

Hochschule Anhalt (FH)

Fachbereich Landwirtschaft, Ökotrophologie und Landschaftsentwicklung

Masterarbeit

Thema: Geschäftsfeldanalyse und Strategieentwicklung für „Spezialgetreide“ am Beispiel des Unternehmens *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* in Dänemark.

vorgelegt von: Robert Dumann

geboren am: 09.12.1987

Studiengang: Master Food and Agribusiness

1. Gutachter: Frau Prof. Dr. Elena Kashtanova
Hochschule Anhalt (FH), Bernburg

2. Gutachter: Herr Dipl. Kaufmann Wilhelm Winkelmann
BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG, Bülstringen

Datum der Abgabe: 13.09.2016

Bibliographische Beschreibung

Name, Vorname: Dumann, Robert

Matrikelnummer: 4052358

Thema der Masterarbeit: Geschäftsfeldanalyse und Strategieentwicklung für
„Spezialgetreide“ am Beispiel des Unternehmens
BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG in Dänemark.

2016 / 127 Seiten / 36 Tabellen / 40 Abbildungen / 5 Anlagen

Bernburg/Saale: Hochschule Anhalt (FH) Fachbereich Landwirtschaft,
Ökotropologie und Landschaftsentwicklung – Masterarbeit

Autorreferat:

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Abschlussarbeit ist die Analyse des dänischen Marktsegments Getreide „*produziert nach besonderen Anbaubedingungen*“. Für die *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG*, einem mittelständischen landwirtschaftlichen Erfassungshändler, welcher das „Spezialsegment“ im Exportgeschäft bedient, werden mit Hilfe klassischer Methoden des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene die Ausgangssituation - die herrschenden Bedingungen am Zielmarkt allgemein sowie die Branchegegebenheiten im speziellen - analysiert und beschrieben. Anschließend wird die spezifische interne Leistungsfähigkeit des *BARO*-Geschäftsfeldes durch Zuhilfenahme der Methode der Stärken/Schwächenanalyse ermittelt. Darauf aufbauend werden mittels eines modellgestützten Ansatzes der Szenario-Entwicklung Vorschläge für Strategien formuliert, welche dazu beitragen, das Geschäftsfeld nachhaltig erfolgreich am dänischen Zielmarkt zu positionieren.

Inhaltsverzeichnis

I Abkürzungsverzeichnis	4
II Abbildungsverzeichnis	5
III Tabellenverzeichnis	7
1. Einführung	9
1.1. Problemstellung	11
1.2. Zielstellung	17
2. Methodik der Untersuchung	18
2.1. Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene.....	18
2.2. Analysemethoden der strategischen Ausgangssituation auf Geschäftsfeldebene	21
2.2.1. Untersuchung der externen Umwelt (Chancen/Risiken Analyse).....	22
2.2.1.1. Untersuchung der generellen Umwelt: DESTEP- Analyse	23
2.2.1.2. Untersuchung der Branchegegebenheiten: Fünf-Kräfte-Modell nach <i>Michael E. Porter</i>	24
2.2.2. Analyse der internen Leistungsfähigkeit (Stärken/Schwächen Analyse): Geschäftssystem-Konzept nach <i>McKinsey</i>	28
2.2.3. Zusammenführung der Ergebnisse der strategischen Analyse der Ausgangssituation	31
2.3. Strategieformulierung: Szenario-Analyse.....	32
2.3.1. Szenario-Technik nach <i>Ute von Reibnitz</i>	34
2.3.2. Die acht Schritte der Szenario-Technik	35
3. Europäische Union: Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	49
3.1. Branchenkonzepte der dänischen Mühlenindustrie	49
3.2. EU-Agrarpolitik: Zulassungsverfahren und Statistiken über das Inverkehrbringen und die Verwendung von Pflanzenschutzmitteln	51
3.2.1. Einsatz von Pflanzenwachstumsregulatoren.....	53
3.2.2. Einsatz glyphosathaltiger Herbizide	54
3.2.3. Einsatz klärschlammhaltiger Düngemittel.....	56
3.3. Rückstandsproblematik und mögliche Gefahren für die menschliche Gesundheit.....	57
3.3.1. Rückstände von Glyphosat und Chlormequat aus Pflanzenschutzmitteln	57
3.3.2. Rückstände aus der landwirtschaftlicher Nutzung von Klärschlämmen	60

4. Dänemark: Der Markt für Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	62
4.1. Gesamtmarktanalyse Dänemarks mittels „DESTEP“	62
4.2. Das Marktsegment „Spezialgetreide“	72
4.3. Analyse bedeutender Einzelkunden der dänischen Mühlenindustrie	78
4.4. Branchenstrukturanalyse nach dem „Fünf-Kräfte-Modell“	79
5. BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG: Interne Analyse und Strategieentwicklung	85
5.1. Geschäftsfeldportrait	85
5.2. Interne Analyse nach dem „Geschäftssystem-Konzept“	88
5.3. Formulierung der BARO- Geschäftsfeldstrategie auf Grundlage einer Szenario-Analyse	93
5.4. Diskussion der Ergebnisse	114
6. Zusammenfassung	116
IV Literaturverzeichnis.....	119
V Anlagenverzeichnis.....	126
Selbstständigkeitserklärung	127

I Abkürzungsverzeichnis

AbfklärV	Abfall- Klärschlammverordnung
BfR	Bundesinstitut für Risikobewertung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BRC	British Retail Consortium
BVL	Bundesamts für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit
ccc	Chlorcholinchlorid
DK	Dänemark
DKK	Dänische Kronen
EC	Europäische Kommission
EFSA	Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit
EPO / EP	Europäisches Patentamt
EU-28	28 Mitgliedstaaten der Europäischen Union
FAO	Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen
GMP	Good Manufacturing Practice
IARC	International Agency for Research on Cancer
IFS	International Featured Standard
IWF	Internationaler Währungsfond
JMPR	Joint Meeting on Pesticide Residues
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MRL	Maximum Residue Limit
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PSM	Pflanzenschutzmittel
R&D	Research and Development
UBA	Umweltbundesamtes
VO	Verordnung
WHO	Weltgesundheitsorganisation
WTO	Welthandelsorganisation

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die zehn Umsatzstärksten europäischen genossenschaftlichen Agrarhandelskonzerne 2011-2013 (Umsatz in Mio. Euro)	13
Abbildung 2: Grundverständnis des strategischen Managements.....	18
Abbildung 3: Prozess des strategischen Managements	19
Abbildung 4: Beispiel für die organisatorischen Ebenen des strategischen Managements.....	20
Abbildung 5: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation.	21
Abbildung 6: Die fünf Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur.....	25
Abbildung 7: Chancen-/ Gefahrenprofil.....	31
Abbildung 8: „Szenario-Trichter“- Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	34
Abbildung 9: Die acht Schritte der Szenario-Technik	36
Abbildung 10: Externe Einflussbereiche eines Unternehmens/Geschäftsfeldes	36
Abbildung 11: Szenario-Technik- Schritt 2 Einflussanalyse, Fallbeispiel - Erstellen eines System-Grid.....	39
Abbildung 12: Szenario-Technik- Schritt 4 Alternativbündelung, Fallbeispiel - Erstellung einer Konsistenzmatrix.	42
Abbildung 13: Szenario-Technik- Schritt 4 Alternativbündelung, Fallbeispiel- Szenarioverteilung nach Konsistenzmaß.....	43
Abbildung 14: Szenario-Technik- Schritt 4 Alternativbündelung, Fallbeispiel- Szenario-Ranking nach Konsistenzmaß	43
Abbildung 15: Szenario-Technik- Schritt 8 Szenario-Transfer, Fallbeispiel- Entwicklung einer Leitstrategie.....	47
Abbildung 16: Szenario-Technik- Schritt 8 Szenario-Transfer, Allgemeine Untergliederung einer Leitstrategie.....	47
Abbildung 17: In Umlauf gebrachte Mengen (in to.) und prozentualer Anteil an Pestiziden der Hauptgruppe Pflanzenwachstumsregler nach Ländern in der EU-28 (2013).....	53
Abbildung 18: Mengen (in to.) an im Inland abgegebenen Pestiziden der Hauptgruppe Pflanzenwachstumsregler in Dänemark und Deutschland (2010-2014)	54
Abbildung 19: In Umlauf gebrachte Mengen (in to.) und prozentualer Anteil an Pestiziden der Hauptgruppe Herbizide, Krautvertilgungsmittel und Moosvernichter nach Ländern in der EU-28 (2013)	55
Abbildung 20: Mengen (in to.) an im Inland abgegebenen Pestiziden auf Glyphosatbasis in Dänemark und Deutschland (2010-2014).....	55
Abbildung 21: Am häufigsten festgestellte Wirkstoffe in Pestiziden in allen Weizenproben und Prozentsatz der Proben mit nachweisbaren Rückständen unter, gleich oder über dem Rückstandshöchstgehalt (MRL).....	58
Abbildung 22: Am häufigsten festgestellte Wirkstoffe in Pestiziden in allen analysierten Lebensmittelproben und Prozentsatz der Proben mit nachweisbaren Rückständen unter, gleich oder über dem Rückstandshöchstgehalt (MRL).....	58
Abbildung 23: Dänemark- Export von Waren im Bereich „food and live animals“ (in Mrd. Euro und %) in ausgewählte Länder (2015).	64

Abbildung 24: Inflation in Dänemark und der EU-28 (in %)	65
Abbildung 25: Arbeitslosenquote in Dänemark und der EU-28 (in %)	65
Abbildung 26: Anteil der Haushalte mit „(great) difficulty making ends meet“ in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern, 2010-2014 (in %)	66
Abbildung 27: Die häufigsten Haushaltsformen in Dänemark, 2014 (in %)	67
Abbildung 28: Durchschnittliche private Konsumausgaben pro Einwohner in Euro/Jahr, 2013 im vgl. zu 2003 in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern	67
Abbildung 29: Herkunft und Anteil der Menschen die 2014 nach Dänemark Immigrierten (in %).	68
Abbildung 30: Bruttoinlandausgaben für Forschung und Entwicklung als Anteil am BIP in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern, 2014 (in %)	69
Abbildung 31: Anzahl der Patentanmeldungen an das Europäische Patentamt pro einer Million Einwohner in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern (2013 im vgl. zu 2005)	69
Abbildung 32: Anteil erneuerbarer Energien an der gesamterzeugten Energie in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern, 2014 im vgl. zu 2004 (in %)	70
Abbildung 33: Entwicklung des Gesamtumsatzes der dänischen Molkerei-, Mühlen- und Backwarenindustrie, in Mio. Euro (2005-2015)	73
Abbildung 34: Entwicklung der gesamtvermahlenden Mengen an Getreide- sowie Weizen und Roggen in dänischen Mühlen, in 1000 t. (2005-2015)	74
Abbildung 35: Umsatz der Branche „Mahlen und Schälen von Getreide, Hülsenfrüchten und Nüssen“ in Dänemark von 2008-2013 und Prognose bis 2020 (in Mio. Euro)	74
Abbildung 36: Entwicklung und Ursprung der Importe an Weizenmehl nach Dänemark (in to.) (2012-2015)	76
Abbildung 37: Entwicklung und Ursprung der Importe an Brot und Backwaren nach Dänemark (in to.) (2005-2015).	76
Abbildung 38: Bildliche Darstellung der relevanten Branchenakteure aus Sicht des landwirtschaftlichen Erfassungshändlers im Segment „Spezialgetreide“	80
Abbildung 39: Mengenmäßige und prozentuale Aufgliederung der im Wirtschaftsjahr 2015 geschlossenen Verkaufskontrakte der BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG mit dänischen, schwedischen und deutschen Mühlenunternehmen im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“.	87
Abbildung 40: Strategische Stärken-/Schwächen-Profil der BARO Lagerhaus GmbH und Co. KG im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt	92

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: DESTEP-Analyse zur Untersuchung der generellen Umwelt	24
Tabelle 2: Nutzwertanalyse zur Beschreibung und Bewertung der Branchenattraktivität auf Grundlage von Porters „Five Forces“	27
Tabelle 3: Beispielhafte Darstellung eines Geschäftssystems eines Handelsunternehmens.	29
Tabelle 4: Strategische Stärken-/Schwächen-Profil	30
Tabelle 5: Szenario-Technik- Schritt 2 Einflussanalyse, Fallbeispiel- Festlegung der Einflussbereiche und Einflussfaktoren.....	37
Tabelle 6: Szenario-Technik- Schritt 2 Einflussanalyse, Fallbeispiel- Erstellen einer Vernetzungsmatrix	38
Tabelle 7: Szenario-Technik- Schritt 3 Trendprojektion, Fallbeispiel- Entwicklung von Zukunftsprojektionen	40
Tabelle 8: Szenario-Technik- Schritt 5 Szenario-Interpretation, Fallbeispiel- Entwicklung eines optimistischen Szenarios (A)	44
Tabelle 9: Szenario-Technik- Schritt 5 Szenario-Interpretation, Fallbeispiel- Entwicklung eines pessimistischen Szenarios (B).....	44
Tabelle 10: Szenario-Technik- Schritt 6 Konsequenzanalyse, Fallbeispiel- Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario A	45
Tabelle 11: Szenario-Technik- Schritt 6 Konsequenzanalyse, Fallbeispiel- Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario B	45
Tabelle 12: Szenario-Technik- Schritt 7 Störereignisanalyse, Fallbeispiel- Analyse der Störereignis Auswirkungen.....	46
Tabelle 13: Szenario-Technik- Schritt 8 Szenario-Transfer, Fallbeispiel- Zielfestlegung, sowie Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung der Leitstrategie.....	48
Tabelle 14: Analyse der Rückstände an Schwermetallen und organischen Verbindungen in dänischen Klärschlämmen (unter Berücksichtigung deutscher und dänischer gesetzlicher Grenzwerte).	61
Tabelle 15: Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der DESTEP- Analyse, Strategierelevante Chancen/Risiken der Makroumwelt- Dänemark.....	62
Tabelle 16: DESTEP-Analyse Dänemark	63
Tabelle 17: Relative Bedeutung der Branchenaktivitäten als BIP- Anteil an der Wertschöpfung, in Dänemark und der EU-28, 2014 (in %).....	63
Tabelle 18: BIP: Veränderung und Prognose, nominal (€) und real (%) in Dänemark und der EU-28, (2014-2017)	63
Tabelle 19: Dänemark: Ein- und Ausfuhr an Waren (in Mrd. Euro) in die / aus der EU-28 und Deutschland (2013-2015).....	64
Tabelle 20: Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der Analyse des Marktsegmentes „Spezialgetreide“- Strategierelevante Chancen/Risiken der Mikroumwelt.....	72
Tabelle 21: Umsatz in Mio. Euro (DKK), Unternehmenszahl und Zahl der Angestellten in den Bereichen Herstellung von Mühlenerzeugnissen, Brot und Backwaren, Zwieback und Keksen in Dänemark im Jahr 2007.....	73
Tabelle 22: Analyse der dänischen Mühlenindustrie- Mengen an produziertem, vermahlenem und importiertem Weizen im Wirtschaftsjahr 2015	75

Tabelle 23: Umsatz, Gewinn, Umsatzrendite und Angestellte der Unternehmen Lantmännen Cerealia A/S und Valsemøllen A/S (2013-2015)	78
Tabelle 24: Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der Branchenanalyse-Strategierelevante Chancen/Risiken der Mikroumwelt.....	80
Tabelle 25: Porters „Five Forces“ der Branchenstruktur- Bewertung der gegenwertigen und zukünftigen Attraktivität der Branche.....	81
Tabelle 26: Geschäftssystem des Agrarhandelsunternehmens BARO Lagerhaus GmbH und Co. KG im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt.....	90
Tabelle 27: Szenario-Technik: Schritt 2 Einflussanalyse: Festlegung der Einflussbereiche und Einflussfaktoren, Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	95
Tabelle 28: Szenario-Technik: Schritt 2 Einflussanalyse: Erstellen einer Vernetzungsmatrix, Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	96
Tabelle 29: Szenario-Technik: Schritt 2 Einflussanalyse: Erstellen eines System-Grid, Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	96
Tabelle 30: Szenario-Technik: Schritt 4 Alternativbündelung: Auswahl des Szenario-Paares welches das Optimum in den Kriterien, Konsistenz, Stabilität und Unterschiedlichkeit aufweist. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	97
Tabelle 31: Szenario-Technik: Schritt 5 Szenario-Interpretation: Entwicklung des Szenarios A „Wachstum“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	98
Tabelle 32: Szenario-Technik: Schritt 5 Szenario-Interpretation: Entwicklung des Szenarios B „Stagnation“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	101
Tabelle 33: Szenario-Technik: Schritt 6 Konsequenzanalyse: Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario A „Wachstum“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	104
Tabelle 34: Szenario-Technik: Schritt 6 Konsequenzanalyse: Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario B „Stagnation“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	107
Tabelle 35: Szenario-Technik: Schritt 7 Störereignisanalyse: Analyse denkbarer externer oder interner Störereignisse und Erarbeitung von Präventivmaßnahmen. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	110
Tabelle 36: Szenario-Technik: Schritt 8 Szenario-Transfer: Zielfestlegung, Strategie und Maßnahmen zur Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	111

1. Einführung

"What may hold for businesses in general, may not hold for agribusinesses." ¹

Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen sind in einer arbeitsteiligen Gesellschaft ein bedeutendes Bindeglied zwischen der landwirtschaftlichen Produktion sowie sämtlichen nachgelagerten Wertschöpfungsstufen der Nahrungs- und Futtermittelindustrie. Handel liegt im funktionellen Sinne vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selber verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen (Hagedorn 2005, S.3). Auf der Erzeugerseite ist die Landhandelsbranche durch eine klassische Doppelfunktion gekennzeichnet. Im Betriebsmittelgeschäft wird die Landwirtschaft mit den klassischen Inputfaktoren wie zum Beispiel Saatgut, Düngemittel und Pflanzenschutz versorgt, wohingegen im Getreidegeschäft der Zugang zu den Absatzmärkten ermöglicht wird.

Der Aufkaufgroßhandel nimmt im Gegensatz zur weiterverarbeitenden Industrie keine direkte Veränderung der Ware vor. Die Wertschöpfung liegt vielmehr im Bündeln, Separieren, Aufbereiten und Lagern eines zersplitterten Angebots an landwirtschaftlichen Erzeugnissen, um es zum richtigen Ort und zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen (Schulze 2012, o. S.). Neben der räumlichen und zeitlichen Überbrückung erfüllt der Agrarhandel die Aufgabe, der verarbeitenden Industrie ein natürlichen Schwankungen unterliegendes Produkt in genormter Qualität und Menge zur Verfügung zu stellen (Gollisch und Theuvsen 2015, S. 3). Neben der Händlerfunktion treten Unternehmen dieser Branche als landwirtschaftliche Dienstleister auf. In den vorgelagerten Stufen des Agribusiness kann der Händler durch die enge Bindung zum Landwirt als Marktbeobachter und Produktionsberater fungieren oder die Finanzierung von Betriebsmitteln ermöglichen (Gollisch und Theuvsen 2015, S. 5).

Der globale Wettbewerb der international operierenden Unternehmen und länderübergreifender Binnenmärkte hat den Charakter und die Herausforderung an unternehmerische Aktivitäten verändert (Enke und Geigenmüller 2006, S. 7). Als Glied der modernen sowie global orientierten agrarwirtschaftlichen Wertschöpfungskette unterliegen Handelsunternehmen dem weitreichenden auf nationaler und internationaler Ebene stattfindenden Markt- und Strukturwandel im Agribusiness sowie dessen nachgelagerten Bereichen. Die politischen, ökonomischen und kulturellen Entwicklungen im Unternehmensumfeld der Branche stellen das Management vor die Herausforderung, sich an ändernde Bedingungen anzupassen beziehungsweise sich regelmäßig marktstrategisch neu zu positionieren.

¹ Harling, K.; Funk, T. (1987), Competitive Strategy for Farm Supply and Grain Elevator Business. In: American journal of agricultural economics, Jg. 69, Heft 5, S. 1047-1055.

