als wichtige Ansatzpunkte werden ein weiterer Strukturwandel, die Stärkung des genossenschaftlichen Sektors, eine konsequentere Orientierung an den Absatzmärkten und eine verstärkte Internationalisierung identifiziert.

Schlüsselwörter: Ernährungsindustrie; Lebensmittelhandel; Wettbewerbsfähigkeit; Wettbewerbsstrategien; Internationalisierung

1 Einleitung

Trotz der Nachbarschaft und einer langen gemeinsamen Tradition als Mitglieder der EU weisen die Rahmenbedingungen der Ernährungsindustrie Deutschlands und Frankreichs, die Strukturen und die eingesetzten Strategien zwar viele Gemeinsamkeiten auf, es gibt aber auch entscheidende Unterschiede. Sowohl in Deutschland als auch in Frankreich ist die Ernährungsindustrie mit einem Umsatz

von 116 Mrd. bzw. 112 Mrd. € im Jahr 1999 einer der wichtigsten Industriezweige. Bezogen auf die Bevölkerung erwirtschaftet die französische Ernährungsindustrie mit 1 867 €/Einwohner einen höheren Pro-Kopf-Umsatz als die deutsche mit 1 418 €/Einwohner. Dies weist auf die stärkere Exportorientierung der französischen Ernährungsindustrie hin, während sich die deutschen Unternehmen stärker auf ihren großen heimischen Markt konzentrieren.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungsindustrie wird von einer Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt. In Abhängigkeit vom jeweiligen Ausgangspunkt der Analyse werden in der Literatur zahlreiche Strategien unterschieden, mit denen die Ernährungsindustrie versucht, ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (WEINDLMAIER, 2000a; ZACHARIASSE, 2000; TRAILL et al., 1998). Im folgenden werden ausgewählte und nach Auffassung der Autoren für die Wettbewerbsposition der Ernährungsindustrie der beiden Länder besonders wichtige Einflussfaktoren und Strategien einer Analyse unterzogen.

2 Ausgewählte Merkmale, Rahmenbedingungen und Strategien der Ernährungsindustrie in Deutschland

2.1 Wettbewerbsfähigkeit der Rohstoffproduktion

Der hohe Stellenwert der Rohstoffproduktion für die Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungsindustrie hat mehrere Gründe. Zum einen ist dieser bedingt durch den hohen Anteil der Rohstoffkosten an den Gesamtkosten der Ernährungsindustrie: Je nach Branche sind etwa 60-70 % der Kosten Rohstoffkosten. Zum anderen hat die Qualität der Rohstoffe und die Einheitlichkeit der Rohstoffqualität eine essenzielle Bedeutung für die Qualität der hergestellten Produkte (BLANCHET et al., 1999).

Verschiedene Studien zeigen, dass aufgrund der insgesamt ungünstigen Betriebsgrößenstruktur bei der Produk-

tion der meisten landwirtschaftlichen Rohstoffe in Deutschland, zumindest in den alten Bundesländern, Kosten anfallen, die über den Kosten wichtiger Wettbewerber am Weltmarkt liegen (BRODERSEN et al., 2000; ISERMEYER et al., 2000; ZIMMERMANN, et al., 2000; Wissenschaftlicher Beirat beim BML, 2000). Die französische Landwirtschaft ist demgegenüber zumindest im Großanbau von Getreide, Zuckerrüben und Ölsaaten auch international wettbewerbsfähig.

Eine wichtige Ursache der hohen Produktionskosten in Deutschland ist die ungünstige Betriebsgrößenstruktur in den alten Bundesländern: Im Jahr 1997 betrug die durchschnittliche Betriebsgröße im früheren Bundesgebiet nur 23,6 ha LF, während sie in den neuen Ländern bei 178,2 ha lag (BML, 1999; BML, 2000). Die durchschnittliche Betriebsgröße in Frankreich betrug demgegenüber 41,7 ha LF. In der Milchkuhhaltung betrug der Anteil der Betriebe mit 50 und mehr Kühen im früheren Bundesgebiet nur 9,5 %, während dieser Anteil in den neuen Ländern bei 52,5 % lag. Auch in Frankreich betrug dieser Anteil nur 14,2 %. In der Mastschweinehaltung ist sowohl im früheren Bundesgebiet als auch in den neuen Ländern der Anteil der Großbestände relativ niedrig: Nur 21,4 % der Bestände haben 50 oder mehr Mastschweine, in Frankreich sind es 25,4 %.

Eine wichtige Konsequenz der hohen Rohstoffkosten besteht darin, dass die deutsche Ernährungsindustrie mit Produkten, die eine geringe Wertschöpfung aufweisen, international ohne Exporterstattungen nur begrenzt wettbewerbsfähig ist. Bei Produkten auf der Basis tierischer Rohstoffe gilt diese Aussage auch für Frankreich (FLORIOT et al., 1999).

2.2 Auswirkungen der Entwicklungen im Lebensmittelhandel auf die Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungsindustrie

Die Konzentration im Lebensmittelhandel und der horizontale Wettbewerb zwischen den Unternehmen des Lebensmittelhandels ist in beiden Ländern stark ausgeprägt. Abbildung 1 zeigt, dass unter den 15 größten Unternehmen

des europäischen Lebensmittelhandels fünf französische und sechs deutsche Unternehmen vertreten sind. In beiden Ländern wurde in den letzten Jahren der Wettbewerb weiter verschärft, in Deutschland durch den Markteintritt von *Wal-Mart*, in Frankreich durch die Fusion von *Carrefour* und *Promodès* zum nun größten europäischen Unternehmen, das unter dem Namen *Carrefour* firmiert.

Abbildung 1 macht auch deutlich, dass die Großunternehmen des Lebensmittelhandels beider Länder sich durch starke Internationalisierungsaktivitäten auszeichnen. Während französische Handelsgruppen bisher nur durch die Beteiligung von *Intermarché* an der *Spar AG* in Deutschland vertreten sind, haben sich die deutsche Metro sowie die Discounter *Aldi* und *Lidl* in Frankreich starke Standbeine geschaffen. Dennoch konnten sich Hard Discounter in Frankreich nicht in dem Maße durchsetzen wie in Deutschland.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass durch die Internationalisierung des Lebensmittelhandels auch die Internationalisierungsbemühungen der Ernährungsindustrie der jeweiligen Länder unterstützt werden, da eine Chance eröffnet wird, ohne Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes Produkte im Ausland zu verkaufen.

Zur Verbesserung der niedrigen Gewinnmargen verfolgt der Lebensmittelhandel in beiden Ländern eine Strategie der Erhöhung des Anteils der Handelsmarken. In Deutschland hat sich der Anteil der Handelsmarken bei Lebensmitteln zwischen 1992 und 1999 von 7,1 auf 14 % verdoppelt, in Frankreich beträgt der Handelsmarkenanteil etwa 25 % (COLOMER 1999, 2000). Auch von Markenartikelherstellern wird zunehmend gefordert, neben Herstellermarken auch Handelsmarken zu liefern und Produktinnovation nicht nur für Markenartikel, sondern auch für Handelsmarken zu betreiben (WEINDLMAIER, 2000b).

Da niedrige Einkaufspreise für den Lebensmittelhandel eine entscheidende Wettbewerbsstrategie darstellen, nutzt dieser seine Machtposition zur Durchsetzung immer niedrigerer Einstandspreise bzw. zur ständigen Forderung nach Konditionsverbesserungen aus. Aus Kostengründen ist der Lebensmittelhandel ferner gezwungen, zur Optimierung der eigenen Supply Chain die Zahl seiner Lieferanten drastisch zu reduzieren und durch die Einführung von ECR-Systemen die Kosten der Logistikkette zu reduzieren (YON, 1996). Eine gewisse Mindestgröße von Unternehmen der Ernährungsindustrie wird daher zunehmend zu einer Voraussetzung dafür, von den großen, international tätigen Handelsgruppen gelistet zu werden.