Eine strukturelle Veränderung des deutschen Agrarhandels ist seit den 80er Jahren erkennbar. Nach einer langen Phase des Branchenwachstums zeichnete sich eine Stagnation des Handelsvolumens durch Sättigung des heimischen Marktes für landwirtschaftliche Waren ab. Ein Rückgang der Anzahl der Marktakteure zugunsten großer Betriebe führte zu einer Konzentration der Branche und Intensivierung des Wettbewerbsdrucks unter den verbliebenen Unternehmen (Gollisch und Theuvsen 2015, S. 3).

Zu den wirtschaftlichen Veränderungen im nationalen Umfeld kamen die Potentiale, aber auch die Gefahren eines deutlich globaler werdenden Marktes für landwirtschaftliche Erzeugnisse hinzu. Generell nimmt die Bedeutung internationaler Agrarmärkte als Orte des Austauschs und der Preisbildung von landwirtschaftlichen Rohstoffen stetig zu. Durch oftmals gesättigte Inlandsmärkte bietet die grenzüberschreitende Orientierung der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens neue Wege des wirtschaftlichen Wachstums und der Stabilität.

Klassische Exportbranchen sind solche, bei denen die Internationalisierung primär auf Exporten und Importen beruht. Hierzu zählen bestimmte landwirtschaftliche Rohstoffe, deren Produktion inputseitig an einen bestimmten Ort gebunden ist (Grant 2006, S.517). Deutsche Agrarhandelsunternehmen, die sich mit dem Aufkauf und der Vermarktung von landwirtschaftlichen Rohstoffen beschäftigen, sind vielfach sowohl im Inlands- als auch im Auslandsgeschäft aktiv. Diese erwirtschaften häufig einen bedeutenden Teil ihrer Erlöse durch Auslandsaktivitäten. Nach den USA und den Niederlanden zählt Deutschland im internationalen Vergleich zu den bedeutendsten Agrarexporteurs der Welt. Der Erlös der deutschen Landwirtschaft beläuft sich inzwischen auf jeden vierten Euro im Export. Im Wirtschaftsjahr 2015 hatten die Ausfuhren von Agrar- und Ernährungsgütern mit einem Wert von 63,4 Milliarden Euro ein neuen Höchststand erreicht. Gemessen am Wert des deutschen Außenhandels insgesamt, hier zum Beispiel im Jahr 2015: von 1.134 Milliarden Euro, betrug der Anteil des Agraraußenhandels rund 6 Prozent. Annähernd dreiviertel der Erlöse, und zwar 48,2 Milliarden Euro, wurden dabei auf dem europäischen Binnenmarkt (EU-28) der Rest durch Drittlandexporte erzielt. Getreide und Getreideerzeugnisse nahmen im Jahr 2015 einen Anteil von 13 Prozent, somit 8,2 Milliarden Euro, der deutschen Agrarausfuhren ein. Durch die Ausfuhr von Getreide wurden 2,7 Milliarden Euro erzielt, wovon 85 % der Erlöse auf Weizen entfielen. Insgesamt gingen von den 27,8 Millionen Tonnen in Deutschland produziertem Weizen 10,6 Millionen Tonnen in den Export (BMEL 2015, S.7 f.). Der deutsche Erfassungshandel spielt als Mittler und Abwickler im Exportgeschäft von landwirtschaftliche Rohwaren eine tragende Rolle.

Im Wirtschaftsjahr 2014/2015 bezifferte die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) die Zahl „Getreidehandelnder Unternehmen“ in Deutschland auf 880, im Vergleich zu noch 904 in 2013/2014 (aus persönlicher Korrespondenz mit Kuhfuss, A., BLE, E-Mail vom 04.03.2016).

1.1. Problemstellung

Zukunftsorientierte Unternehmen verstehen es, sich auf das im ständigen Wandel begriffene Markt- und Umweltgeschehen einzustellen und jeweils angemessen zu reagieren. Nach Auffassung von *Kotler et al.* (2007, S.107) beinhaltet dies die Fähigkeit und das Engagement des Managements, die Unternehmensziele und internen Ressourcen an die sich erwachsenden Marktchancen und Gefahren anzupassen. Unternehmen müssen daher wichtige Gestaltungskräfte in der Umwelt, die sich auf ihre Geschäftstätigkeit auswirken, beobachten, da fehlende Anpassungen an das sich ändernde Marktumfeld zur Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit führen können (Kotler et al. 2007, S. 116). Einflussfaktoren, die sich auf die Situation und Stellung eines Unternehmers am Markt auswirken, sind zu analysieren, da diese für die strategische Ausrichtung entscheidend sind.

Eine Entscheidung zur Aufnahme bzw. Ausweitung der internationalen Geschäftstätigkeit gehört für Unternehmen vieler Branchen zu den Kernpunkten einer langfristigen Unternehmensplanung. Die vielfältigen und unkontrollierbaren Veränderungen im Unternehmensumfeld sowie die sich daraus ergebenden Chancen oder Risiken können als eine Erklärung des Motives zur Erschließung übernationaler Absatzgebiete dienen (Meffert 1998, S. 15). Der in der Dynamik des externen Marktumfeldes begründete Wandel der ökonomischen, politisch- rechtlichen, gesellschaftlichen u. a. Faktoren erfordert eine aktive Anpassung der Geschäftsaktivitäten, um die klassischen Unternehmensziele der Gewinnmaximierung sowie des nachhaltigen Wachstums und der Stabilität umsetzen zu können. Grundlegend lässt sich sagen, dass ein überwiegender Anteil der Unternehmen mit dem Vorsatz der Erschließung neuer Märkte absatzorientierte Motive verfolgen. Nach *Berndt* (2003, S. 9) beziehen sich diese auf die im Ausland erwirtschaftete Mengen und Werte durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Eine „*multinationale Markterschließung*“ ist nach *Becker* (2000, S. 158) dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen neben dem Inlandsmarkt vor allem benachbarte ausländische Märkte bzw. Märkte eines gemeinsamen Wirtschaftsraums in ihr Vermarktungskonzept einbeziehen.

Ein Ansatz, welcher die Internationalisierungsmotive eines Unternehmens genauer veranschaulicht, unterscheidet allgemein in „*offensive*“ versus „*defensive*“ Motive (Berndt 2003, S. 8). Internationalisierungsbestrebungen haben einen offensiven Charakter, wenn Wettbewerbsvorteile oder einmalige Fähigkeiten durch einen Qualitätsvorsprung oder besonderer Managementqualifikation für die internationale Marktbearbeitung bestehen. Märkte werden in diesem Fall systematisch und zielgerichtet erschlossen, um auf Grundlage individueller Marktchancen Gewinnpotenziale abzuschöpfen. Defensive Motive sind als eine Reaktion auf den externen Druck zu verstehen, wenn beispielsweise der Ausbau der Geschäftsaktivität der Stabilisierung einer gefährdeten Marktposition dienen soll.

So können etwa stagnierende Märkte und zunehmender Wettbewerbsdruck dafür verantwortlich sein, dass eine Konzentration der Geschäftsaktivitäten ausschließlich auf traditionelle Absatzmärkte eine Gefahr für die Existenz des Unternehmens darstellen (Berndt 2003, S. 8). Czinkota (2002, S. 268) bemerkt hierzu: „*Proactive firms go international because they want to, while reactive ones go international because they have to*“.

In Bezug auf Akteure des deutschen Agribusiness, hier im speziellen den Wirtschaftszweig der Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen betreffend, ergeben sich mitunter spezifische Motive, welche die Absicht der Ausweitung des Engagements eines Wirtschaftsbeteiligten dieser Branche erklären. Grundlegend werden Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges anhand ihrer Organisationsformen unterschieden. In Deutschland existieren sowohl private als auch genossenschaftliche Landhandelsunternehmen (Gollisch 2015, S. 5). Der genossenschaftliche Handel ist auf Basis seiner Grundsätze vorwiegend auf die wirtschaftliche Förderung seiner Mitglieder sowie an der Maximierung des langfristigen Umsatzes interessiert. Dem privaten Händler hingegen kann das Ziel einer langfristigen Gewinnmaximierung unterstellt werden (Wiese 1986, S.69). Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der weiteren Ausführung der Schwerpunkt auf denen nach genossenschaftlichen Grundsätzen handelnden Agrarhandelsunternehmen gelegt wird. Da moderne Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen häufig in verschiedenen Wirtschaftsbereichen aktiv sind (Trend zur Diversifikation der Geschäftsaktivitäten), ist es an dieser Stelle notwendig, zu bemerken, dass nachfolgend ausschließlich der Handel (Aufkauf/Verkauf) mit dem Industrierohstoff Getreide Gegenstand der Untersuchungen ist.

Die gegenwärtige Marktsituation der europäischen Agrarhandelsbranche ist durch einen andauernden Konzentrationsprozess gekennzeichnet. Unter den genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen sorgen Kooperationen und Fusionen zum Ausbau der Marktmacht der verbliebenen Akteure (Weihofen 2004, S. 42). Viele Kleinere Anbieter werden zu Aufgabe gezwungen oder verschmelzen mit anderen Unternehmen der Branche. Kooperations- oder Fusionsstrategien ermöglichen es den Genossenschaften, die erforderliche kritische Größe zu erreichen, um auf den globalisierten Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abbildung 1 zeigt die „Top 10“ der europäischen genossenschaftlichen Agrarhandelskonzerne gemessen am jährlichen Umsatz. Im betrachteten Zeitraum konnten diese in der Summe ihren Umsatz um rund 10 Milliarden Euro steigern. Mit dem Trend zur Konzentration folgt die Branche der strukturellen Entwicklung der vor- und nachgelagerten Bereiche der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft in der EU-28.

Der landwirtschaftliche Strukturwandel ist durch die Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Produzenten bei gleichzeitig wachsenden Betriebsgrößen geprägt. Professionelle Marktorientierung, Erzeugergemeinschaften (regionalen Ein- und Verkaufskooperationen), der Ausbau der eigenen Erntelager- und Logistikkapazitäten sowie eine

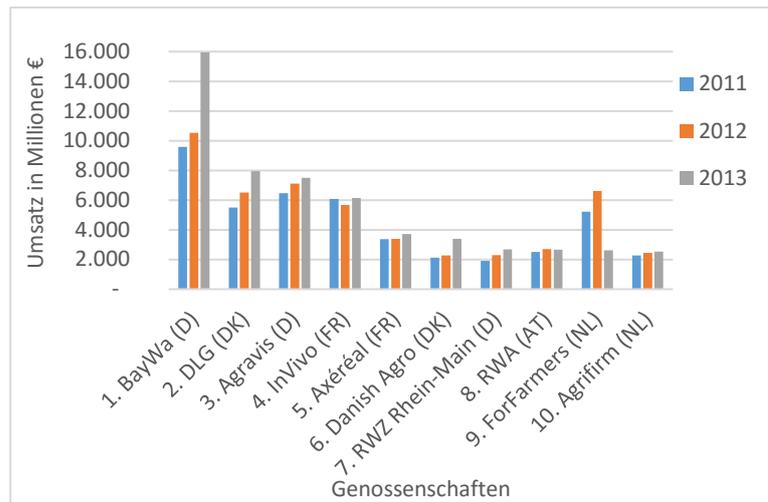


Abbildung 1: Die zehn Umsatzstärksten europäischen genossenschaftlichen Agrarhandelskonzerne 2011-2013 (Umsatz in Millionen Euro) In Anlehnung an: COGECA. (2015), EU Top 10 farm supply cooperatives (by turnover in m€), in: COGECA-Development of Agricultural Cooperatives in the EU 2014, Seite 29

Vielzahl alternativer Absatzmöglichkeiten sorgen für eine klare Verhandlungsstärke gegenüber dem Erfassungshandel (Gollisch 2015, S. 4). Auch auf der Abnehmerseite, also der Lebensmittelproduktions- und Einzelhandelsstufe, setzt sich der Trend der Konzentration und der damit einhergehenden gestärkten Verhandlungsmacht gegenüber der Lieferanten beständig fort.

Im Zuge sich wandelnder Strukturen nimmt auch die Rivalität unter den genossenschaftlichen Agrarhandelsunternehmen in Deutschland zu. Das Regionalprinzip, ein genossenschaftlicher Grundsatz, welcher den Aktionsradius einer Genossenschaft festlegt und damit den Wettbewerb unter den Genossenschaften vermeiden soll, wird zunehmend aufgebrochen. Ein Beispiel hierfür ist das Streben der Hauptgenossenschaften, Bezugs- und Absatzgebiete über die vermeintlichen regionalen Grenzen hinaus aufzubauen. Die für den Sommer 2016 geplante Inbetriebnahme eines Mischfutterwerks durch ein Tochterunternehmen der *Agravis Raiffeisen AG* im bayrischen Straubing und damit im Kerngebiet der *BayWa AG* ist nur ein Beispiel, welche diese Absicht unterstreicht (Stilling 2016, o. S.).

Albaum (2001, S.34) verweist darauf, das Unternehmen sich international ausdehnen, wenn sie ihre strategischen und wirtschaftlichen Interessen auf den traditionellen Märkten nicht mehr zufriedenstellend verwirklichen können. Aufgrund stagnierender inländischer Märkte und dem hohen Wettbewerbsdrucks durch internationale Konsolidierung drängen verstärkt auch deutsche Akteure der Branche auf ausländische Märkte. Durch strategische Kooperationen und Übernahmen beabsichtigen Agrarhandelsunternehmen, ihre Geschäftstätigkeiten in einem globalisierten Umfeld auszubauen. Ursprünglich rein regional verwurzelte landwirtschaftliche Genossenschaften werden somit zu „Globalplayern“ des Agribusiness. Die im Jahr 2013 erfolgte Übernahme des weltweit aktiven niederländischen Getreidehändlers *Cefetra B.V.* durch die in München ansässige *BayWa AG* verdeutlicht das Expansionsstreben.

Vor allem im Kerngeschäft des Handelns mit Agrarrohstoffen wurde durch den Erwerb strategischer Lager- und Hafenstandorte in West- und Osteuropa der Zugang zu internationalen Beschaffungs- und Absatzmärkten ermöglicht (DLV 2012, o. S.). Ebenfalls liegt eine zunehmende Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche darin begründet, dass Mitbewerber aus dem europäischen Ausland (EU-28) ihre Aktivitäten auf dem deutschen Markt ausweiten. Die *Hauptgenossenschaft Nord AG* ist seit 2005 eine Tochtergesellschaft des dänischen *Dansk Landbrugs Grovvareselskab (DLG)* Konzerns mit Geschäftsaktivitäten traditionell in Skandinavien und Norddeutschland. Im Januar 2016 übernahm die *DLG-Gruppe* vollständig den in Hessen, Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt aktiven privaten Landhändler *Roth Agrarhandel GmbH*. Mit einem Umsatz von rund 428 Millionen Euro und nach Aussage der *DLG* einem Marktanteil von 30 Prozent ist die *DLG-Gruppe* in den genannten Bundesländern ein bedeutender Akteur (DLG, 2016, o. S.). Durch dieses Engagement entsteht unter der Leitung eines dänischen Konzerns das größte zusammenhängende Vertriebsgebiet im deutschen Agrarhandel (DLV 2016, o. S.).

Nach *Becker* (2013, S.720) lassen sich grundsätzlich zwei, und zwar ein „homogener“ und ein „heterogener“, Branchentyp unterscheiden. Homogene Branchen sind allgemein durch geringe Möglichkeiten der Produktdifferenzierung, hoher Markttransparenz sowie durch überwiegend gleiche Voraussetzungen und Fähigkeiten der Marktteilnehmer charakterisiert. Unter diesen Bedingungen haben Unternehmen geringe Möglichkeiten, von den gängigen Branchen- bzw. Produktstandards abzuweichen. Handelsunternehmen, die im Investitionsgütergeschäft einfache Industrierohstoffe aufkaufen und vermarkten, lassen sich generell dem homogenen Branchentyp zuordnen. Daran anknüpfend bemerkt *Becker* (2013, S.720), dass diese Märkte unter erschwerten Bedingungen (gesättigte Märkte, Internationalisierung, Wettbewerbsverschärfung) einerseits sowie als Reaktion auf immer differenziertere und individueller gewordene Abnehmeransprüche andererseits zur „Durchbrechung“ der Homogenität tendieren. In diesem Zusammenhang beschreibt *Becker* (2001, S. 296) den sich in vielen Branchen des Investitionsgüterbereichs vollziehenden Wandel von standardisierten Massenmärkten (grundnutzenorientierte Basisprodukte) hin zu mehr differenzierten und spezialisierten Märkten (Produkte mit Abnehmer-relevanten Zusatznutzen). Angesichts dieser Entwicklung ergeben sich innerhalb der Branche zuweilen neue, und zwar nach spezifischen Abnehmerbedürfnissen differenzierte Teilmärkte (Marktsegmente). Damit einhergehend erfordern sogenannte „Spezialisierungsmärkte“ häufig besondere Marktbearbeitungsstrategien, die nicht für alle Anbieter im gleichen Maße realisierbar sind. Als einen bedeutenden „Strategietrend“ bzw. eine „strategische Evolutionsform“ bezeichnet *Becker* (2013, S.685) den Ansatz der Fokussierung auf Nischen- und kunden-individualisierte Märkte.

Ein Fokus auf Marktnischen konzentriert sich auf die Identifizierung und Lösung eines spezifischen Kundenproblems, das heißt, es wird ein auf die speziellen Bedürfnisse der Abnehmergruppe abgestimmtes Angebot entwickelt (Kotler et al. 2007 S.359f.). Bei Nischen handelt es sich um (kleine) Teilmärkte (Untersegmente), die für die überwiegende Anzahl der Anbieter aufgrund des begrenzten Marktvolumens nicht interessant erscheint oder für deren Bearbeitung sie nicht über spezifische Fähigkeiten/Kompetenzen verfügen. Im Idealfall liegen in einer Nische, in der ein Unternehmen aktiv ist, folgende Voraussetzungen vor (Kotler et al. 2007 S. 1129.):

- Die Nische ist groß genug, es ist genügend Kaufkraft vorhanden, damit sie attraktiv/rentabel ist.
- Die Nische hat Wachstumspotenzial bei schwacher Wettbewerbsintensität.
- Ein Unternehmen verfügt über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Nische erfolgreich zu besetzen und kann Angriffe der Konkurrenz abwehren.

Das Besetzen von Marktnischen kann deshalb profitabel sein, da die spezialisierten Anbieter die kundenindividuellen Bedürfnisse in diesem Segment besser befriedigen können als andere Gruppen von Anbietern. Die Produkte des Nischenbesetzers haben damit in den Augen der Abnehmer einen wesentlich höheren Nutzen („Mehrwert“), was in Kundenloyalität einerseits und generell höherer Preisbereitschaft andererseits resultiert (Kotler et al. 2007, S.1131). In der Literatur wird die Nischenspezialisierung häufig mit kleinen und mittelständischen Unternehmen in Verbindung gebracht. Jedoch gehen heute auch Konzerne dazu über, erfolgversprechende Nischen nicht der Konkurrenz zu überlassen, indem sie beispielsweise neue Geschäftsfelder gründen.

Entlang der Lebensmittelkette existieren eine Reihe etablierter und weit verbreiteter Standards zur Beurteilung der Qualität und der Sicherheit von Nahrungs- (IFS Food, BRC u.a.) und Futtermitteln (z. B. GMP + u. a.). Diese Zertifizierungssysteme stellen innerhalb der Kette sicher, dass ein konformer Rohstoff/ein konformes Produkt gemäß festgelegter Spezifikationen produziert und weiterverarbeitet wird. Bestimmte Wirtschaftszweige einzelner Ländermärkte innerhalb der EU-28 stellen jedoch eigene branchenspezifische Qualität- und Sicherheitsanforderungen an Ihre Lieferanten. Ein Beispiel ist die Einführung kundenspezifischer Anbaukonzepte bzw. „Branchenkonzepte“, welche die Begrenzung bzw. das Verbot des Einsatzes spezieller chemischer oder biologischer Wirkstoffe in der Produktion landwirtschaftlicher Güter regeln. Die Erfüllung solcher spezifischen Anforderungen stellt somit die entscheidende Eintrittsbarriere dar, um im Handelsgeschäft diesen Kunden beliefern zu dürfen. Entsprechend kann die Bearbeitung solcher Marktnischen für Mitbewerber mit eher breit ausgerichteter Marktbearbeitungsstrategie (Sortiment für den „Massenmarkt“) als wenig lukrativ erscheinen. Wiederum werden einige Händler als „Nischenspezialisten“ auftreten und ihr Produktportfolio oder Teile dessen an die individuellen Forderungen der Nachfrager im Segment anpassen.