2.3 Struktur der Ernährungsindustrie: Sind die Voraussetzungen für eine Strategie der Kostenführerschaft gegeben?

Im Zusammenhang mit der Größenstruktur geht es insbesondere um die Frage, ob die Unternehmens- und Betriebsgrößen der Ernährungsindustrie der beiden Länder geeignet sind, eine Strategie der Kostenführerschaft zu

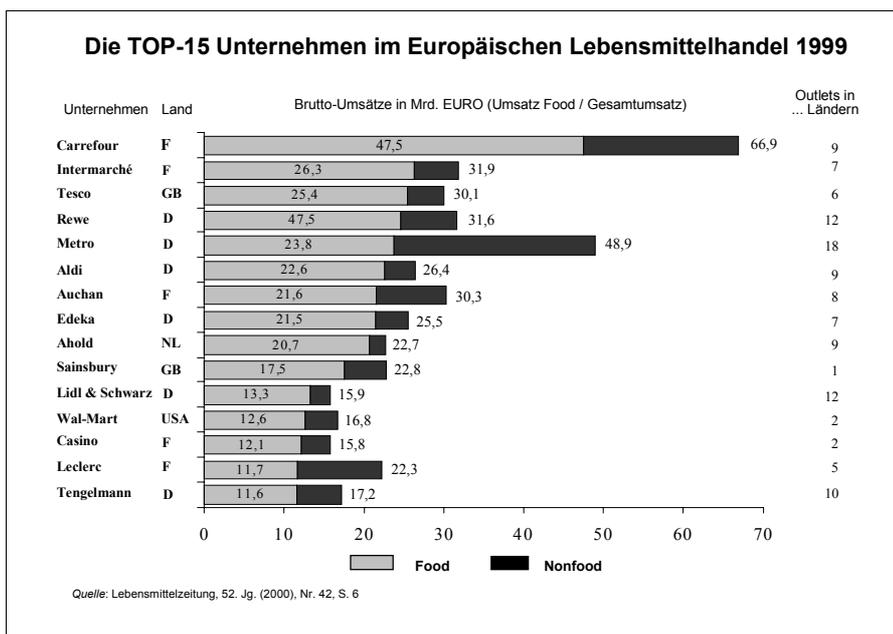


Abbildung 1

ermöglichen. In beiden Ländern ist die Zahl der Unternehmen rückläufig, dennoch ist die Ernährungsindustrie beider Länder als mittelständisch zu charakterisieren – der durchschnittliche Umsatz je Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten im Jahr 1998 betrug in Deutschland 22,2 Mill. € und in Frankreich 34,8 Mill. €.

Abbildung 2 zeigt an den Maßstäben CR₁₀ und am Herfindahl-Hirschmann-Index (nur für Deutschland), dass der Umfang der Konzentration zwischen den verschiedenen Branchen große Unterschiede aufweist. Eine sehr hohe Konzentration liegt vor in Branchen mit wenigen Prozessschritten und relativ homogenen Produkten, etwa in der Herstellung von pflanzlichen und tierischen Fetten und Ölen oder in der Zuckerproduktion. Niedrig ist die Konzentration in Branchen, in denen der regionale Absatz beherrschend ist und in denen das Handwerk eine lange Tradition und nach wie vor hohe Marktanteile besitzt, beispielsweise im Backwarengewerbe und in der Fleischverarbeitung. Gerade letztere sowie die Milchverarbeitung und der Brausektor gehören jedoch in beiden Ländern zu den wichtigsten Branchen der Ernährungsindustrie.