Hierbei gilt einzubeziehen, dass eine Marktbearbeitung mittels Nischenstrategie gesteigerte Anforderungen an die internen Ressourcen besonders in Bezug auf den Informations- und Koordinationsbedarf des Händlers stellt. Gesteigerte Ansprüche an Lieferantenauswahl und -kontrolle, Disposition und Lagerlogistik u. a. verursachen mitunter einen erheblichen Aufwands- und Kostenzuwachs, welcher durch die Verkaufsmargen gedeckt werden muss. Hinzu kommt der allgemeine sowie speziell auf die Bearbeitung einer Marktnische bezogene Anstieg der Art und Zahl der Probleme grenzüberschreitender Marktaktivitäten. Dadurch werden die erforderlichen Managementaufgaben in ihrer Komplexität erhöht. Zusätzliche Kompetenzanforderungen bei der Bearbeitung einer Auslandsmarktnische beziehen sich dabei auf folgende Aspekte (Kleinaltenkamp 2000, S. 332):

- Erhöhter Informationsbedarf und erschwerte Informationsbeschaffung
- Erhöhte Entscheidungsrisiken und erhöhter Koordinationsbedarf

Nischenmärkte neigen dazu, sich ausgesprochen dynamisch zu entwickeln, sie verändern sich, schrumpfen oder verschwinden komplett (Kotler et al. 2007, S. 1130 f.). Werden hinsichtlich des externen Umfeldes die Branchenbedingungen am Zielmarkt sowie die eigene unternehmerische Leistungsfähigkeit falsch bewertet und interpretiert, kann sich die Bearbeitung eines solchen Segments schnell zum Verlustgeschäft für das betreffende Unternehmen/Geschäftsfeld entwickeln.

Die Absicht eines Handelsunternehmens, eine als generell aussichtsreich identifizierte, aber durch Besonderheiten geprägte Auslandsmarktnische zu bearbeiten, macht es häufig unerlässlich, spezielle Strategien der Marktbearbeitung innerhalb des betreffenden Unternehmens/des Geschäftsfeldes zu entwickeln. Grundvoraussetzung zur Entwicklung einer „maßgeschneiderten“ Strategie ist die Analyse des langfristigen Erfolgspotenzials des Ziel-Marktes unter besonderer Berücksichtigung des unternehmensinternen *Knowhows*.

1.2. Zielstellung

Das mittelständische Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* plant die strategische Intensivierung und Ausweitung seiner multinationalen Geschäftsaktivitäten. Im Rahmen der beabsichtigten Ausweitung der Handelsbeziehungen steht der Binnenmarkt der europäischen Union (EU) im Speziellen, das Königreich Dänemark, im Fokus der Bemühungen.

Ein Ausbau des innergemeinschaftlichen Investitionsgütergeschäfts („*business-to-business*“) zu bereits vorhandenen sowie potentiellen Geschäftskunden der dänischen Mühlenindustrie hat die Absicht, den Rohstoffbedarf im Marktsegment Getreide „*produziert nach besonderen Anbaubedingungen*“ zu bedienen. Die Bearbeitung des Auslandsmarktes innerhalb des Geschäftsfeldes „*Spezialgetreide*“ erfolgt dabei ausschließlich mittels grenzüberschreitenden Warenverkehr / Warenexport.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die notwendigen Rahmenbedingungen für eine nachhaltig erfolgreiche Bearbeitung des genannten Auslandsmarktsegmentes, welches der Maximierung des Geschäftsfeldwertes dient, zu schaffen. Durch die systematische Anwendung bekannter Methoden des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene wird die Analyse und Bewertung der Ausgangssituation ermöglicht. Die externe Analyse bezieht sich auf die Situation und die Entwicklung der Unternehmensumwelt, während eine interne Analyse die eigene Leistungsfähigkeit/ innerbetriebliche Voraussetzung in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand ermittelt.

Entscheidendes Ziel der Analyse der Ausgangssituation ist die Identifikation und Bewertung von Chancen- und Gefahren. Auf Basis der Erkenntnisse besteht die eigentliche Kernaufgabe des strategischen Managements in der Erarbeitung und Auswahl von Strategien für das betreffende Geschäftsfeld. Hierbei geht es darum, auf Grundlage von Szenarien der Entwicklung des zu analysierenden Gesamtmarktes, der Branche und des Segments, eine Strategie zu erarbeiten, die angesichts der internen und externen Gegebenheiten prinzipiell geeignet ist, zur Zielerreichung beizutragen.

2. Methodik der Untersuchung

Ziel dieser Arbeit ist es, realistische und praxistaugliche strategische Empfehlungen für die zielgerichtete Bearbeitung eines ausländischen Marktes zu formulieren. Das nachfolgende Kapitel thematisiert die theoretischen Grundlagen des strategischen Managements als Teildisziplin der Betriebswirtschaft. Die anwendungsorientierte Auseinandersetzung mit den Methoden des strategischen Managements dient der Vorbereitung der Informationsgewinnung, auf dessen Grundlage schließlich die Unternehmens- bzw. geschäftsfeldspezifische Analyse durchgeführt wird.

Viele Fragen, die sich im Zusammenhang einer externen und internen Analyse eines Unternehmens ergeben, können vom Management nicht ohne weiteres beantwortet werden. In der Regel müssen Manager unter der Voraussetzung „unvollkommener Informationen“ Entscheidungen treffen. Die Gewinnung relevanter Informationen ist in der Realität mit Unsicherheiten verbunden, da zukünftige Entwicklungen der Umwelt komplex und nur schwer zu prophezeien sind (Hungenberg 2014, S. 164). Jedoch können nur Informationen mit Zukunftsbezug dabei helfen, über die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens, das heißt, seiner Strategie, zu entscheiden. Somit ist es notwendig, Methoden einzubeziehen, die dem Management bei der systematischen und problembezogenen Informationsgewinnung und der anschließenden Strategieformulierung behilflich sind (Hungenberg 2014, S. 165).

2.1. Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene

Nach *Hungenberg* (2001, S. 16) ist ein strategisches Management eine klassische Führungsaufgabe, die von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens ist. Daran anknüpfend bemerken *Welge und Al-Laham* (2003, S. 5); „Strategisches Management wird in einer sich immer schneller verändernden und zunehmend globaler werden Wirtschaft von immer größerer Bedeutung“. Das strategische Management zielt darauf ab, die Marktposition (externe Ausrichtung) einer Unternehmung und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis (interne Ausrichtung) so zu bestimmen, dass ein Unternehmen Vorteile gegenüber seinen Wettbewerbern erlangt, um auf diesem Weg den langfristigen Erfolg zu sichern (Hungenberg 2001, S. 6 f.). Die Abbildung 2 versinnbildlicht das Grundverständnis des strategischen Managements.



Abbildung 2: Grundverständnis des strategischen Managements. In Anlehnung an: Hungenberg, H. (2001), *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren*, 2. Aufl., Seite 6

Die Formulierung und Umsetzung von Strategien stellt eine zentrale Aufgabe des Managements dar, damit langfristige Erfolgspotenziale im Unternehmen auf- und ausgebaut werden können. *Hungenberg* (2001, S. 7 f.) beschreibt Strategien als den Ausgangs- und Mittelpunkt des strategischen



Managements. Diese bestimmen die geschäftliche Ausrichtung eines Unternehmens, indem sie die langfristigen Geschäftsziele definieren, das heißt, festlegen, wie sich das Unternehmen am Markt positionieren soll. Eine erfolgreiche Formulierung und Implantierung von Strategien bedarf einer systematischen Planung. Die Strategieplanung lässt sich als Entscheidungsprozess beschreiben, der sich in die logisch zusammenhängenden Planungsschritte der Zielstellung, Analyse, Formulierung und Umsetzung gliedern lässt (Welge und Al-Laham 2001, S. 95 f.). Die Abbildung 3 veranschaulicht

Abbildung 3: Prozess des strategischen Managements. In Anlehnung an: Welge, M.; Al-Laham, A. (2003), *Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung*, 4. Aufl., Seite 99

den Managementprozess, welcher nach *Welge* und Al-Laham (2001, S. 97), formal dem „klassischen Strategieverständnis nach Harvard-Tradition“ folgt.

Ausgehend von der Formulierung strategischer Ziele (*Schritt 1*) schließt sich eine Analyse der Ausgangssituation (*Schritt 2*) an. Das schafft die informellen Voraussetzungen für die zentrale Phase der Formulierung von Strategien (*Schritt 3*). Abschließend erfolgt eine Strategieumsetzung (*Schritt 4*), welche sich mit der Verwirklichung und Kontrolle der angestrebten Strategie beschäftigt.

Im Zusammenhang der nachfolgenden Ausführungen ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen dieses Kapitels die in der Abbildung 3 dargestellten Prozessschritte, und zwar 2. *Analyse* und 3. *Formulierung*, aufgrund ihrer bedeutenden Leitfunktion in der strategischen Managementplanung Hauptgegenstand der Untersuchung sind.

Ebenso ist zu bemerken, dass die Aufgaben des strategischen Managements in den meisten Unternehmen auf zwei eigenständigen Ebenen, und zwar der Ebene des Gesamtunternehmens und der Ebene einzelner Geschäftsfelder, erfüllt werden. Die strategische Fragestellung auf Unternehmensebene besteht darin, in welchen Geschäften das Unternehmen agieren will und wie diese untereinander zu priorisieren sind. Die einzelnen Geschäftsfelder werden dabei aus der Gesamtperspektive heraus geführt. Die Absicht, das Optimum für das Gesamtunternehmen zu erreichen, ist Ziel der Formulierung einer Unternehmensstrategie (*engl. corporate strategy*) (*Hungenberg* 2001, S. 14 f.).

Mit einer zunehmenden Differenzierung des Produktprogramms gehen Unternehmen häufig dazu über, mehrere Geschäftsfelder zu unterscheiden, die organisatorisch getrennt werden, indem unterhalb der Unternehmensführung sogenannte Unternehmensbereiche (*engl. Business Units*) entstehen (Hungenberg 2001, S. 13). Wie in der Abbildung 4 dargestellt, sind Unternehmensbereiche weitestgehend unabhängige Teilbereiche, welchen die Verantwortung für die Geschäftsfelder obliegt.

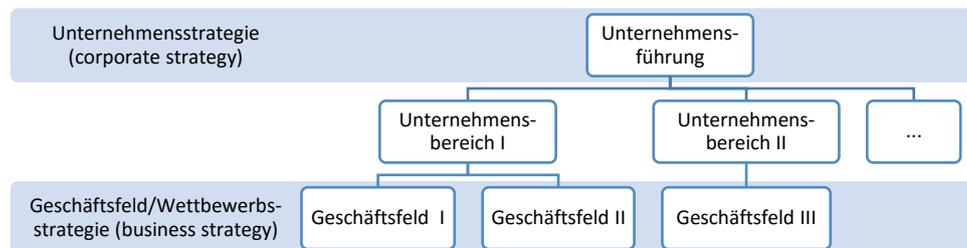


Abbildung 4: Beispiel für die organisatorischen Ebenen des strategischen Managements In Anlehnung an: Welge, M.; Al-Laham, A. (2003), *Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung*, 4. Aufl., Seite. 329

Unter einem Geschäftsfeld versteht man einen Markt oder einen Teilmarkt (Segment), an dem ein Unternehmen operiert. Ein solcher Markt ist durch eine besondere Situation geprägt, die sich von anderen Märkten so unterscheidet, dass es notwendig ist, diesen strategisch eigenständig zu behandeln.

Die grundlegende Fragestellung des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene besteht darin, wie ein Unternehmen in einem bestimmten Geschäftsfeld operieren will, um sich erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten. Geschäftsfeldstrategien (in der Literatur gleichbedeutend auch als Wettbewerbsstrategien bezeichnet) (*engl. business strategy*) müssen für jedes Geschäftsfeld einzeln entwickelt werden, womit ein Unternehmen für jedes seiner Geschäftsfelder eine eigene Strategie verfolgt. Gemeinsam sind die Geschäftsfeldstrategien das Mittel zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie. Nach Hungenberg (2001, S. 63) lassen sich Geschäftsfelder anhand folgender Kriterien voneinander abgrenzen.

- Ein Geschäftsfeld bedient eine oder mehrere Kundengruppen mit genau definierten Bedürfnissen.
- Ein Geschäftsfeld bietet ein bestimmtes Produkt / einer Gruppe relativ homogener Produkte an.
- Ein Geschäftsfeld steht in Konkurrenz zu einer bestimmten Anzahl identifizierbarer Wettbewerber.

Im Zuge dieses Kapitels steht ein strategisches Management auf Geschäftsfeldebene im Mittelpunkt der Untersuchungen. Dazu werden im Zuge der Ermittlung der strategischen Ausgangssituation auf Geschäftsfeldebene zunächst Methoden der unternehmensexternen und -internen Analyse diskutiert. Durch Verknüpfung der Erkenntnisse der strategischen Analyse wird damit eine wesentliche Informationsgrundlage zur Durchführung einer Methode der Szenario-Analyse gelegt.

Hiermit wird es im Prozessverlauf möglich, realistische Strategiealternativen zu entwickeln, die geeignet erscheinen, Ziele des Geschäftsfeldes und damit des Gesamtunternehmens zu erreichen. Schlussendlich werden die am geeignetsten erscheinenden Strategiealternativen ausgewählt, auf deren Grundlage eine zukunftsweisende Leitstrategie für ein Geschäftsfeld definiert werden kann.

2.2. Analysemethoden der strategischen Ausgangssituation auf Geschäftsfeldebene

Die Auswahl einer Strategie, die innerhalb eines Geschäftsfeldes verfolgt werden soll, ist Aufgabe und Ziel des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene. Dafür müssen zuvor die informellen Voraussetzungen, das heißt, möglichst vollständige, sichere und genaue Informationen, geschaffen werden (Welge und Al-Laham 2003, S. 187). In dem Prozessschritt der Analyse der strategischen Ausgangssituation wird allgemein zwischen den Aufgabenbereichen der *externen* Umweltanalyse und der *internen* Unternehmensanalyse unterschieden. Inhaltlich stehen somit die drei folgenden Bereiche im Mittelpunkt der Analyse (Homburg und Krohmer 2003, S.375) - vgl. hierzu auch die Abbildung 5 -:

- Analyse der generellen Umwelt (Makroumwelt)
- Analyse der Branchegegebenheiten (Mikroumwelt)
- Analyse der internen Leistungsfähigkeit

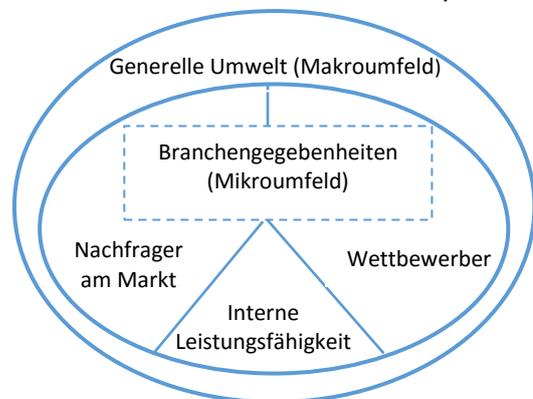


Abbildung 5: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation. In Anlehnung an: Homburg, C.; Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement: Strategie- Instrumente- Umsetzung- Unternehmensführung*, 2.Aufl., Seite. 375

Aufgabe einer externen Analyse ist es, *Chancen* zu erkennen, die sich einem Unternehmen in seiner externen Umwelt eröffnen. Zugleich soll die externe Analyse *Risiken* der Umwelt aufzeigen, denen sie ausgesetzt ist. Um Chancen umzusetzen bzw. Risiken zu vermeiden sind jedoch bestimmte unternehmerische *Stärken* notwendig. Im Rahmen der internen Analyse gilt es, die eigenen Stärken herauszuarbeiten sowie die *Schwächen*, die ein Unternehmen anfällig für die zuvor identifizierten Risiken machen könnten, zu ermitteln (Hungenberg 2001, S. 72 f.).

Dieser Grundgedanke gibt den Anstoß zum Einsatz des gegenüberstellenden Instruments des Chancen- und Gefahrenprofils, wobei die Ergebnisse der Umwelt-, Branchen- und Unternehmensanalyse zusammengefasst werden und die notwendigen Voraussetzungen für die Strategieformulierung gelegt werden.

Die folgenden Ausführungen gehen der Frage nach, welche Informationen zur Analyse der internen und externen Situation eines Geschäftsfeldes zweckmäßig sind und, welche Analyseinstrumente zur Erfassung und Beurteilung dieser zur Verfügung stehen.

Hierbei werden bei der Auswahl der Analyse Kriterien unter anderem Faktoren berücksichtigt, die eine Grundlage für internationale Management-Entscheidungen, das heißt, für andere als den Heimatmarkt setzen. Grundlegend wird im Rahmen der folgenden Betrachtungen davon ausgegangen, dass (Teil-) Märkte innerhalb eines gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraumraums im Fokus der Untersuchung stehen.

Eine Unterscheidung wird notwendig, da bei der Betrachtung ausländischer Märkte mitunter andere externe und interne Faktoren von Relevanz sind als bei einer rein nationalen Marktbearbeitung. Umweltfaktoren an Ländermärkte, die sich innerhalb eines gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraumes befinden, weisen Gemeinsamkeiten auf, die sie von Märkten außerhalb des Verbundes unterscheiden. Zugleich ändern sich damit auch die Anforderungen an die erforderlichen internen Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmers, je nachdem, ob es national und/oder international und innerhalb eines abgegrenzten Wirtschafttraumes aktiv ist oder nicht. Leisten international tätige Geschäftsfelder einen Beitrag zum langfristigen Erreichen des Gesamtunternehmenszieles, so kann von einem „Internationalen Geschäftsfeld“ und einer „Internationalen Geschäftsfeldstrategie“ gesprochen werden.

2.2.1. Untersuchung der externen Umwelt (Chancen/Risiken Analyse)

Die externe Umwelt eines Geschäftsfeldes wird durch eine Vielzahl von Faktoren geprägt, die nicht beeinflussbar sind. Beispielweise könnte eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen oder Initiativen von Wettbewerbern und Geschäftspartnern am Zielmarkt neue Chancen im Wettbewerb schaffen oder aber auch Risiken erzeugen, die bisherige Vorteile bedrohen. Die externe Umwelt und ihren Einfluss zu verstehen, ist Voraussetzung, um ein Unternehmen erfolgreich am Markt zu positionieren (Hungenberg 2001, S. 74 f.).

Die Faktoren der externen Umwelt, die potenziell Einfluss auf das Geschäftsfeld haben können, sind zahlreich. Zudem bestehen zwischen vielen dieser Faktoren wechselseitige Abhängigkeiten, so dass eine Veränderung an einer Stelle zu gleichen oder auch gegenläufigen Entwicklungen an anderer Stelle führen kann. Demnach weißt die externe Umwelt ein hohes Maß an Komplexität auf, welche strukturiert werden muss, um sinnvolle Aussagen für die spätere Strategieformulierung ableiten zu können. Um die Komplexität zu reduzieren, ist es hilfreich, die externe Umwelt in eine „weite“ generelle Umwelt (Makroumwelt) und eine „nahe“ Branchenumwelt (Mikroumwelt) zu unterscheiden (Hungenberg 2001, S. 74).

2.2.1.1. Untersuchung der generellen Umwelt: DESTEP- Analyse

Die generelle Umwelt umfasst die Bedingungen in einem geografischen Raum, die gemeinhin für alle Unternehmen aller Branche an einem bestimmten Markt identisch sind und den Handlungsspielraum eines Unternehmens direkt und indirekt beeinflussen. Im Gegensatz zur Branchenumwelt ist die generelle Umwelt nicht beeinflussbar.

Aufgabe der Analyse der generellen Umwelt ist es, die Veränderungstendenzen und deren Auswirkungen u. a. auf der Nachfrageseite (Konsumenten) aufzuspüren und ihre Konsequenzen für das Geschäftsfeld aufzuzeigen (Welge und Al-Laham 2003, S. 189). Es stellt sich die Frage, welche Bereiche der generellen Umwelt von Bedeutung und mit Hilfe welches Analyseinstrumentes diese zu strukturieren sind? Durch das Instrument der DESTEP-Analyse (Kurzform für **Demographic, Economic, Socio-cultural, Technologic, Ecologic** und **Political**) werden relevante Bereiche der Makroumwelt eines Geschäftsfeldes systematisch untersucht.

Die **ökonomische Umwelt** stellt allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen in den Vordergrund, und zwar *Wirtschaftswachstum, Bruttoinlandsprodukt, Einkommensentwicklung und privater Konsum, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit, Inflationsrate, Wachstumsraten und Produktivität bedeutender Wirtschaftsbereiche, Außenhandelsentwicklung u. a.*

Unternehmen sehen sich allgemeinen **gesellschaftlichen Einflüssen** ausgesetzt. Diese werden vor allem durch **demografische & sozio-kulturelle** Strukturmerkmale gekennzeichnet (*Altersstrukturentwicklung der Bevölkerung, Bevölkerungszusammensetzung, Haushaltsgröße/ Familienstrukturen, Bildungsstand, Arbeitsmentalität und Freizeitorientierung, Mobilität, Individualisierung, Werte und Verhaltensweisen, Gesundheits-/Wellness-Orientierung u.a.*)

Die **technologische Umwelt** kann durch Faktoren beschrieben werden wie: die *Einstellung zum technischen Fortschritt* oder der *Entwicklung von Innovationen und Schlüsseltechnologien u. a.*

Ökologische Faktoren umfassen Trends und Entwicklungen der natürlichen Umwelt (*Strömungen im Natur- und Umweltschutz, Umweltschutzaufgaben, Umweltbewusstsein der Konsumenten u. a.*).

Die **politisch-rechtliche Umwelt** beinhaltet die von staatlicher Seite vorgegebenen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln, und zwar das politische Klima und die politische Stabilität, die Finanz-, Steuer- und Abgabenpolitik, Subventions- und Arbeitsmarktpolitik, des Verbraucherschutzes u. a. (o. V. 2014, FH Retail Consultants GmbH).

Die Tabelle 1 veranschaulicht das Instrument der DESTEP-Analyse. Hierbei werden innerhalb der einzelnen Umweltbereiche relevante Faktoren ausgewählt und beschrieben. Anschließend stellt sich die Frage, welche dieser Faktoren möglicherweise strategierelevant, das heißt, einen Einfluss (Chance/Risiko) auf die Entwicklung eines konkreten Geschäftsfeldes haben könnte.

Tabelle 1: DESTEP-Analyse zur Untersuchung der generellen Umwelt

Umweltbereich	Beschreibung relevanter Umweltentwicklungen
Ökonomische Faktoren	
Wirtschaftswachstum	
...	
Gesellschaft: Demografische & Sozio-Kulturelle Faktoren	
Altersstrukturentwicklung	
...	
Technologische Faktoren	
Staatliche & Private Forschung	
...	
Ökologische Faktoren	
Strömungen im Natur & Umweltschutz	
...	
Politisch- rechtliche Faktoren	
Politisches Klima und Stabilität	
...	

2.2.1.2. Untersuchung der Branchegegebenheiten: Fünf-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter

Ein weiterer Schritt hin zur Strategie, die ein Geschäftsfeld erfolgreich am Zielmarkt positionieren möchte, ist die Untersuchung und das Verständnis der spezifischen Branchegegebenheiten. Bei der Analyse der „nahen“ Branchenumwelt stehen im Gegensatz zur Makroumwelt Faktoren im Mittelpunkt, die nur für Unternehmen einer ganz bestimmten Branche von Bedeutung sind. Von der branchenspezifischen Entwicklung gehen direkte Einflüsse auf die strategische Situation eines Geschäftsfeldes aus. Zur Verdeutlichung der Aufgabe der Branchenstrukturanalyse soll das Modell der fünf Wettbewerbskräfte („Five Forces“) nach Michael E. Porter vorgestellt werden. Das Modell erlaubt es, Chancen und Risiken abzuschätzen, die sich am Markt ergeben, und ermöglicht es somit, Erfolgspotenziale aufzuzeigen (Hungenberg 2014, S.106).

Um die Analyse sinnvoll ausführen zu können, ist es nach Hungenberg (2014, S. 96) von großer Bedeutung, zuvor die zu untersuchende Branche zu bestimmen und abzugrenzen. Hungenberg (2014, S. 96) erklärt weiter, dass je nachdem, wie die zu untersuchende Branche definiert wird, kommen dabei ganz unterschiedliche Einflussgrößen sowie Kunden oder Wettbewerber in Betracht oder bleiben außen vor. Ein Ansatz zur Branchenabgrenzung, also der Definition des relevanten Marktes bietet der „Substitutionsgedanke“. Dazu werden Produkte identifiziert, welche aus Sicht der Nachfrager mit den eigenen Produkten direkt vergleich- und austausch-/substituierbar sind. Kunden, die diese Produkte nachfragen, und Wettbewerber, die dieses Produkt vermarkten, werden somit einer Branche zugeordnet, da ihr Handeln die eigene Position beeinflusst (Hungenberg 2014, S. 96).

Das Branchenstrukturmodell nach Michael E. Porter zielt darauf ab, die Situation innerhalb einer Branche aus der Perspektive eines Unternehmens abzuschätzen, das bereits in dieser Branche tätig ist. Hierbei geht es um die Frage, ob die Wettbewerbssituation und Entwicklungen in der Branche für ein Unternehmen „attraktiv“ sind, das heißt, eine langfristig profitable Existenz gestatten (Hungenberg 2014, S. 99). Porters Modell beruht auf dem Grundgedanken, dass es in erster Linie die Struktur eines Marktes ist, die das strategische Verhalten der Marktteilnehmer beeinflusst.

Mit Hilfe eines Analyserasters werden die fünf Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur (vgl. Abbildung 6), von denen in der Summe die Attraktivität einer Branche ausgeht, systematisch erfasst

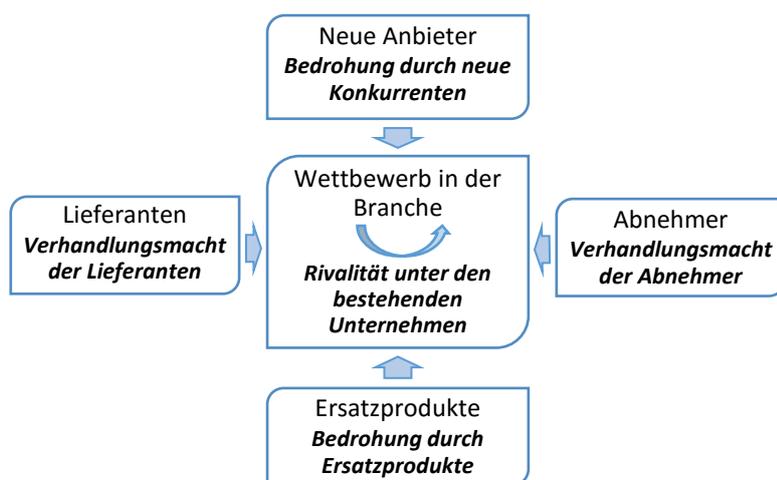


Abbildung 6: Die fünf Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur. In Anlehnung an: Welge, M.; Al-Laham, A. (2003), Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung, 4. Aufl., Seite 198

tendenziell sinkendes Preisniveau und reduzieren somit die Rentabilität der Branche. Aus Sicht der bisherigen Anbieter würde somit die Attraktivität der Branche zurückgehen. Im Umkehrschluss ist die Branche umso attraktiver, je geringer die Bedrohung durch neue Konkurrenten ist (Hungenberg 2014, S. 100 f.). Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Konkurrenten hängt mit der Höhe der Eintrittsbarrieren zusammen. Hohe Marktzugangsbeschränkungen schützen die Branchenteilnehmer vor dem Eintritt von Neulingen und verhindern, dass die Branchenrendite zu Gunsten der „Newcomer“ neu aufgeteilt werden muss. Porter unterscheidet u. a. folgende Eintrittsbarrieren: Betriebsgrößenvorteile („Economies of scale“), Produktdifferenzierung, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen oder ein absoluter Kostenvorteil (Welge und Al-Laham 2003, S. 198).

Bedrohung durch Ersatzprodukte: Ersatzprodukte/Substitute sind Produkte, die generell geeignet wären, ähnliche Kundenbedürfnisse zu erfüllen wie die Produkte der untersuchten Branche, dennoch aktuell nicht in einer engen Substitutionsbeziehung zu diesem stehen, da sie von den Kunden anders wahrgenommen werden oder sich an andere Kundengruppen richten (Hungenberg 2014, S. 103).

und beschrieben (Welge und Al-Laham 2003, S. 197). Die jeweilige Ausprägung der *Five Forces* wird durch eine Reihe von Einzelfaktoren bestimmt, die nachfolgend dargestellt werden (Hungenberg 2014, S. 100).

Bedrohung durch neue Konkurrenten: Neue Anbieter erhöhen die Kapazitäten der Branche, sorgen für ein

Dieser Wettbewerbsfaktor ist von entscheidender Bedeutung, da das Gewinnpotenzial davon beeinflusst wird, ob Kunden auf die Anbieter anderer Produkte ausweichen können. Die Branche gilt als umso attraktiver, je geringer die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist (Kotler et al. 2007, S. 1089).

Verhandlungsmacht der Abnehmer: Nach dem Konzept der „*Five Forces*“ besitzen Abnehmer eine hohe Marktmacht, wenn sie auf Kosten der Rentabilität der Branche die Preise drücken und höhere Qualität und bessere Leistungen verlangen. Nach *Porter* (1999, S. 58 f.) ist eine Abnehmergruppe stark (und damit unattraktiv für die Branche), wenn folgende Bedingungen erfüllt sind. *Konzentrationsgrad der Abnehmer:* Die Abnehmergruppe ist konzentriert oder hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer, *Wert der Produkte:* Die Produkte, die der Abnehmer von der Branche bezieht, bilden einen bedeutenden Anteil an den Gesamtkosten. In diesem Fall sind Abnehmer eher bereit, in die Suche nach Produkten mit einem günstigeren Preis zu investieren. *Standardisierungsgrad:* Die Produkte, die der Abnehmer von der Branche bezieht, sind standardisiert und nicht differenziert. Die Abnehmer sind sicher, dass sie immer alternative Lieferanten finden werden. *Gefahr der Rückwärtsintegration:* Abnehmer können glaubhaft mit Rückwärtsintegration drohen.

Verhandlungsmacht der Lieferanten: Die Stärke der Lieferanten besteht darin, höhere Preise zu fordern, die Qualität der Rohstoffe/Vorprodukte zu senken oder das Angebot bewusst zu verknapfen (Welge und Al-Laham 2003, S. 203). Daraus folgt, dass das Gewinnpotenzial und damit die Attraktivität der Branche sinken. Allgemein ist eine Branche umso attraktiver, je geringer die Marktmacht der Lieferanten gegenüber den Abnehmern ist. Die Macht der Lieferanten kann mit Hilfe des gleichen Kriteriums beurteilt werden, wie die der Abnehmer, nur mit umgekehrten Vorzeichen (Hungenberg 2014, S. 102 f.). Gemäß *Porter* (1999, S. 61 f.) haben die Zulieferer eine starke Verhandlungsposition, wenn u. a. die nachfolgend aufgeführten Bedingungen vorliegen. Hoher *Konzentrationsgrad der Lieferanten:* Die Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie anknüpft. *Anteil der verkauften Produkte:* Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig, das heißt, sie macht nur einen geringen Anteil der Gesamtumsätze aus. *Bedeutung für den Produktionsprozess:* Das Produkt der Lieferanten ist ein wesentlicher Inputfaktor für das Geschäft der Abnehmer.

Rivalität unter den bestehenden Unternehmen: Der fünfte Faktor, welcher nach *Porters* Modell als attraktivitätsbestimmend angesehen wird, ist die Rivalität der Unternehmen, die bereits in der untersuchten Branche tätig sind. Diese wird durch die Intensität des Wettbewerbs unter den Akteuren bestimmt. Grundlegend hat der Wettbewerb in der Branche eine Preis- oder Qualitätsausprägung, und zwar dahingehend, ob sich die Konkurrenten durch ihre Preise unterbieten oder durch verbesserte Produktqualität und verbesserten Service Kunden hinzugewinnen (Hungenberg 2014, S. 103).

Eine Branche ist aus Sicht der in ihr tätigen Unternehmen umso attraktiver, je geringer der Konkurrenzkampf / die interne Rivalität ist. Laut Porter (1999, S. 50 f.) ist eine starke Rivalität das Ergebnis der nachfolgend aufgeführten und zusammenwirkenden Faktoren: *Zahlreiche und gleich ausgestattete Wettbewerber*: Gewöhnlich führt eine steigende Anzahl an Mitbewerbern dazu, dass die Wettbewerbsintensität zunimmt. *Langsames oder schrumpfendes Branchenwachstum*: Die Konkurrenz um Marktanteile ist hier intensiver als bei schnellem Wachstum. Wachstum ist nur möglich, wenn Mitbewerbern Marktanteile abgenommen werden. *Fehlende Produktdifferenzierung*: führt zum intensiven Wettbewerb auf der Preisbasis. Eine Produktdifferenzierung schafft hingegen eine preisunelastische Nachfrage, die vor Wettbewerb schützt (Welge und Al-Laham 2003, S. 203 f.). *Heterogene Wettbewerber*: Treten Wettbewerber mit unterschiedlichen Zielen und Strategien auf, ist die Einigung über die „Spielregeln“ der Branche schwieriger (Porter 1999, S. 53 f.).

Durch die Anwendung einer Nutzwertanalyse (vgl. Tabelle 2) wird es möglich, die Interaktion der Marktteilnehmer zusammenfassend und anschaulich zu beschreiben und zu bewerten. Auf der Basis einer subjektiven Einschätzung der fünf Faktoren wird die Attraktivität einer Branche anhand von Punktwerten dargestellt. Sowohl die gegenwertige als auch die wahrscheinlich zukünftige Bedeutung der Faktoren für die Branche werden dargestellt. Anhand der Beschreibung und Bewertung der Faktoren wird nicht nur die Attraktivität einer Branche deutlich, auch die Chancen und Risiken für das Geschäftsfeld werden hierdurch aufgedeckt.

Tabelle 2: Nutzwertanalyse zur Beschreibung und Bewertung der Branchenattraktivität auf Grundlage von Porters „Five Forces“ in Anlehnung an: Hungenberg, H. (2014), *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren*, 8. Aufl., Seite 107

Porters „Five Forces“	Beschreibung der gegenwertigen Branchegegebenheiten (Chance/Risiko)	Beschreibung der denkbaren zukünftige Branchegegebenheiten (Chance/Risiko)							
			1	2	3	4	5	6	
Bedrohung durch neue Konkurrenten									
Bedrohung durch Ersatzprodukte									
Verhandlungsmacht der Abnehmer									
Verhandlungsmacht der Lieferanten									
Rivalität unter den bestehenden Unternehmen									
Erklärung: X = Gegenwertige Attraktivität, O = Zukünftige Attraktivität, Ø = Durchschnitt		Bewertung der Attraktivität der Branche: Ø- Gegenwartig: Ø- Zukünftig:							

2.2.2. Analyse der internen Leistungsfähigkeit (Stärken/Schwächen Analyse): Geschäftssystem-Konzept nach *McKinsey*

Im Anschluss der Untersuchung der Makro- und Mikroumwelt ist die Analyse der internen Leistungsfähigkeit des betrachteten Geschäftsfeldes der dritte hier zu diskutierende Prozessschritt der Analyse der strategischen Ausgangssituation. Inwieweit das Geschäftsfeld Chancen nutzen und Risiken bewältigen kann, hängt - wie bereits erwähnt - davon ab, wie das Geschäftsfeld selbst dafür gerüstet ist, das heißt, hinsichtlich seiner spezifischen Stärken und Schwächen. Der Prozess der Analyse der internen Leistungsfähigkeit umfasst die Ermittlung und Bewertung der Stärken und Schwächen (Welge und Al-Laham 2003, S. 238). Allgemein werden in der Literatur verschiedene Ansätze zur Ermittlung strategischer Stärken und Schwächen eines Geschäftsfeldes betrachtet. Im Rahmen dieser Arbeit wird der sogenannte *wertorientierte Ansatz* vorgestellt. *Welge und Al-Laham* (2003, S. 239) beschreiben, dass wertorientierte Ansätze die Betrachtung von Stärken und Schwächen einer Unternehmung an der Konfiguration ihrer Wertkette fest machen.

Das von der Beratungsgesellschaft *McKinsey* entwickelte „*Geschäftssystem-Konzept*“ folgt nach *Hungenberg* (2014, S. 153) dem Kerngedanken, dass sich die Leistungen eines Unternehmens aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten (Wertschöpfungsstufen) zusammensetzen. Hierzu werden die Aktivitätsbereiche des Unternehmens/Geschäftsfeldes anhand eines Flussdiagramms aufgelistet, die in ihrer Reihenfolge den Prozess der Leistungserstellung (Wertschöpfungsstufen) darstellen. Das Geschäftssystem ist somit eine simple Illustration der physisch unterscheidbaren Aktivitäten, die ein Unternehmen/Geschäftsfeld ausübt, um Leistungen für seine Kunden zu erbringen (*Hungenberg* 2014, S. 153).

Die Tabelle 3 zeigt beispielhaft ein denkbare Geschäftssystem eines Handelsunternehmens. Jedem der drei Kernaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette in der Tabelle sind wiederum Teilaktivitäten unterstellt. Teilaktivitäten stellen die zu berücksichtigenden kritischen Bereiche eines Unternehmens dar, die für den Erfolg eines Geschäftsfeldes verantwortlich sind. Im nächsten Schritt sind Erfolgsfaktoren zu identifizieren, welche die Bedeutsamkeit in Bezug auf die Teilaktivität des Geschäftssystems aufzeigen. Stärken und Schwächen sind relative Größen, welche voraussetzen, dass die Beurteilung eines Geschäftsfeldes anhand eines Vergleiches mit Mitbewerbern oder vergleichbaren eigenen Geschäftsfeldern durchzuführen ist. Die zu analysierenden Faktoren sind so zu wählen, dass sie die Unterschiede zwischen den Akteuren / Geschäftsfeldern aufzeigen und somit Rückschlüsse auf den Erfolg zulassen. Letztlich liegt nur dann eine Stärke (Schwäche) vor, wenn ein Geschäftsfeld einen im Wettbewerb relevanten Faktor besser (schlechter) erfüllt als seine Mitbewerber (*Hungenberg* 2014, S. 160).

Tabelle 3: Beispielhafte Darstellung eines Geschäftssystems eines Handelsunternehmens. In Anlehnung an: Hungenberg, H. (2014), Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, 8. Aufl., Seite 153

Wertschöpfungsstufen			
Kernaktivität	A. Management & Organisation im Geschäftsfeld		
	B. Beschaffung / Einkauf	C. Lagerung & Logistik	D. Verkauf & Abwicklung
Teilaktivitäten & Erfolgsfaktoren	A.1. Bewertung der Auslandsmarktkennntnis und -forschung A.2. generelle Innovations- und Risikobereitschaft der Entscheidungsträger im Unternehmen A.3. Erfahrung & Knowhow der Verantwortlichen Mitarbeiter im Exportgeschäft ...		
	B.1. Wareneinkauf B.1.1. Versorgungssicherheit von Gütern in geforderter - Qualität - Quantität B.1.2. Bewertung der Regelmäßigkeit der Beanstandungen wegen Nichteinhaltung der geforderten Spezifikationen durch den Vertragspartner / Erzeuger ...	C.1. Annahme, Lagerhaltung & Logistik C.1.1. Reibungsloser Ablauf der internen Prozesse in Bezug auf Warenannahme, Kontrolle und Lagerung C.1.2. Entfernung Erzeuger - Lagerstandort ...	D.1. Warenverkauf D.1.1. Grad der Abhängigkeit von Hauptkunden im Segment D.1.2. Bewertung des Reaktionsvermögen und Geschwindigkeit bei Kundenanfragen ...
	B.2. Preise & Erzeugerimage B.2.1. Preisdurchsetzungspotenzial gegenüber dem Lieferanten B.2.2. Bewertung der langjährigen Lieferantentreue/Fluktuation unter den Lieferanten	D.2. Preise & Kundenimage D.2.1. Preisdurchsetzungspotenzial gegenüber dem Kunden D.2.2. Bewertung der langjährigen Kundentreue/-bindung ...