Abbildung 2 macht auch deutlich, dass in den meisten der aufgeführten Branchen das Ausmaß der Konzentration in Frankreich größer ist als in Deutschland. Besonders ausgeprägt sind diese Unterschiede im Brausektor, in dem in Frankreich die zwei dominierenden Unternehmen *Kronenbourg-Scottish Newcastle* und *Heineken* einen Marktanteil von 75 % haben. In einer Rangfolge der 100 größten Unternehmen der Ernährungsindustrie weltweit erscheint nur ein deutsches Unternehmen (*Südzucker*, an 39. Position), während das größte französische Unternehmen *Group Danone* Platz 8 belegt und weitere sechs französische Unternehmen unter den 50 größten vertreten sind (o.V., 1999).

2.4 Produktionsprogramm und Marketing: Basis für eine Differenzierungsstrategie?

Nach den Ergebnissen der in regelmäßigen Intervallen von der CMA-Marktforschung in Auftrag gegebenen Untersuchungen ist das Image deutscher Nahrungsmittel am Inlandsmarkt in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich angestiegen. Positiv für die deutsche Ernährungsindustrie sind ferner der sehr große und auch sehr kaufkräftige Inlandsmarkt sowie hohe Ansprüche der deutschen Verbraucher an die Qualität und Sicherheit der Nahrungsmittel sowie an die Vielfalt des Angebots, die dazu beigetragen haben, dass dem Verbraucher heute eine breite Palette hochwertiger Lebensmittel angeboten wird (TRAUMANN, 1996; LITZENROTH, 1997).

Eine quantitative Untersuchung zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Produktgruppen der deutschen Ernährungsindustrie liefert Indizien, dass Deutschland bei Milchfrischprodukten, bei Wurstwaren, bei Margarine und bei Kakaomasse international wettbewerbsfähig ist (WEINDLMAIER, 2000a). Insgesamt deuten die Ergebnisse allerdings darauf hin, dass in vielen Bereichen zu lange eine rein am Mengenwachstum ausgerichtete Produktionsorientierung vorherrschte, während aktives, am Verbraucher orientiertes Marketing vernachlässigt wurde. Dies gilt insbesondere für die genossenschaftlich orientierten Unternehmen, die eine wichtige Position in der deutschen Ernährungsindustrie haben.

Marketingdefizite äußern sich zum einen darin, dass der Etablierung starker Marken zu wenig Beachtung geschenkt wurde – etablierte Marken sind in Deutschland überwiegend eine Domäne internationaler Konzerne. Im Ausland haben nur wenige deutsche Lebensmittelmarken einen nennenswerten Bekanntheitsgrad.

Von erheblicher Bedeutung ist zum anderen, dass der Bereich Forschung & Entwicklung von vielen Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie stiefmütterlich behandelt wird (STOCKMEYER et al., 1999). Diese Marketingdefizite haben zur Konsequenz, dass zwei entscheidende Grundvoraussetzungen für eine am Angebot von Premiumprodukten orientierte Differenzierungsstrategie von vielen Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie nicht erfüllt werden.

Auch die Produkte der französischen Ernährungsindustrie weisen ein sehr gutes Image auf. International wird das Image französischer Produkte dadurch gefördert, dass große Unternehmen eine ganze Reihe bekannter und weiter ausbaufähiger Marken etabliert

haben. Vorteile für die französische Ernährungsindustrie sind ferner die stark auf inländische Produkte fixierten Konsumgewohnheiten der französischen Verbraucher, die Präsenz von französischen Marken mit hohem Bekanntheitsgrad sowie die Tatsache, dass etwa 10 % des Verbrauchs auf Produkte mit Herkunftsbezeichnung entfallen. Diese Faktoren stellen eine erhebliche Markteintritts-