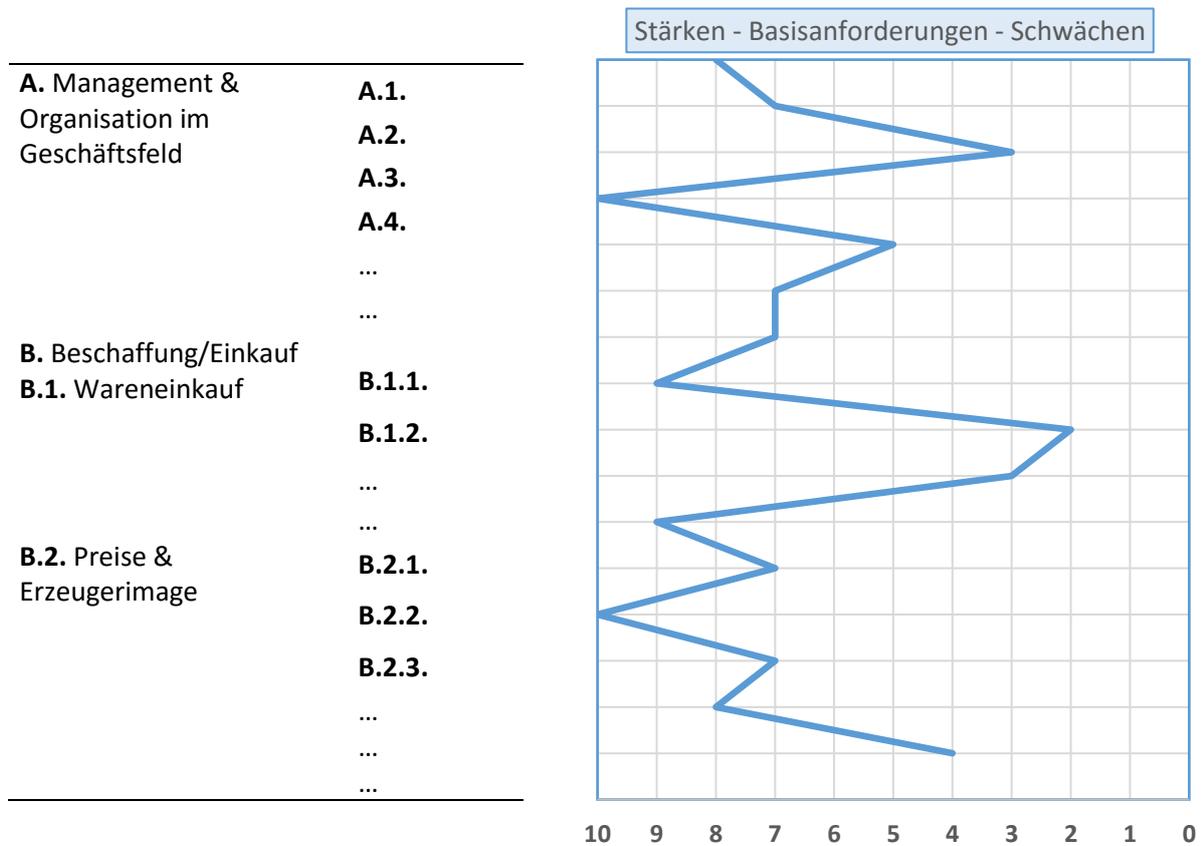
Die ermittelten Erfolgsfaktoren dienen als Beurteilungskriterien anhand derer die Stärken und Schwächen des Geschäftsfeldes u.a. relativ zur Konkurrenz und / oder im Vergleich zu anderen unternehmenseigenen Geschäftsfeldern bestimmt werden. Durch die Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles werden die zugrundeliegenden Aktivitäten und Faktoren transparent und vergleichbar dargestellt. Nach Ulrich (1990, S. 62) erfolgt dies, anhand einer „weitgehend subjektiven Wertung innerhalb der Führungsgruppe“. Die Ausprägungen der einzelnen Faktoren werden in simple Punktwerte von 1 bis 10 umgewandelt. Durch die Bewertung der Faktoren ergibt sich das strategische Stärken-/Schwächen-Profil (vgl. Tabelle 4). Somit können Welge und Al-Laham (2003, S.288f.) auf der Grundlage ihres Modells Aussagen zu folgenden Größen treffen:

Strategische Stärken (7 - 10): Diese Faktoren liefern einen Wettbewerbsvorteil und stellen Schlüsselkompetenzen dar, auf denen die Strategieformulierung aufbauen sollte.

Strategische Schwächen (0 - 3): Hier fehlen dem Geschäftsfeld die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen. Es gilt, Schwächen mit Hilfe der geeigneten Strategie zu beseitigen.

Basisanforderungen (4 - 6): Ressourcen und Kompetenzen, die sich weder durch hohe noch niedrige Ausprägung auszeichnen. Werden sie durch geeignete Strategien gefördert, dann können sie oft Grundlage für einen strategischen Wettbewerbsvorteil sein.

Tabelle 4: Strategische Stärken-/Schwächen-Profil. In Anlehnung an: Welge, M.; Al-Laham, A. (2003), Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung, 4. Aufl., Seite 290



2.2.3. Zusammenführung der Ergebnisse der strategischen Analyse der Ausgangssituation

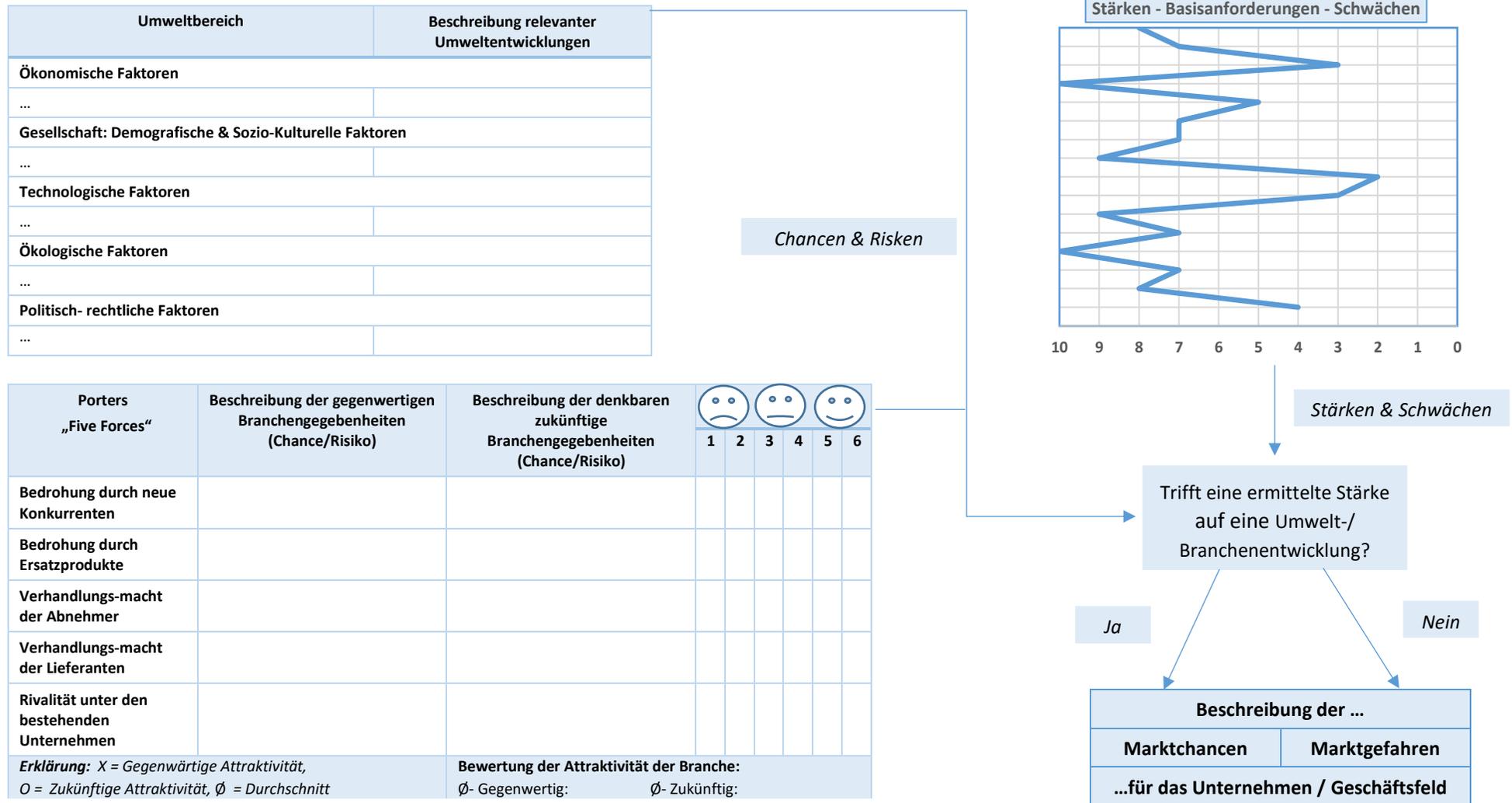


Abbildung 7: Chancen-/ Gefahrenprofil in Anlehnung an: Welge, M.; Al-Laham, A. (2003), Strategisches Management: Grundlagen-Prozess Implementierung, 4. Aufl., Seite 292

Bislang vorgestellte Analysemethoden konzentrierten sich auf die isolierte Betrachtung der generellen Umwelt (Makroumwelt), der betreffenden Branche und des Segments (Mikroumwelt) sowie der internen Leistungsfähigkeit eines Geschäftsfeldes. Um den Prozessschritt der Analyse der Ausgangssituation abzuschließen und in Vorbereitung der sich anschließenden Phase der Strategieformulierung werden die Ergebnisse der Analysefelder zusammengeführt und diskutiert. Die Abbildung 7 zeigt einen derartigen Vergleich anhand der Methodik der Chancen-/Gefahrenanalyse (Chancen-/ Gefahrenprofil). Die Ergebnisse der internen Analyse werden den als Chance oder Risiko identifizierten Faktoren der generellen Umwelt und der Branchegegebenheiten gegenübergestellt. Trifft eine Umwelt- oder Branchenentwicklung auf eine Stärke des Unternehmens/Geschäftsfeldes, so stellt sie eine Chance dar, da das Unternehmen in der Lage ist, die Entwicklung zu ihrem Vorteil auszunutzen (Welge und Al-Laham 2003, S. 291 f.). Dieser Schritt, also die Verknüpfung der ermittelten Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken lässt sich idealerweise in die anschließenden Szenario-Analyse integrieren. Im Schritt 6 „*Konsequenz - Analyse*“ (vgl. Kapitel 2.3.2 S. 44), erfolgt die geforderte Zusammenführung der Ergebnisse der strategischen Analyse der Ausgangssituation durch die Erarbeitung von Aktivitäten/Maßnahmen zur Chancennutzung und Risikominderung.

2.3. Strategieformulierung: Szenario-Analyse

„Only the fool would make predictions- especially about the future“

Samuel Goldwyn (* 1879 † 1974)

Es ist das übergeordnete Ziel einer strategischen Vorausschau, durch gezielte Früherkennung u. a. ökonomische, politische, gesellschaftliche sowie markt- und wettbewerbsrelevante Entwicklungen und deren Einfluss bestmöglich vorherzusagen, um damit neue Geschäftsmöglichkeiten oder notwendige Richtungsänderungen für ein Unternehmen/Geschäftsfeld vorrauschauend zu erkennen (Mietzner 2009, S. 37). *Kreibach* (2007, S. 181) definiert Zukunftsforschung als „die wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wahrscheinlichen und wünschenswerten Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzung in Vergangenheit und Gegenwart“. Aufgabe der Zukunftsforschung in der Geschäftswelt ist es, Unsicherheiten im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen im Umfeld zu reduzieren sowie Chancen und Risiken, die aus strategischen Entscheidungen resultieren (z. B. langfristige Investitionen oder Ausbau neuer Geschäftsfelder), besser einschätzen zu können.

Unter einem Szenario im strategischen Management versteht *von Reibnitz* (1992, S. 14) die Beschreibung eines denkbaren, logischen Zukunftsbildes und die Darstellung des Pfades, der aus der Gegenwart in die Zukunft führt. Zukunftsszenarien werden nicht einfach aus dem Augenblick heraus formuliert, denn sie müssen systematisch vorbereitet und in einem Prozess entwickelt werden (Mietzner 2009, S. 120).

Eine Szenario-Analyse ist eine Planungsmethode der Zukunftsforschung, welche darauf abzielt, durch Verknüpfung komplexer Faktoren und Tendenzen widerspruchsfreie und plausible Zukunftsbilder (Szenarien) zu entwickeln. Ziel der Szenario-Analyse ist es, verschiedene alternative Zukunftsoptionen darzustellen, die eine Grundlage für strategische Entscheidungen in der Gegenwart bilden (Geschka 1992, S. 3).

Generell werden zwei Szenario-Betrachtungsfelder unterschieden. *Global-Szenarien* werden zu grundlegenden Themen, und zwar häufig für Trends ganzer Branchen oder übergeordnete Bereiche erstellt (z. B. die Zukunft der Agrarindustrie in Europa oder die zukünftige Entwicklung des Angebots und der Nachfrage nach pflanzlichen Rohstoffen in den USA). Solche Szenarien geben einen allgemeinen Zukunftsausblick und bilden somit das Rahmengerüst für die zu erwartende Entwicklung eines Wirtschaftszweiges. So sind es etwa einzelstaatliche oder europäische Institutionen/Regierungen bzw. Marktforschungsinstitute, die sich gezielt mit der Erstellung solcher *Global-Szenarien* beschäftigen.

Firmenspezifische Szenarien hingegen sind nach Mietzner (2009, S. 120) der „maßgeschneiderte Anzug eines Unternehmens“, wobei der Untersuchungsgegenstand die Szenario-Entwicklung zu spezifischen Themen der Unternehmensentwicklung ist. In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage, ob Szenarien für das Gesamtunternehmen oder für ein Geschäftsfeld eines Unternehmens durchgeführt werden sollen. Ist der Untersuchungsgegenstand ein kleines bis mittleres Unternehmen mit relativ homogener Produktstruktur, so ist eine Erstellung von Szenarien für das Gesamtunternehmen sinnvoll. Je höher der Grad der Diversifizierung desto weniger Berührungspunkte haben die Sparten miteinander und umso unterschiedlicher sind die externen Einflussbereiche. In diesem Fall empfiehlt es sich, jeweils Szenarien für die einzelnen Geschäftsfelder durchzuführen (von Reibnitz 1992, S. 235 f.). Output einer erfolgreichen Szenario-Analyse ist immer die Entwicklung einer angepassten Unternehmensleitstrategie bzw. Geschäftsfeldstrategie.

Vorhersagen über die Zukunft anhand von Szenarien lassen sich klar von klassischen Prognosen abgrenzen. Im Unterschied zu Szenarien werden Prognosen unter der Bedingung erstellt, dass sich die entscheidenden Rahmenbedingungen nicht ändern (*ceteris paribus*). Somit werden externe Einflüsse, die das Ergebnis einer Prognose verändern würden, nicht berücksichtigt. Während Prognosen auf Grundlage rein quantitativer Faktoren der Vergangenheit versuchen, einen Trend für die Zukunft zu beschreiben, berücksichtigen Szenarien zusätzlich qualitative Faktoren (z. B. veränderte Werthaltungen der Abnehmer, sich wandelnde Machtverhältnisse am Markt, Akzeptanz neuer Technologie), um unterschiedliche Zukunftsbilder aufzuzeigen (Mietzner 2009, S. 96). Während für Prognosemethoden eine „lineare, eindimensionale, eindeutige Denkweise“ charakteristisch ist, sind Szenarien durch eine „mehrdimensionale, alternative, flexible Denkweise“ geprägt (Benson o.J., S. 12).

Ein weiterer Unterschied ist der betrachtete Zeithorizont. Während bei der kurz- und mittelfristigen Planung (zwei bis maximal vier Jahre) Prognosen das geeignete Werkzeug darstellen, nimmt mit dem Zeithorizont der Einfluss der Unsicherheiten zu und Entwicklungen sind weniger vorbestimmt. In diesem Fall wird der Einsatz von Szenario-Methoden empfohlen (Mietzner 2009, S.97).

Bei der Entwicklung von Szenarien sind verschiedene Vorgehensweisen denkbar. Grundsätzlich, werden die Ansätze bei der Entwicklung von Szenarien in *modellgestützt* und *intuitiv* unterschieden. Bei dem modellgestützten Ansatz werden zur Zukunftsbeschreibung spezielle mathematische Algorithmen eingesetzt, während der intuitive Ansatz auf den Einsatz entsprechender Algorithmen verzichtet. Hier werden Szenarien ausschließlich durch die gefühlsmäßige Bewertung von Gruppen oder Einzelpersonen gebildet. In Europa, speziell Deutschland, hat sich bei der Zukunftsbetrachtung der modellgestützte Ansatz stärker durchgesetzt, während in Nordamerika intuitive Ansätze verbreiteter sind (Mietzner 2009, S. 113).

2.3.1. Szenario-Technik nach Ute von Reibnitz

Der modellgestützte Ansatz der Szenario-Entwicklung nach Ute von Reibnitz wird in Literaturquellen als der grundlegende und richtungsweisende Ansatz angesehen. In den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts hat von Reibnitz dafür gesorgt, dass diese Methode unter der Bezeichnung *Szenario-Technik* große Bekanntheit erlangte. Dieser Ansatz wurde von vielen Autoren aufgegriffen und teilweise modifiziert ohne aber der Methode eine grundsätzlich neue Ausrichtung zu geben (Mietzner 2009, S. 117 f.). Nachfolgend wird die *Szenario-Technik* nach von Reibnitz umfassend vorgestellt.

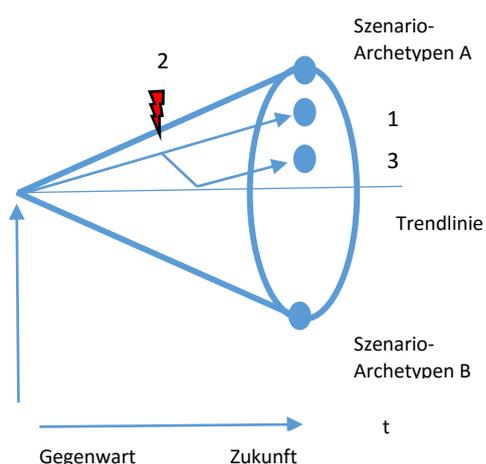


Abbildung 8: „Szenario-Trichter“- Denkmodell zur Darstellung von Szenarien. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), *Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, 2. Aufl., Seite 27

1. Entwicklung eines Szenarios
2. Störereignis
3. Die durch ein Störereignis veränderte Entwicklungslinie

Diese Szenario-Methode kann zur besseren Veranschaulichung mit Hilfe eines Denkmodells, dem „Szenario-Trichters“ (vgl. Abbildung 8) erklärt werden. Der engste Punkt des Trichters spiegelt die Gegenwart wieder, da dieser die Komplexität und Unsicherheit bezogen auf die Zukunft symbolisiert. Versucht man aus dem heute heraus die fernere Zukunft zu prognostizieren, dann nimmt der Einfluss der Gegenwartsstrukturen ab und das Möglichkeitsspektrum öffnet sich wie ein Trichter (Geschka 2012, S. 3). Die Gegenwart ist für ein Unternehmen/Geschäftsfeld durch bestehende erfassbare Faktoren wie zum Beispiel die Wettbewerbsverhältnisse, Gesetze, oder

gesellschaftlichen Normen und Werte geprägt, die sich kurzfristig nicht bzw. wenig ändern.

Auch die Entwicklung der näheren Zukunft (zwei bis drei Jahre) ist durch diese Strukturen der Gegenwart weitgehend festgelegt. Versucht man jedoch, wie in der strategischen Planung (Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren notwendig), diese externen Faktoren weiter in die Zukunft zu projizieren, kommt man an den Punkt, an dem eine Aussage, wie sich die Situation weiterentwickelt, welche neuen Faktoren auftreten und welche Auswirkungen sie haben, nicht mehr möglich ist (Geschka 2012, S. 3).

Nach von *Reibnitz* ist es für die Unternehmensplanung ausreichend, lediglich zwei unterschiedliche Szenarien zu entwerfen, welche folgenden Kriterien entsprechen müssen (von Reibnitz 1992, S. 28):

- Größtmögliche Stimmigkeit, Konsistenz und Widerspruchsfreiheit innerhalb eines Szenarios (die Entwicklungen innerhalb eines Szenarios dürfen sich nicht gegenseitig aufheben).
- Szenarien sollten eine größtmögliche Stabilität besitzen, das heißt, sie dürfen nicht bei kleineren Erschütterungen oder Veränderungen einzelner Faktoren zusammenbrechen.
- Die beiden letztlich ausgewählten Szenarien sollen sich deutlich voneinander unterscheiden (sollten sich am äußeren Rand des Trichters befinden).

Die beiden konträren Szenarien werden auch als „Szenario-Archetypen“ bezeichnet (vgl. Abbildung 8). Übergeordnetes Ziel der *Szenario-Technik* ist es, auf Grundlage der im nachfolgend beschriebenen Prozess erarbeiteten Szenarien die sogenannte Leitstrategie für ein Unternehmen/Geschäftsfeld zu entwickeln.

Eine Leitstrategie ist eine robuste und flexible Strategie, die dem Unternehmen den Weg aus der Gegenwart in die Zukunft weist. Eine Besonderheit der *Szenario-Technik* liegt darin, dass unerwartet auftretende Störereignisse (positiv oder negativ), die den Verlauf einer Entwicklung beeinflussen, in den Planungsprozess mit einbezogen werden. Hierzu gilt es zu ermitteln, welche möglichen Störereignisse auftreten könnten, welche Auswirkungen diese hätten und wie man sich vorbeugend darauf einstellt (von Reibnitz 1992, S. 28 f.).

2.3.2. Die acht Schritte der Szenario-Technik

Für die Szenario-Technik nach Ute von *Reibnitz* (1992, S. 30) muss, „um durch den Trichter hindurch in die Zukunft und wieder zur Gegenwart zurückzukommen, ein Prozess von acht Stufen durchlaufen werden“ (vgl. Abbildung 9). In dem nachfolgend detailliert vorgestellten Prozess der *Szenario-Technik* fließen die Ergebnisse der zuvor vorgestellten Analysemethoden des strategischen Managements zur Bestimmung der internen und externen Rahmenbedingungen systematisch mit ein. Damit leisten die Erkenntnisse der Analyse der strategischen Ausgangssituation den entscheidenden Beitrag zu der sich anschließenden Strategieformulierung, welche schlussendlich die Voraussetzung der Erfüllung der Ziele des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene ist.

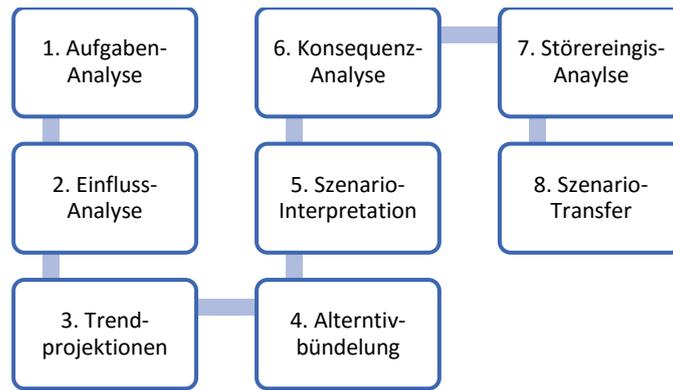
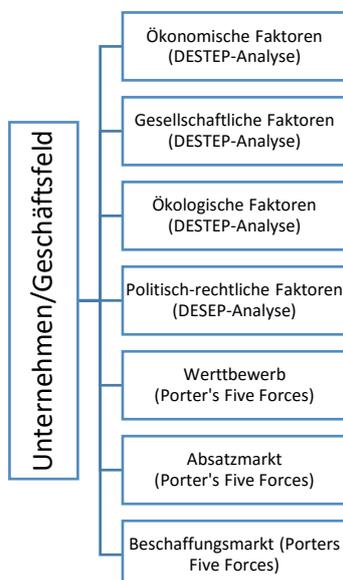


Abbildung 9: Die acht Schritte der Szenario-Technik; in Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 30

Schritt 1: Aufgabenanalyse

Ziel ist es, die gegenwertige Situation des Untersuchungsgegenstandes, also des Geschäftsfeldes, zu analysieren. Die nachfolgende Auflistung zeigt sechs Kriterien, nach welchen die Aufgabenanalyse durchgeführt werden sollte. Es wird ersichtlich, dass die Kriterien der Aufgabenanalyse dem ersten Prozessschritt des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene, also der strategischen Zielbildung dienen (vgl. Kapitel 2.1, S. 19). In Vorbereitung der Bearbeitung von Szenarien für ein Geschäftsfeld sollten auch die strategischen Gesamtziele des Unternehmens in die Aufgabenanalyse mit einfließen. Bei der Festlegung des Zeithorizontes gilt zu berücksichtigen, dass dieser strategisch (langfristig) über fünf Jahre hinausgehend zu definieren ist.

- Leitbilddarstellung des Unternehmens/Geschäftsfeldes
- Aktuell verfolgte Ziele und Strategien
- Stärken/Schwächen Analyse (vgl. Kapitel 2.2.2., S. 28)
- Definition des Themas des Szenario-Projekts
- Festlegung des Zeithorizontes



Schritt 2: Einflussanalyse

Ziel ist es, den „Ist-Zustand“ festzustellen. Dazu werden die externen Einflussbereiche, die auf das Geschäftsfeld einwirken, festgelegt. Dabei sollte man sich nach Hungenberg (2014, S. 182) auf jene Einflussfaktoren aus der Makro- (DESTEP-Analyse) und Branchenumwelt (Porter's Fünf-Kräfte-Modell) konzentrieren, die einen besonders hohen Einfluss auf dessen langfristigen Erfolg des Geschäftsfeldes besitzen und mit hoher Unsicherheit behaftet sind.

Abbildung 10: Externe Einflussbereiche eines Unternehmens/Geschäftsfeldes. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 34

Im Anschluss werden die dazugehörigen Einflussfaktoren innerhalb der Einflussbereiche bewertet und vernetzt, um Aussagen über die Dynamik des Umfeldes zu erlangen. Abbildung 10 zeigt eine Auswahl bedeutender Einflussbereiche, denen ein Unternehmen/Geschäftsfeld ausgesetzt sein kann. Es ist nachvollziehbar, dass für ein Unternehmen - je nach Branche - unterschiedliche Einflussfaktoren mehr oder weniger bedeutsam sind.

Im Zuge des besseren Verständnisses wird die Szenario-Technik nach von Reibnitz nachfolgend beispielhaft an einem landwirtschaftlich produzierenden Unternehmen in Deutschland, welches Ackerbau nach der EG-Öko-Basisverordnung betreibt, beschrieben. Aus Gründen der Vereinfachung werden lediglich die externen Einflussbereiche „Wettbewerb“ und „Gesellschaft“ dargestellt. Für die Einflussbereiche werden relevante Einflussfaktoren ermittelt, beschrieben und in ihrer Bedeutung für das Unternehmen heute an Hand einer Rangfolge bewertet. Auflistung und Ranking der Faktoren dienen der Sensibilisierung und Entscheidungsvorbereitung für nachfolgende Betrachtungen. Die beschriebene Einflussbereich-Einflussfaktoren-Beziehung wird in der Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Szenario-Technik- Schritt 2 Einflussanalyse, Fallbeispiel- Festlegung der Einflussbereiche und Einflussfaktoren. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 72f.

Unternehmen & Geschäftsfeld	Relevante Einflussbereiche	Relevante Einflussfaktoren und Rangfolge nach Bedeutung
Landwirtschaftlicher Produzent in Mitteldeutschland - Pflanzenbau nach EG-Öko-Basisverordnung	A. Ökonomie	...
	B. Gesellschaft	B.1. Akzeptanz und Bewusstsein für ökologisch erzeugte Nahrungsmittel
		B.2. Einstellung der Gesellschaft zu gesunder Ernährung und Preisbereitschaft für den „Mehrwert“ von „Bio-Produkten“
		B.3. ...
	C. Ökologie	...
	D. Politisch-rechtlich	...
	E. Wettbewerb	E.1. Neue Mitbewerber durch EU-Osterweiterung, Liberalisierung der Agrarmärkte- Drittlandimporte von Rohstoffen, produziert nach EU-Öko-Verordnung
		E.2. Wachsende Bedeutung von Erzeugergemeinschaften als Folge der Konzentrationsprozesse am Markt
E.3. ...		
F. Absatzmarkt	...	
G. Beschaffungsmarkt	...	

Im Anschluss erfolgt eine Vernetzung der bedeutenden Einflussfaktoren, um Wirkungszusammenhänge festzustellen. Durch eine Vernetzungsmatrix (vgl. Tabelle 6) wird bestimmt, wie stark jeder Bereich, charakterisiert durch die Einflussfaktoren, jeweils alle anderen Bereiche beeinflusst. Addiert man die Zeilensumme der Faktoren so ergibt sich die Aktivsumme, die für den jeweiligen Bereich ausdrückt, wie stark er alle anderen Bereiche beeinflusst.

Wird hingegen die Spaltensumme addiert, erhält man die Passivsumme, welche aussagt, wie stark jeder Bereich vom anderen beeinflusst wird. Die Einflussstärken werden mit folgender Bewertungsskala gemessen: 0 = kein Einfluss, 1 = schwacher oder indirekter Einfluss, 2 = starker Einfluss.

Tabelle 6: Szenario-Technik- Schritt 2 Einflussanalyse, Fallbeispiel - Erstellen einer Vernetzungsmatrix. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 75

Einflussbereiche	A. Ökonomie	B. Gesellschaft	C. Ökologie	D. Politik & Recht	E. Wettbewerb	F. Absatzmarkt	G. Beschaffungsmarkt	Aktivsumme
A. Ökonomie		0	2	0	0	2	0	4
B. Gesellschaft	0		1	0	0	2	0	3
C. Ökologie	2	1		1	1	1	0	6
D. Politik & Recht	2	2	1		1	2	1	9
E. Wettbewerb	1	0	1	0		1	1	5
F. Absatzmarkt	2	1	1	1	2		1	8
G. Beschaffungsmarkt	1	0	0	2	0	1		4
Passivsumme	8	4	6	4	4	9	3	

Zur besseren Veranschaulichung werden die Ergebnisse der Aktiv- und Passivsummen in ein sogenanntes System-Grid übertragen (vgl. Abbildung 11), aus welchem sich vier charakteristische Felder mit folgenden Wirkbeziehungen ergeben:

- **Feld I - Aktiv:** Elemente, die in diesem Feld positioniert sind, beeinflussen alle anderen Elemente stark (hohe Aktivität). Elemente in diesem Feld werden nur wenig von anderen Faktoren beeinflusst (Niedrige Passivität).
- **Feld II - Ambivalent:** Hohe aktive Beeinflussung, jedoch auch hohe passive Beeinflussung.
- **Feld III - Puffernd:** Beeinflussen andere Faktoren nur gering, werden selbst nur wenig von anderen Faktoren beeinflusst. Nahezu alleinstehende Einflussfaktoren.
- **Feld IV - Passiv:** Beeinflussen andere Faktoren nur gering (geringe Aktivität), werden durch andere Faktoren stark beeinflusst (hohe Passivität).

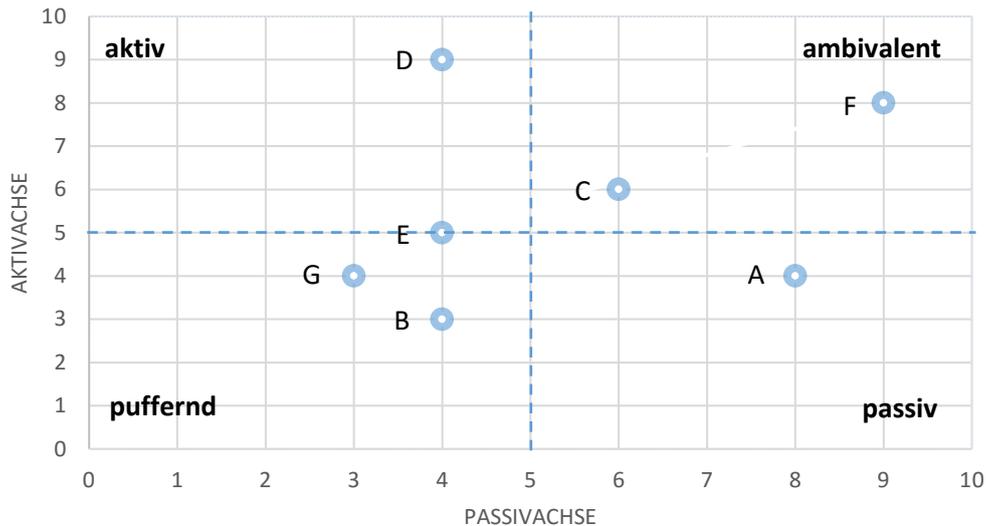


Abbildung 11: Szenario-Technik- Schritt 2 Einflussanalyse, Fallbeispiel - Erstellen eines System-Grid. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 77

Folgende Erkenntnisse lassen sich aus dem System-Grid ableiten: Die höchste Priorität für die Szenarien-Analyse bekommen Elemente im Aktiven Feld I. Dies ist damit zu erklären, dass von Elementen in diesem Feld die größte Verstärkungswirkung/der Synergie-Effekt ausgeht. Entsprechend der Bedeutung der Felder ergibt sich für die Elemente in Abbildung 11 nachfolgendes Ranking:

Rang 1: **D**, Rang 2: **C**, Rang 3: **F**, Rang 4: **E**, Rang 5: **G**, Rang 6: **B**, Rang 7: **A**

Die größte Verstärkungswirkung wird erreicht, indem versucht wird, die Verhaltensweisen und Beeinflussungsarten der Elemente im aktiven Bereich so zu nutzen, dass sie den eigenen Zielen und Strategien entsprechen und soweit möglich, die Elemente im ambivalenten und passiven Bereich positiv beeinflussen (von Reibnitz 1992, S. 43)

Schritt 3: Trendprojektion

Ziel ist es, auf Basis der in Schritt 2 bestimmten Einflussfaktoren, wertneutral beschreibbare Kenngrößen (Deskriptoren) zu ermitteln, die den jetzigen und zukünftigen Zustand der jeweiligen Entwicklung beschreiben. Werden Deskriptoren nicht neutral beschrieben, besteht die Gefahr, dass Zukunftsprojektionen nicht in Alternativen, sondern lediglich nur in eine Richtung weitergedacht werden. Nach von Reibnitz (1992, S. 46) sollte beispielsweise anstelle des wertenden Begriffs „Marktwachstum“ der Begriff „Marktentwicklung“ genutzt werden.

Nachdem die Deskriptoren formuliert und in ihrem „Ist-Zustand“ beschrieben wurden, kann mit der Zukunftsprojektion begonnen werden (vgl. Tabelle 7). Aus der heutigen Sicht wird der Deskriptor auf einen definierten Endzeitpunkt projiziert und daraufhin bestimmt, ob eine eindeutige Entwicklung oder womöglich Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung bestehen.

Einige Deskriptoren werden in ihrer Fortschreibung wahrscheinlich keine Trendbrüche aufweisen, das heißt, sie werden in der Zukunft nur eine Ausprägung annehmen (eindeutige Deskriptoren) (Mietzner 2009, S. 123). Hinsichtlich Deskriptoren, bei denen die weitere Entwicklung nicht eindeutig abschätzbar ist, werden Zukunftsalternativen erarbeitet, welche plausibel zu begründen sind (alternative Deskriptoren).

Hilfreiche Werkzeuge bei der Erarbeitung und Begründung von Projektionen können u. a. Marktprognosen oder Ausblicke staatlicher Institutionen sein. Beispiele aus den Bereichen Wirtschaft und Agribusiness sind die regelmäßig veröffentlichten Berichte in den aktuellen Versionen: „*European Economic Forecast: Winter 2016*“ der Europäischen Kommission, der „*OECD-FAO Agricultural Outlook 2015-2024*“ und der „*EU Agricultural Outlook- Prospects for EU agricultural markets and income 2015-2025*“.

Tabelle 7: Szenario-Technik- Schritt 3 Trendprojektion, Fallbeispiel- Entwicklung von Zukunftsprojektionen. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische Erfolgsplanung, 2. Aufl. Seite 47

Deskriptor & IST-Zustand 2016	Projektion 2022	Begründung der Projektion 2022
...		
Einflussbereich E. Wettbewerb		
Mitbewerber: die Zahl der Erzeugerbetriebe, welche nach EU-Öko-VO produzieren, nimmt in Deutschland und EU kontinuierlich zu	Alternative I - Anstieg	Der Nachfrageanstieg nach Bioprodukten auf Getreidebasis innerhalb der EU ist ungebrochen. Obwohl immer mehr Landwirte auf Öko-Produktion umstellen, sind die Preisaufschläge die Produzenten für Ihre Produkte erhalten deutlich über denen konventioneller Ware. „Bio“ verlässt sein „Nischendasein“ Bioprodukte „Made in Germany“ haben einen besonders guten Ruf.
	Alternative II - Rückgang	Der Anbau von Öko-Getreide ist wenig lukrativ für Produzenten. Die Margen sind gering, die Produktionsauflagen hoch und die Konkurrenz aus anderen EU-Staaten und Drittländern erdrückend. Nur wenige Öko-Getreideproduzenten können sich u.a. durch einen hohen Spezialisierungsgrad am Markt halten.

Erzeugergemeinschaften & Konzentration: die Bedeutung ist aufgrund anhaltender Konzentrationsprozesse in der Landwirtschaft aktuell hoch, in der Öko-Landwirtschaft ist der Trend deutlich geringer wahrnehmbar	Alternative I - Zunehmend	Der Konzentrationsprozess der gesamten Lebensmittelproduktionskette hat seinen Höhepunkt erreicht. Auch Öko-Produzenten, müssen sich zusammenschließen und wachsen um Ihre Marktposition zu verbessern / zu halten. Anstatt kleiner bis mittelgroßer, familiär geprägter Bauernhöfe dominieren nun „Bio-Agrarkonzerne“.
	Alternative II - unverändert	Entgegen den Erwartungen nimmt in der Öko-Getreideproduktion der Konzentrationsprozess nicht signifikant zu. Als „Nischenprodukt“ kann sich Biogetreide vom generellen Markttrend abgrenzen. Landwirte schließen sich wenn, dann nicht primär zusammen um überhaupt am Markt bestehen zu können. Kleinbäuerliche Strukturen dominieren nach wie vor den Öko-Landbau.
...		
Einflussbereich B. Gesellschaft		
Akzeptanz & Bewusstsein: derzeit hohe Akzeptanz in Teilen der Gesellschaft, welche jedoch durch Skandale immer wieder erschüttert wird. Das Bewusstsein zu einer gesunden ökologischen Ernährung ist in weiten Teilen der Gesellschaft vorhanden und nimmt zu	Alternative I - wächst	Nicht nur in sozialen Schichten mit hohem Einkommen ist die Akzeptanz für Bioprodukte auf Getreidebasis hoch. „Bio“ ist ein wichtiger Teil des gesunden und aktiven Lebensstils einer ganzen Generation. Das Vertrauen zu EU-Bioprodukten ist durch Qualitäts- und Sicherheitspolitik deutlich verbessert wurden. Naturschutz und Nachhaltigkeit in der landwirtschaftlichen Produktion spielen eine bedeutendere Rolle für die Verbraucher.
	Alternative II - stagniert	Durch gehäufte Skandale in der Branche und die nach Ansicht der Bevölkerung geringen Auflagen der EU-Öko-VO einer „Bio-Massenproduktion“, sinkt die Akzeptanz. Der Trend zum breiten Bio-Konsum ist vorüber. Einzelhandelsketten haben durch schrumpfende Nachfrage ihr Bio-Sortiment verkleinert. Obwohl das Gesundheitsbewusstsein zugenommen hat, ist dem Verbraucher der „Mehrwert“ nicht ersichtlich und die stetig steigenden Auflagen konventionell erzeugter Lebensmittel sorgen dafür, dass die mehr und mehr Unterschiede verwischen.
Preisbereitschaft: in den Biokäuferkreisen herrscht im Vergleich zu konventionell erzeugten Lebensmitteln eine höhere Preisbereitschaft.	Alternative I - unverändert	Nach wie vor, liegen die Verbraucherpreise ökologisch erzeugter Getreideprodukte signifikant über denen konventioneller Produkte. Durch die oben beschriebene hohe Akzeptanz von Bioprodukten und dem Bewusstsein für eine gesunde Ernährung ist die Preisbereitschaft nach wie vor hoch.
	Alternative II - nimmt ab	Insgesamt sehen Verbraucher die früher überzeugte Biokäufer waren, einen geringen Zusatznutzen im Vergleich zu konventioneller Ware. Somit nimmt die Preisbereitschaft ab.
...		