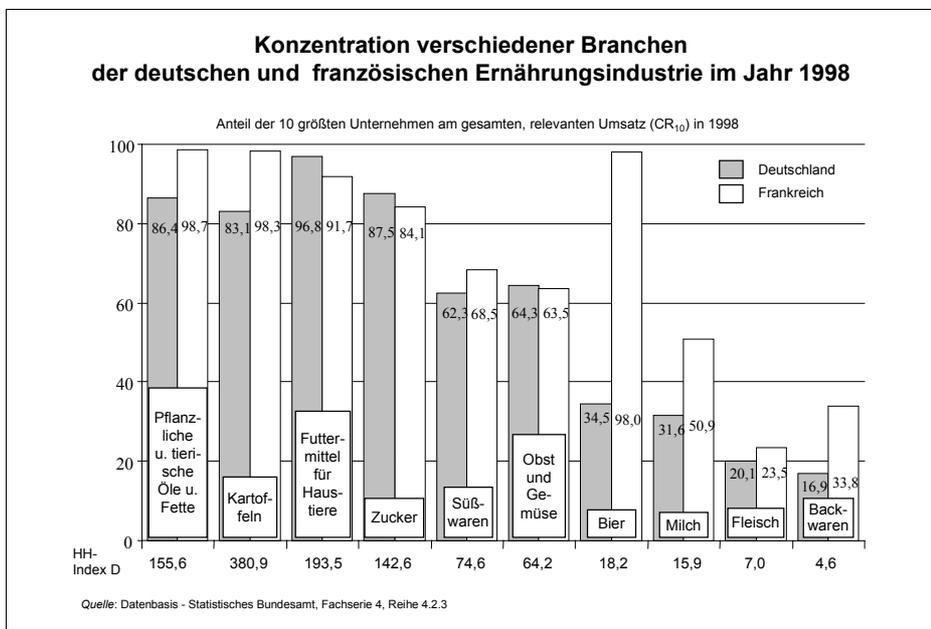


Abbildung 2

Aufgrund der überwiegend gegebenen klein- und mittelständischen Strukturen in der Ernährungsindustrie beider Länder resultiert als Konsequenz, dass für einen Großteil der Unternehmen eine Strategie der Kostenführerschaft in der Nomenklatur nach PORTER nicht realisierbar ist. Bei Basisprodukten dürften allerdings eine Reihe französischer Unternehmen dazu in der Lage sein.

barriere für Anbieter anderer Länder und einen Schutz für nationale Anbieter dar. Ebenso erhöhen diese die Chancen für Unternehmen, die auf bestimmte Produktnischen spezialisiert sind.

Eine relativ hohe Wettbewerbsfähigkeit haben französische Lebensmittel auch im Export. Etwa 50 % der Exporte entfallen auf Produkte mit hoher Wertschöpfung, beispielsweise Getränke inkl. Wein, Champagner, Spirituosen und Milchprodukte, insbesondere Käse.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass ein erheblicher Teil der französischen Ernährungsindustrie eine Differenzierungsstrategie verfolgt, die von den Ernährungsgewohnheiten der französischen Konsumenten unterstützt wird. Darüber hinaus verfolgen Fusionen und Akquisitionen in der französischen Ernährungsindustrie vornehmlich das Ziel der Stärkung der Markenbekanntheit und -verbreitung. Bei Akquisitionen und Fusionen, die in den letzten Jahren in Deutschland realisiert wurden, steht eher das Ziel im Vordergrund, durch einen höheren Mengenausstoß die Produkte mit niedrigeren Kosten herstellen zu können und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

2.5 Internationalisierung der Ernährungsindustrie: Status quo und Perspektiven

Im Gegensatz zu den weitestgehend gesättigten Märkten für Nahrungsmittel in der EU sind die Märkte in Mittel- und Osteuropa, aber auch in Südostasien und Lateinamerika, durch starkes Wachstum geprägt. Aus diesem Grund kommt der Internationalisierung der Ernährungsindustrie zur Nutzung dieser Potenziale eine große Bedeutung zu. Für die Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie stehen den Unternehmen verschiedene Optionen offen, die vom Export bis zur Etablierung von Tochtergesellschaften reichen.

Im Prozess der Internationalisierung der deutschen Ernährungsindustrie dominierten bislang eindeutig Exporte. Wie Abbildung 3 zeigt, wurden im Jahr 1997 Ernährungsgüter im Wert von 24,6 Mrd. US-\$ exportiert, darunter ver-

arbeitete Güter im Wert von etwa 19 Mrd. € oder 16,7 % der gesamten Umsätze (Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, 2000, S. 16-21). Weltweit ist Deutschland viertgrößter Exporteur von landwirtschaftlichen Rohstoffen und verarbeiteten Lebensmitteln. Eine weitere Förderung der Exporte deutscher Lebensmittel wird durch die Internationalisierung des deutschen Lebensmittelhandels erwartet.

Untersuchungsergebnisse, nach denen in den 80er Jahren Direktinvestitionen in den Zielländern des deutschen Außenhandels stark vernachlässigt wurden, treffen auch für die 90er Jahre unverändert zu (REICHHOLD, 1994, S. 124; WEINDLMAIER, 2000a, S. 243). Allerdings hat sich die deutsche Ernährungsindustrie nach der Wende in den 90er Jahren sehr stark in den neuen Bundesländern durch die Übernahme von Unternehmen und durch den Neubau von Betriebsstätten engagiert.

Der französische Ernährungssektor weist sehr hohe Exporte und eine positive Außenhandelsbilanz auf. Der Exportwert im Jahr 1997 betrug 38,5 Mrd. US-\$ – damit lag Frankreich hinter den USA weltweit an zweiter Stelle. Etwa 70 % der Exporte gehen in Länder der EU, wobei Deutschland ein sehr wichtiges Zielland für französische Lebensmittelexporte darstellt.

Die großen Unternehmen der französischen Ernährungsindustrie haben zusätzlich zum Export in den letzten Jahren ihre Internationalisierungsaktivitäten durch Direktinvestitionen und Akquisitionen im Ausland sehr verstärkt: der Anteil der international tätigen Unternehmen stieg von 15,4 % im Jahr 1992 auf 18,2 % im Jahr 1998. Beispielsweise war das Unternehmen *Sodiaal* im Jahr 1998 in 42 Ländern und die *Group Danone* in 26 Ländern durch Direktinvestitionen vertreten (TONZALNI, 2001).

3 Künftige Herausforderungen für die Ernährungsindustrie Deutschlands und Frankreichs

(1) Zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist sowohl in Deutschland als auch in Frankreich eine weitere Vergrößerung der Betriebe und Unternehmen erforderlich. Großunternehmen haben eine ganze Reihe potenzieller betriebswirtschaftlicher Vorteile, wobei in den letzten Jahren insbesondere die Vorteile großer Unternehmen im Marketing an Bedeutung gewonnen haben. Mit Ausnahme der Nischenproduzenten werden künftig Unternehmen, die international wettbewerbsfähig sein wollen, Jahresumsätze von mehreren Milliarden € aufweisen müssen.

(2) In beiden Ländern haben genossenschaftliche Unternehmen der Ernährungsindustrie einen erheblichen Marktanteil. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dieser Rechtsform müssen in beiden Ländern neue Lösungswege gefunden werden. Dabei geht es vor allem darum, die Probleme im Hinblick auf