Schritt 4: Alternativbündelung

Ziel ist es, die in Schritt 3 erarbeiteten zukünftigen Alternativentwicklungen so zu kombinieren, dass in sich konsistente (beständige/stabile) und logische Szenario-Grundstrukturen („Rohszenarien“) entstehen. Die systematische Zusammenstellung von Annahmebündeln erfolgt mit Hilfe einer Konsistenzanalyse. Die Bündelung der Alternativen erfolgt durch die Vergabe von Konsistenzzahlen und durch Zuhilfenahme einer Konsistenzmatrix. Dabei stellt sich die Frage, ob zwischen den beiden in einem Feld zusammentreffenden alternativen Ausprägungen eines Deskriptors eine direkte Korrelation/Interaktion besteht oder nicht?

- Wertung = 0: *keine direkte Beziehung.*

Ist die Beziehung konsistent und widerspruchsfrei; mit oder ohne gegenseitiger Verstärkung/Synergie der Alternativen?

- Wertung = +1: Beziehung ist *konsistent, ohne Verstärkung.*
- Wertung = +2: Beziehung ist *konsistent, mit Verstärkung.*
- Wertung = -1: Beziehung ist *teilweise inkonsistent/widersprüchlich.*
- Wertung = -2: Beziehung ist *absolut inkonsistent.*

Die ermittelten Konsistenzzahlen für jede mögliche Beziehung werden in die Konsistenzmatrix (vgl. Abbildung 12) eingetragen, welche die Deskriptoren und die dazugehörigen alternativen Ausprägungen enthält. Für die Erstellung und Auswertung der Matrix stehen computergestützte Programme zur Verfügung, mit deren Hilfe der Arbeitsaufwand erheblich verringert werden kann. Das hier verwendete Softwaretool *Szeno-Plan* (Version 4.4.1) der *SINUS Software & Consulting GmbH* ist ein Programm, speziell entwickelt für die Anwendung der Szenario-Technik.

		Wettbewerb- Mitbewerber		Wettbewerb- Erzeugergemeinschaften		Gesellschaft- Akzeptanz		Gesellschaft- Preisbereitschaft	
		Anstieg	Rückgang	Zunehmend	Gleichbleibend	Wächst	Stagniert	Unverändert	Nimmt ab
Wettbewerb- Mitbewerber	Anstieg	-	-	-	-	-	-	-	-
	Rückgang	-	-	-	-	-	-	-	-
Wettbewerb- Erzeugergemeinschaften	Zunehmend	1	-1	-	-	-	-	-	-
	Gleichbleibend	-1	0	-	-	-	-	-	-
Gesellschaft- Akzeptanz	Wächst	2	-1	0	0	-	-	-	-
	Stagniert	-1	1	0	0	-	-	-	-
Gesellschaft- Preisbereitschaft	Unverändert	1	-1	0	0	1	-1	-	-
	Nimmt ab	-1	1	0	0	-1	1	-	-

Ausprägungskombination: Wettbewerb- Erzeugergemeinschaften Zunehmend und Wettbewerb- Mitbewerber Anstieg

Abbildung 12: Szenario-Technik- Schritt 4 Alternativbündelung, Fallbeispiel - Erstellung einer Konsistenzmatrix. In Anlehnung an: O.V. (2015), SINUS Software und Consulting GmbH: „Softwaretool“ Szeno-Plan, Testversion 4.4.1, URL: <http://www.sinus-online.com/szeno-plan-top.html> (gesehen am 04.05.2016)

Auf Basis der Konsistenzzahlen berechnet das Programm ein so genanntes Konsistenzmaß für alle möglichen Kombinationen (Szenario-Bündel). Je höher das Konsistenzmaß, desto stabiler und widerspruchsfreier ist ein Szenario-Bündel. Abbildung 13 zeigt, dass anhand der Konsistenzzahlen im Fallbeispiel sieben mögliche „Rohszenarien“ mit unterschiedlichen Konsistenten errechnet wurden. Anhand der erzeugten Rangfolge werden Szenarien mit größtmöglicher Konsistenz ausgewählt und widersprüchliche Szenarien (niedriges Konsistenzmaß) aussortiert.

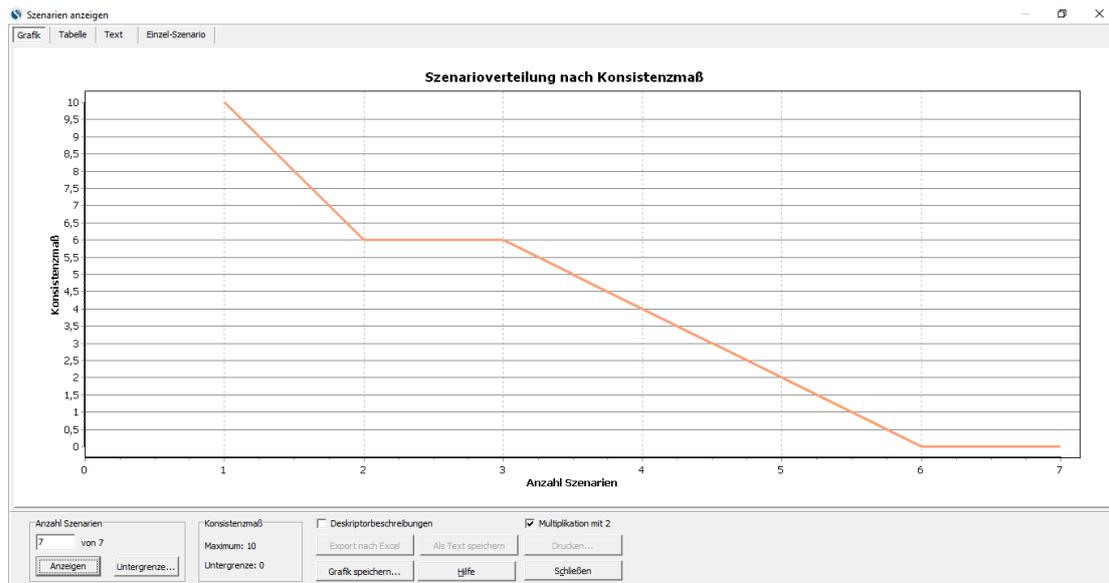
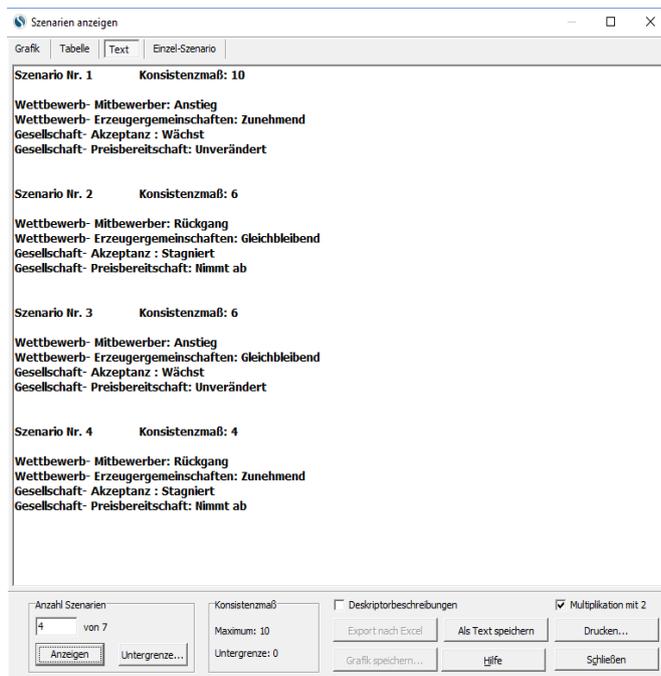


Abbildung 13: Szenario-Technik- Schritt 4 Alternativbündelung, Fallbeispiel- Szenarioverteilung nach Konsistenzmaß. In Anlehnung an: O.V. (2015), SINUS Software und Consulting GmbH: „Softwaretool“ Szeno-Plan, Testversion 4.4.1, URL: <http://www.sinus-online.com/szeno-plan-top.html> (gesehen am 04.05.2016)



Die verbliebenen Szenario-Paare werden nach dem Kriterium der Unterschiedlichkeit sortiert. Somit blieben in vielen Fällen nur zwei Szenarien übrig, die ein optimales Verhältnis in Bezug auf Konsistenz, Stabilität und Unterschiedlichkeit aufweisen. Im Fallbeispiel (vgl. Abbildung 14) sind es „Szenario Nr.1“ und „Szenario Nr.2“, die diesen Kriterien genügen.

Abbildung 14: Szenario-Technik- Schritt 4 Alternativbündelung, Fallbeispiel- Szenario-Ranking nach Konsistenzmaß . In Anlehnung an: O.V. (2015), SINUS Software und Consulting GmbH: „Softwaretool“ Szeno-Plan, Testversion 4.4.1, URL: <http://www.sinus-online.com/szeno-plan-top.html> (gesehen am 04.05.2016)

Schritt 5: Szenario-Interpretation

Ziel ist es, auf Basis des im Schritt 4 ermittelten Szenario-Paares und der in Schritt 3 bestimmten eindeutigen Deskriptoren, die Endszenarien für das Ziel-Jahr auszugestalten und zu interpretieren. Auch die Ergebnisse der ermittelten Zusammenhänge der Einflussbereiche der Vernetzungsanalyse aus Schritt 2 gilt es, in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Es wird beabsichtigt, dass zwei gegensätzliche, aber in sich logisch-stimmige und plausible Zukunftsbilder entstehen (von Reibnitz 1992, S. 53). Zur besseren Charakterisierung des Szenario-Paares im Fallbeispiel wird dieses als „optimistisches“ Szenario (A) (vgl. Tabelle 8) und als „pessimistisches“ Szenario (B) (vgl. Tabelle 9) definiert.

Tabelle 8: Szenario-Technik- Schritt 5 Szenario-Interpretation, Fallbeispiel- Entwicklung eines optimistischen Szenarios (A). In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 88-91.

Szenario A „Optimistisch“	
Deskriptor & Trend	Entwicklung 2022
Einflussbereich B. Wettbewerb	
Mitbewerber - <i>Anstieg</i>	Die hohe Nachfrage und nach Bio-Getreide führt dazu, dass viele Landwirte ihre Produktion umgestellt haben und damit die Zahl der Mitbewerber ansteigt.
Erzeugergemeinschaften & Konzentration - <i>Zunehmend</i>	Erzeugergemeinschaften haben im Bio-Sektor zugenommen. Ähnlich wie in der konventionellen Landwirtschaft, dominieren „Bio-Großbetriebe“ das Geschäft. Für die Bio-Landwirte verbessert sich Marktstellung und Verhandlungsstärke massiv.
...	
Einflussbereich E. Gesellschaft	
Akzeptanz & Bewusstsein - <i>Wächst</i>	Das Ernährungsbewusstsein in einer Gesellschaft ist hoch. Die Akzeptanz und der gefühlte „Mehrwert“ von Bio-Getreideprodukten im Vergleich zu konventioneller Ware haben sich gefestigt. Der vitale, gesunde Mensch genießt ein hohes Ansehen.
Preisbereitschaft - <i>Unverändert</i>	Für „bessere und gesündere“ Lebensmittel auf Getreidebasis, sind immer mehr Konsumenten bereit, auch mehr zu bezahlen.
...	

Tabelle 9: Szenario-Technik- Schritt 5 Szenario-Interpretation, Fallbeispiel- Entwicklung eines pessimistischen Szenarios (B). In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 92-95

Szenario B „Pessimistisch“	
Deskriptor & Trend	Entwicklung 2022
Einflussbereich B. Wettbewerb	
Mitbewerber - <i>Rückgang</i>	Die begrenzten Absatzchancen durch stagnierende Nachfrage und hoher Konkurrenzdruck durch Drittlandimporte sorgen dafür, dass die Zahl der Marktakteure abnimmt.
Erzeugergemeinschaften & Konzentration - <i>Gleichbleibend</i>	Entgegen aller anderen Bereiche des Agribusiness, nimmt der Konzentrationsgrad im EU-Bio-Getreidesektor nicht signifikant zu. Kleine bis mittelgroße Familienbetriebe dominieren den Markt. Dem günstigeren und qualitativ gutem Bio-Getreide aus Nicht-EU-Landwirtschaft haben heimische Landwirte nichts entgegensetzten.
...	
Einflussbereich E. Gesellschaft	
Akzeptanz & Bewusstsein - <i>stagniert</i>	Gesteigertes Ernährungsbewusstsein, führt nicht zum erwarteten Anstieg der Akzeptanz von Bio-Getreide. Die Ansicht das „Bio = besser“ ist, hat sich in der Gesellschaft nicht nachhaltig verfestigt.
Preisbereitschaft - <i>Nimmt ab</i>	Da vielen Konsumenten der „Mehrwert“ in Bezug auf Gesundheit und Naturschutz von „Bio“ immer weniger ersichtlich ist, geht die allgemeine Preisbereitschaft zurück.
...	

Schritt 6: Konsequenz-Analyse

Ziel ist es, auf Grundlage der entwickelten Szenarien des vorangegangenen Schritts, Chancen und Risiken/Gefahren für das Unternehmen bzw. ein Geschäftsfeld abzuleiten, um darauf aufbauend, geeignete Maßnahmen/Aktivitäten zur Chancennutzung, Risikominderung bzw. Umwandlung von Risiken in Chancen zu erarbeiten (vgl. Tabelle 10 & Tabelle 11). An diesem bedeutenden Vernetzungspunkt der strategischen Analyse kommt es zur bereits besprochenen „Zusammenführung der Ergebnisse der strategischen Analyse der Ausgangssituation“ (vgl. Kapitel 2.2.3, S.31). Von Reibnitz (1992, S. 56) erklärt, dass dieser Schritt der bedeutungsvollste der gesamten Szenario-Bearbeitung ist, da durch die Bündelung der erarbeiteten Aktivitäten die Basis für die spätere Leitstrategie geschaffen wird.

Tabelle 10: Szenario-Technik- Schritt 6 Konsequenzanalyse, Fallbeispiel- Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario A. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 96-100

Szenario A „Optimistisch“		
Deskriptor & Trend	Chancen (C) & Risiken (R)	Aktivitäten
...		
Einflussbereich B. Wettbewerb		
Mitbewerber - <i>Anstieg</i>	Risiko: Marktverdrängung Risiko: Überproduktion	- Schaffung eines Zusatznutzens / eines einmaligen Produktangebots um sich von der Konkurrenz abzuheben. - Ausbau der eigenen Produktionskapazitäten - Schaffung zusätzlicher Lagermöglichkeiten
Erzeugergemeinschaften & Konzentration - <i>Zunehmend</i>	Chance: Marktmacht und Verhandlungsstärke Risiko: Marktverdrängung und Preisdruck Risiko: Übernahme durch Konkurrenz „Wir sind zu klein“	- Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern und Produktionsverträge mit der Abnehmerschaft - Fokussierung auf den „Massenmarkt“ und radikale Wachstumsstrategie nach dem Prinzip „Wachsen oder Weichen“
...		
Einflussbereich E. Gesellschaft		
Akzeptanz & Bewusstsein - <i>Wächst</i>	Chance: besserer Absatz von „Bio-Produkten“ durch Marktwachstum	- Erschließung neuer, bis jetzt unberücksichtigter Absatzwege - Ausbau der Produktpalette / Diversifizierung des Angebots
Preisbereitschaft - <i>Unverändert</i>	Chance: hohe Gewinnerwartungen	(wie oben)
...		

Tabelle 11: Szenario-Technik- Schritt 6 Konsequenzanalyse, Fallbeispiel- Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario B. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 100-105

Szenario B „Pessimistisch“		
Deskriptor & Trend	Chancen (C) & Risiken (R)	Aktivitäten
...		
Einflussbereich B. Wettbewerb		
Mitbewerber - <i>Rückgang</i>	Chance: Nischenpolitik Risiko: Kampf ums Überleben oder Insolvenz Risiko: verschärfter Wettbewerb unter verbliebenen Akuteren	- Spezialisierung auf Nischen die für die Konkurrenz uninteressant sind bzw. durch fehlendes „Marktknowhow“ unerreichbar sind. - Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen
Erzeugergemeinschaften & Konzentration - <i>Gleichbleibend</i>	Chance: Unabhängigkeit bei Investitions- und Produktionsentscheidungen Risiko: Mangel an Verhandlungsstärke gegenüber den Abnehmern	(wie oben)
...		
Einflussbereich E. Gesellschaft		
Akzeptanz & Bewusstsein - <i>stagniert</i>	Chance: Nischenpolitik Risiko: Marktschrumpfung	- Anpassung der Produktpalette und des Produktionsumfangs Marktgegebenheiten
Preisbereitschaft - <i>Nimmt ab</i>	Risiko: Marktschrumpfung	(wie oben)
...		

Schritt 7: Störereignisanalyse

Zielsetzung hierbei ist es, vorstellbare externe und interne Störereignisse, die den Untersuchungsgegenstand beeinflussen können, zu erfassen, hinsichtlich ihrer Signifikanz (Auswirkungsstärke = hoch/mittel/gering) zu bewerten und im Anschluss hieran, die geeigneten Präventivmaßnahmen zu erarbeiten.

Störereignisse werden in ihren Auswirkungen sowohl in den Szenarien als auch auf das Unternehmen/Geschäftsfeld analysiert. Wenn ein Störereignis ein Szenario betrifft und verändert (häufig Ereignisse aus Ökonomie, Gesellschaft, Politik & Recht), werden die Auswirkungen in den Szenarien als auch im Unternehmen/Geschäftsfeld betrachtet. Störereignisse aus dem marktnahen Bereich verändern in der Regel lediglich den Szenario-Teil Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt sowie Wettbewerb und haben Auswirkungen auf das Unternehmen. Anhand des Fallbeispiels in der Tabelle 12 wird ein denkbare Störereignis beschrieben. Eine Erarbeitung von Präventivmaßnahmen dient dazu, den Untersuchungsgegenstand gegenüber solcher Störereignisse stabiler zu machen. Präventivmaßnahmen sind in die im Schritt 8 erarbeiteten Leitstrategien zu integrieren, damit diese auch tatsächlich umgesetzt werden (von Reibnitz 1992, S. 60).

Tabelle 12: Szenario-Technik- Schritt 7 Störereignisanalyse, Fallbeispiel-Analyse der Störereignisauswirkungen. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 106

Auswirkungen im Szenario	Auswirkungen auf das Unternehmen / Geschäftsfeld	Präventivmaßnahmen
Störereignis: <i>Lebensmittelskandal - Vermarktung von als „Bio“ deklariertem konventionellem EU- Getreide über einen Zeitraum von mehreren Jahren</i>		
Einflussbereich: <i>Gesellschaft</i>		
Signifikanz: <i>mittel</i>		
Allgemeine Akzeptanz, Vertrauen und Preisbereitschaft zu Produkten aus der Bio-Landwirtschaft geht zurück.	- Umsatzeinbußen - Imageverlust / Vertrauensschaden - Existenzverlust	- Risikostreuung: Alternative Absatzmöglichkeiten einplanen um Schaden zu mindern Alternative vorbeugend
...		
...