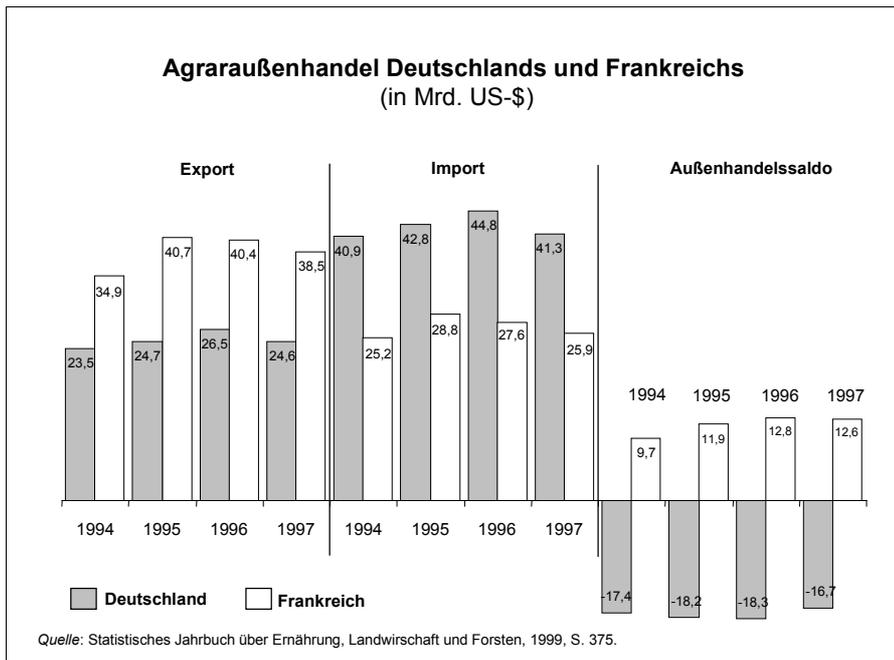


Abbildung 3

die Eigenkapitalausstattung und die Gewinnung neuen Eigenkapitals zu lösen. Wichtig erscheint auch eine stärkere Professionalisierung der Entscheidungsfindungsprozesse und eine stärkere Ausrichtung der Entscheidungen an den strategischen Erfordernissen der Unternehmen.

- (3) Sowohl für die Unternehmen in Deutschland als auch in Frankreich gilt, dass einer konsequenten Orientierung an den Absatzmärkten und einem professionellen Marketing künftig noch größeres Gewicht beigemessen werden muss. Wichtig erscheinen vor allem verstärkte Anstrengungen in der Markenpolitik und in der Produktentwicklung.
- (4) Eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie besteht in nächster Zukunft darin, Direktinvestitionen im Ausland zu verstärken. Die bisherigen Aktivitäten deutscher Unternehmen in den mittel- und osteuropäischen Märkten könnten hierfür eine geeignete Ausgangsbasis sein. Die großen Unternehmen der französischen Ernährungsindustrie haben bereits in der Vergangenheit in starkem Maße sowohl im europäischen Ausland als auch weltweit Direktinvestitionen realisiert. Eine wichtige künftige Herausforderung ist die Konsolidierung dieser Aktivitäten sowohl im Hinblick auf die Durchführung von Direktinvestitionen als auch der weiteren Internationalisierung ihrer Marken.

Literaturverzeichnis

- BLANCHET J., REVEL A. (1999): L'agriculture européenne face aux enjeux internationaux. Economica, Paris.
- BML (1999): Agrarbericht der Bundesregierung 2000. Berlin.
- BML (2000): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 1999. Münster-Hiltrup.
- BRODERSEN, C.M.; THIELE, H. (1999): Effizienzunterschiede in der landwirtschaftlichen Produktion. Eine nichtparametrische Analyse für Deutschland. In: ALVENSLEBEN, R. VON; KOESTER, U.; LANGBEHN, C. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Münster-Hiltrup, S. 169-178.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2000): Jahresbericht 1999/2000, S. 16-21.
- COLOMER, Y. (1999): Conception d'un système d'évaluation quantitatif des produits alimentaires et des marques: application à la comparaison des marques de fabricants et de distributeurs, Thèse de Doctorat, INPL.
- COLOMER, Y.; FLORIOT, J.L.; CLOTET, R. (2000): Categorization of Food Products in Consumer Perception between Private Label and Manufactured Brands. IAMA World Food and Agribusiness Congress, Chicago.
- FLORIOT, J.L.; LE GOFF, J.Y. (1999): Etude prospective: Les produits laitiers en Europe, CNCA, Paris 1999.
- FLORIOT, J.L.; LORDEZ, M.F. (2000): Le lancement de nouveaux produits dans les industries laitières européennes: impact sur la R & D. CREAL 98, La recherche laitière européenne, les partenariats recherche-industrie. Enjeux et perspectives. 3^{ème} conférence européenne d'Arilait, Arilait Recherches, Paris. 2000. Im Internet unter <http://www.maison-du-lait.com>.
- ISERMEYER, F.; RIEDEL, J.; MÖLLER, C. (1999): Analyse der internationalen Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe des IFCN, dargestellt am Beispiel der Weizen- und Zuckerproduktion. In: ALVENSLEBEN, R. VON; KOESTER, U.; LANGBEHN, C. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Münster-Hiltrup, S. 101-108.
- LITZENROTH, H.A. (1997): Vom „Otto-Normalverbraucher“ zum individualisierten multioptionalen Konsumenten. Planung&Analyse, Nr. 6, S. 10-13.
- O.V. (1999): The Top 100 Food and Beverage Companies. Im Internet unter <http://www.foodexplorer.com/Business/Companies/Top100/Chart.htm> (Stand: 10.09.99).
- REICHHOLD, S. M. (1994): Marktstruktur und Marktergebnis der Wirtschaftszweige des produzierenden Ernährungsgewerbes. Agrarwirtschaft, Sonderheft 143. Frankfurt am Main.
- STOCKMEYER, B.; WEINDLMAIER, H. (1999): Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – Ausgestaltung und Erfolg. Im Internet unter <http://www.edv.agrar.tu-muenchen.de/blm/bwl/deutsch/foodinn2.pdf>.
- TONZANLI, S. (2001): Structural Changes in the French Dairy Processing Industry During the Last Two Decades. In: INTERNATIONAL DAIRY FEDERATION (Hrsg.): Structural Change in the Dairy Sector. Bulletin of the International Dairy Federation 360. Brussels, S. 30-42.
- TRAILL, W.B.; PITTS, E. (1998): Competitiveness in the Food Industry. London.
- TRAUMANN, P. (1996): Wettbewerbsfähigkeit und Standort Deutschland. In: Die Molkereizeitung WELT DER MILCH 50, S. 816-822.
- WEINDLMAIER, H. (2000a): Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie: Methodische Ansatzpunkte zur Messung und empirische Ergebnisse. In: v. ALVENSLEBEN, R.; KOESTER, U.; LANGBEHN, C. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Münster-Hiltrup, S. 239-248.
- WEINDLMAIER, H. (2000b): Die Marke als Differenzierungsinstrument im Lebensmittelmarketing. In: WAGNER, P. (Hrsg.): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Stuttgart, S. 366-383.
- Wissenschaftlicher Beirat beim BML (2000): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. Angewandte Wissenschaft, H. 486, Münster-Hiltrup, S. 69-86.
- YON, B. (1996): Le Marketing Agro-alimentaire, Editions ESKA, Paris, S. 156-162.
- ZACHARIASSE, V. (2000): On the Competitiveness of European Agriculture. In: v. ALVENSLEBEN, R.; KOESTER, U.; LANGBEHN, C. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Münster-Hiltrup, S. 275-286.
- ZIMMERMANN B.; WIESER, H.; ZEDDIES, J. (1999): Internationale Wettbewerbsfähigkeit der Zuckererzeugung – komparative Kostenunterschiede und Wettbewerbsverzerrungen. In: v. ALVENSLEBEN, R.; KOESTER, U.; LANGBEHN, C. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Münster-Hiltrup, S. 109-116.

Verfasser:

Prof. Dr. HANNES WEINDLMAIER, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel Weihenstephan, Technische Universität München, Weihenstephaner Berg 1, D-85354 Freising. Telefon: +49-8161-71 3540; Telefax: +49-8161-71 5030; e-mail: Weindlmaier@bwl.blm.tu-muenchen.de;

Prof. Dr. JEAN-LOUIS FLORIOT, IGIA, Jouy-en Josas et INPL-ENSAIA de Nancy, Telefon und Telefax: +33-1-30756082; e-mail: Floriotjl@aol.com.