Schritt 8: Szenario-Transfer

Der Finale Schritt der Szenario-Technik dient der Anwendung der erstellten Szenarien für die strategische Unternehmensplanung. Ziel ist es, auf der Basis der in Schritt 6 und 7 erarbeiteten Aktivitäten und Präventivmaßnahmen eine Leitstrategie für das Geschäftsfeld zu erarbeiten.

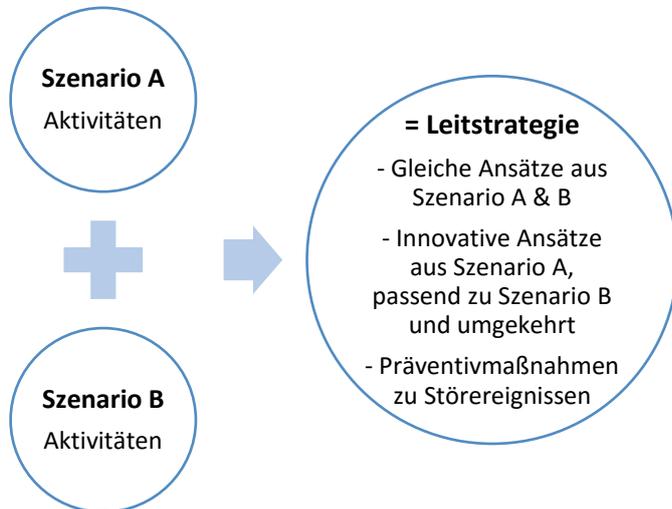


Abbildung 15: Szenario-Technik- Schritt 8 Szenario-Transfer, Fallbeispiel- Entwicklung einer Leitstrategie. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 66

Ausgangspunkt für die Formulierung einer Leitstrategie ist die Rückkopplung der Ergebnisse der Konsequenz-Analyse aus Schritt 6 (von Reibnitz 1992, S. 65). Auf der Basis gleichartiger (*gleiche Ansätze aus Szenario A & B*) und attraktiver/innovativer Aktivitäten wird jetzt eine Leitstrategie formuliert. Nach von Reibnitz (1992, S. 65) lassen sich auf diese Weise etwa zwei Drittel der Aktivitäten aus Schritt 6 in eine Leitstrategie integrieren. Zur weiteren Absicherung der Leitstrategie gegen

denkbare Störereignisse werden die Präventivmaßnahmen aus Schritt 7 in die Leitstrategie integriert. Die Abbildung 15 zeigt schematisch den Prozess der Entwicklung einer Leitstrategie auf.

Es ist zweckmäßig, eine Leitstrategie anhand einer Gliederung systematisch aufzuzeigen. Von Reibnitz beschreibt analog zu Abbildung 16 eine allgemeine Untergliederung einer Leitstrategie. Jedoch erklärt von Reibnitz (1992, S. 65), solche Gliederung im Regelfall nicht allgemeingültig für alle Unternehmen innerhalb einer Branche und somit an die individuellen Aufgaben- und Funktionsbereiche des Geschäftsfeldes anzupassen. Im Zuge der Illustration der Leitstrategie (vgl. Tabelle 13) werden innerhalb eines jeden Gliederungspunktes das Ziel, die Strategie und dazugehörigen Maßnahmen formuliert.

Abbildung 15: Szenario-Technik- Schritt 8 Szenario-Transfer, Allgemeine Untergliederung einer Leitstrategie. In Anlehnung an: von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 67

Allgemeine Untergliederung einer Leitstrategie

nach Ute von Reibnitz:

1. Generelle Ausrichtung des Unternehmens
2. Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Culture
3. Diversifikation
4. Kooperationen, Joint Venture, Aquisition
5. Forschung und Entwicklung
6. Marketing
 - 6.1. Produktpolitik
 - 6.2. Kundenstrategie
 - 6.3. Vertrieb
 - 6.4. Kommunikationsstrategie (PR und Werbung)
7. Lobby
8. Interne Voraussetzungen
 - 8.1. Mitarbeiter & Management
 - 8.2. Organisation
 - 8.3. Beschaffung
 - 8.4. Fertigung

Tabelle 13: Szenario-Technik- Schritt 8 Szenario-Transfer, Fallbeispiel-Zielfestlegung, sowie Strategie und Maßnahmen zur Umsetzung der Leitstrategie. von Reibnitz, U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Seite 107-114

Gliederungspunkt - Leitstrategie	Beschreibung
...	...
Diversifikation	
Ziel	- Absicherung des Geschäfts durch Schaffung weiterer Standbeine
Strategie & Maßnahmen	- Diversifikation des Produktangebots - Anbau neuer Sorten, resistent und mit guten Backeigenschaften - Anbau von Bio- Spezialkulturen „Trend Food“- Amarant, Quinoa usw.
Strategie & Maßnahmen	- Vorwärtsintegration - Verkauf von Spezialkulturen im eigenen Hofladen direkt an den Endverbraucher - Etablierung einer eigenen „Bio-Marke“
Strategie & Maßnahmen	...
...	...

Wenn die Leitstrategie mit ihren Zielen, Strategien und Maßnahmen entwickelt worden ist, wird geprüft, ob diese in sich konsistent ist. Hiermit wird bezweckt, dass sämtliche Aspekte der Leitstrategie nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern aufeinander aufbauen, um möglichst große Synergieeffekte erzielen zu können. Abschließend erfolgt die Rückkopplung der entworfenen Leitstrategie zur Ausgangssituation des Unternehmens/Geschäftsfeldes in Schritt 1. Hierdurch wird überprüft, inwieweit die in Schritt 1 beschriebenen „alten“ Ziele und Strategien mit der jetzt erarbeiteten Leitstrategie übereinstimmen, und zwar dahingehend, ob im Zuge der Analyse der internen Leistungsfähigkeit (vgl. Kapitel 2.2.2, S. 28) formulierte Schwächen zutage getreten sind, welche die Erreichung bestimmter neu verfasster Ziele verhindern, oder aber gewisse Stärken aufgezeigt wurden, die bei der Umsetzung der Leitstrategie behilflich sein können (von Reibnitz 1992, S. 67).

3. Europäische Union: Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

In Vorbereitung der Analyse der strategischen Ausgangssituation - speziell in Bezug auf das dänische Marktsegment Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“ bzw. „Spezialgetreide“ - werden die beiden damit im Zusammenhang stehenden Branchenkonzepte der Mühlenindustrie vorgestellt. Kern beider Anbaukonzepte und Grundgedanke des Ausdrucks „nach besondere Anbaubedingungen“ ist der bewusste Verzicht des Einsatzes nachfolgend genannter landwirtschaftlicher Betriebsmittel (Pflanzenschutz- und Düngemittel), die in der Pflanzenproduktion Anwendung finden können:

- Pflanzenschutz mittels glyphosathaltiger Herbizide
- Pflanzenschutz durch Verwendung von Pflanzenwachstumsregulatoren
- Düngung durch den Einsatz von Klärschlämmen

Im Anschluss werden geltendes europäisches und nationales Recht sowie der spezifische Anwendungszweck der drei Betriebsmittel in der Landwirtschaft erläutert. Weiterhin dienen statistische Daten zum Inverkehrbringen und zur Verwendung in der EU-28, hier speziell in Dänemark und Deutschland, als Ausgangspunkt für die sich anschließende Darstellung der Rückstandsproblematik sowie vermeintlicher Umwelt- und Gesundheitsgefahren der beschriebenen Wirkstoffe in Pflanzenschutzmitteln und Schadstoffen in Klärschlamm. Auf der Grundlage dessen ist es das Ziel, Ursprung und Motivation der dänischen Branchenvertreter zur Einführung beschriebener Konzepte herauszustellen.

3.1. Branchenkonzepte der dänischen Mühlenindustrie

Das nachfolgende Kapitel stellt die Branchenkonzepte bedeutender Vertreter der dänischen Mühlenindustrie vor. Durch Darstellung der spezifischen Vorgaben, vor allem in Bezug auf Vertragsschluss, Kontrolle, Lagerung und Disposition im Vergleich zu „konventionellem“ Getreide, werden die Besonderheiten der Konzepte offensichtlich. Des Weiteren ist eine Abgrenzung zu den Vorgaben der „Verordnung (EG) Nr. 834/2007 des Rates vom 28. Juni 2007 über die ökologische/biologische Produktion(...)“ erforderlich. Auch wenn nachstehend beschriebene Konzepte den Einsatz bestimmter Pflanzenschutz- und Düngemittel in der Landwirtschaft untersagen, besteht nur ein indirekter Zusammenhang zu den Vorgaben der Produktion von ökologischem Getreide.

Wenngleich von verschiedenen Unternehmen der Branche etabliert, ähneln sich die bedeutsamen Konzepte „Natur+“ (Unternehmen: *Lantmännen Cerealia A/S*) und „Natur AKS“ (Unternehmen: *Valsemøllen A/S*) inhaltlich stark. In Anbetracht dessen wird stellvertretend für beide Konzepte nachfolgend lediglich „Natur+“ vorgestellt.

„Natur+“ ist ein Konzept des Mühlenunternehmens *Lantmännen Cerealia A/S*. Grundlage ist der vertraglich geregelte Aufkauf und die Verarbeitung von Getreide, welches ohne die Verwendung bestimmter Düngemittel sowie Wirkstoffe in Pflanzenschutzmitteln in der landwirtschaftlichen Produktion auskommt. Das für die menschliche Ernährung vorgesehene Getreide bzw. die daraus hergestellte Produkte sind frei von Halmverkürzern und Glyphosat sowie ohne die Verwendung von Klärschlamm produziert. Anlass zur Einführung und Etablierung der Standards um 1990 war nach Aussage eines Branchenvertreters die Verbraucherforderung nach „natürlichen und reinen“ Brot und Backwaren. Der Verzicht des Einsatzes umstrittener, möglicherweise gesundheitsgefährdender Produktionsfaktoren in der landwirtschaftlichen Urproduktion dient allein dem Verbraucher- und Umweltschutz (aus persönlicher Korrespondenz mit Rahbek G., Valsemøllen A/S, Telefonat vom 25.05.2016).

Anhand eines Regelwerks spezifiziert *Lantmännen Cerealia A/S* seine Anforderungen an die Herstellung „nachhaltiger und reiner Lebensmittel“. Entlang der Kette werden die Verantwortlichkeiten aller am Prozess der landwirtschaftlichen Produktion, des Handels sowie der an der Verarbeitung beteiligten Akteure festgelegt (Lantmännen 2015, S.1). Innerhalb des „Natur+“ Konzepts definiert die Richtlinie „*Produktion in Balance*“ Anforderungen und Zuständigkeiten, welche an die landwirtschaftlichen Produzenten, den Agrarhandel und die Kontrollorgane (Zertifizierungsstellen, Labore) gestellt werden.

Am Konzept teilnehmende Agrarhändler sind durch eine von *Lantmännen Cerealia A/S* akzeptierte sowie unabhängige Zertifizierungsstelle zu auditieren. Der Zertifizier prüft die Konformität der Anforderungen in Bezug auf „*Produktion in Balance- Agrarhandel*“ und erteilt die erforderliche Übereinstimmungserklärung. Der zertifizierte Agrarhändler hat innerhalb der Kette die Verantwortung, der Mühle ein den Anforderungen entsprechendes Rohprodukt zu liefern. Für die Auswahl der Erzeuger und den Abschluss der Anbauverträge in einem Erntejahr ist der Agrarhändler zuständig. Nach Vorgabe der Richtlinie werden für den Vertragsschluss generell „Pflanzenerzeuger, die als vertrauenswürdig bekannt sind“ mit „Flächen über 20 ha für Weizen und 12 ha für Roggen“ sowie „geeignete Silo/Lagerverhältnisse aufweisen“ in Betracht gezogen. Eine Liste ausgewählter Erzeuger inklusive aller notwendigen Informationen (u.a. Ackernummer, Fläche, voraussichtliche Erntemenge) wird (bis spätestens 1. Juni desselben Jahres) an das vom Händler beauftragte Kontrollorgan sowie *Lantmännen Cerealia A/S* übermittelt. In Absprache mit dem Händler werden mindestens 30 % der Erzeuger durch das Kontrollorgan ausgewählt und Kontrollbesuche/Stichproben durchgeführt (Lantmännen 2015b S.1ff.).

Die durch den Erzeuger zu erfüllenden Vorgaben sind in der Richtlinie „*Produktion in Balance- Anbau*“ festgelegt. Werden bei Kontrollen oder nach Auswertung der Analyseergebnisse Abweichungen in nachfolgend aufgeführten Bereichen festgestellt, kann dies zur Aufhebung des Anbauvertrages zwischen Landwirt und Händler führen. Der Agrarhändler hat die Pflicht, *Lantmännen Cerealia A/S* im Vorfeld der Lieferung über jede Abweichung zu informieren (Lantmännen 2015a S. 1 f.).

Pflanzenschutz: Es dürfen keine Spuren der Wirkstoffe *Chlormequat, Mepiquat, Ethephon oder Trinexapac* aus Wachstumsregulatoren nachweisbar sein. Gleiches gilt für Mittel mit Glyphosat als Wirkstoff. Der Nachweis ist durch Kontrolle der Schlagkartei und der Spritzmittelpäne zu führen. Weiterhin erfolgt im Vorfeld der Ernte die Entnahme und Analyse von Halmproben (Analyse auf Wachstumsregler) sowie die Kontrolle auf Glyphosat-Rückstände im Erntegut.

Die Getreideproben werden in einem vom Agrarhandel bestimmten akkreditierten Labor analysiert. Für Glyphosat und Halmverkürzer muss je 1.000 Tonnen mindestens ein Probeergebnis vorliegen.

Düngung: Eine Verwendung von Klärschlämmen auf Ackerflächen nach dem 31. Juli des vorhergehenden Jahres ist nicht zulässig. Nachweis ist durch Kontrolle der Schlagkartei und der Düngepläne zu führen. Wurde organischer Reststoffdünger eingesetzt muss dokumentiert sein, dass dieser kein Klärschlamm enthält (Lantmännen 2015a S. 1 f.). Weiterhin verpflichtet sich der Händler im Zuge der Richtlinie „*Produktion in Balance- Agrarhandel*“ ausdrücklich dahingehend, die Forderungen in Hinsicht auf Warenlieferung (vom Erzeuger bis in das Lager des Agrarhändlers oder vom Agrarhändler bis zur Mühle) und Lagerung einzuhalten (Lantmännen 2015b S. 2.). Gesteigerte Kontroll- und Dokumentationsanforderungen beziehen sich vor allem auf die Vorgaben der Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit der gelieferten Getreidepartien.

3.2. EU-Agrarpolitik: Zulassungsverfahren und Statistiken über das Inverkehrbringen und die Verwendung von Pflanzenschutzmitteln

Pflanzenschutzmittel (PSM) sind chemische oder biologische Produkte, die eingesetzt werden, um die Gesundheit der Kulturpflanzen zu erhalten und diese vor einer Schädigung zu schützen. Die Schutzwirkung beruht dabei vor allem auf der Bekämpfung von Schadinsekten, Krankheiten oder Unkräutern. PSM und Biozide (Substanzen, nicht zur direkten Anwendung an Pflanzen u.a. zur Bekämpfung von Insekten, Mäusen und Ratten) gehören zur Gruppe der Pestizide. Zu den PSM zählen Herbizide, Fungizide, Insektizide, Akarizide, Wachstumsregulatoren und Repellentien (Abwehr und Vergrämungsmittel) (UBA 2015, o.S.).

In der EU-28 sind Wirkstoffe zur Verwendung in PSM zulässig, wenn sie nach einer harmonisierten und gemeinschaftlichen Bewertung genehmigt wurden. Rechtliche Grundlage für die gemeinschaftliche Wirkstoffprüfung bildet die *Verordnung (EG) Nr. 1107/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Oktober 2009 über das Inverkehrbringen von Pflanzenschutzmitteln*.

„Nach gemeinsamen Beratungen, an denen die EU-Pflanzenschutzbehörden und die Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) beteiligt sind, entscheidet die Europäische Kommission darüber, ob ein Wirkstoff in die Liste zulässiger Wirkstoffe aufgenommen wird.“ (BVL 2016, o.S.). Von der Kommission erlassene Genehmigungen der Wirkstoffe gelten für maximal zehn Jahre. Danach müssen Anträge auf erneute Genehmigung gestellt werden (UBA 2013, o.S.). Ein genehmigter Wirkstoff auf EU-Ebene schließt nicht zwangsläufig die Zulassung eines Pflanzenschutzmittels auf nationaler Ebene ein. Bevor ein Produkt eines Herstellers vermarktet werden kann, benötigt es eine nationale Zulassung. PSM sind häufig eine Kombination aus mehreren Wirkstoffen bzw. enthalten eine Vielzahl von Beistoffen, welche dem Mittel die für die Handhabung nötigen positiven Eigenschaften verleihen. Jede individuelle Wirkstoff-Beistoff-Zusammensetzung wird auf ihre Konformität in Bezug auf nationales Umwelt- und Verbraucherschutzrecht geprüft. In Deutschland wird die Prüfung und Zulassung in Zusammenarbeit des *Bundesamts für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (BVL)*, des *Bundesinstituts für Risikobewertung (BfR)* und des *Umweltbundesamtes (UBA)* koordiniert. Wie aus der Online-Datenbank der zugelassenen Pflanzenschutzmittel der *BVL* hervorgeht, waren im Juni 2016 1.430 Pflanzenschutzmittel in Deutschland zugelassen (BVL 2016a, o.S.).

Nach der *Verordnung (EG) Nr. 1185/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über Statistiken zu Pestiziden* sind alle EU- Mitgliedstaaten dazu verpflichtet, Daten über das jährliche Inverkehrbringen und Verwendens von Pflanzenschutzmitteln zu erfassen.

Die jeweils zuständige Behörde des Mitgliedstaates übermittelt der Europäischen Kommission (verantwortlich für die Datenerfassung ist *Eurostat*, das statistische Amt der EU) die Ergebnisse zur Erstellung von Gemeinschaftsstatistiken, zur Abgabe und Verwendung von Pestiziden in der Agrarwirtschaft. Harmonisierte Statistiken dienen der Erarbeitung gemeinschaftlicher Datenbanken, im konkreten Fall der „*EU - Pesticides database*“ (EC 2016, o.S.) u.a. zur Bewertung politischer Maßnahmen mit dem Ziel, Auswirkungen von Pestiziden, insbesondere von denen, die in der Landwirtschaft verwendet werden, auf die menschliche Gesundheit und der Umwelt langfristig zu reduzieren. Nach *VO (EG) Nr. 1185/2009* erfolgt die Auflistung der Stoffe anhand einer „harmonisierten Klassifikation der Stoffe“. Dazu werden alle eingesetzten Stoffe sechs Pestizid-Hauptgruppen zugeordnet. Nachfolgend aufgeführte Statistiken zum Verkehr und Einsatz von PSM beruhen einerseits auf den aktuellen (Stand 2014) nationalen Veröffentlichungen zuständiger Behörden (in Deutschland: *Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit*, in Dänemark: *Miljø- og Fødevareministeriet / Ministry of Environment and Food of Denmark*) sowie den auf gemeinschaftlicher Ebene durch die Kommission (Eurostat) veröffentlichten Daten (Stand 2013) aller EU-28 Staaten.

3.2.1. Einsatz von Pflanzenwachstumsregulatoren

Der Einsatz von Pflanzenwachstumsregulatoren beabsichtigt die Sicherung des Getreideertrags durch die Verringerung der Lager Risiken. Lagern bezeichnet in der Landwirtschaft das großflächige Abknicken von Ackerfrüchten. Grundlegend beruht die Wirkung dieser Stoffe in der Hemmung der Bildung von Gibberellinen. Dies ist die Gruppe der Pflanzenhormone, die entscheidend für das Längenwachstum der Pflanze sind. Ein geringerer Gehalt an Gibberellinen führt somit zu gedrungenen Pflanzen mit stabileren Halmen (Vergrößerung des Halmdurchmessers) (BASF 2016, o.S.). Unter den in der EU-28 zugelassenen Wirkstoffen für die Anwendung im Getreide ist Chlormequat (auch Chlorcholinchlorid / CCC), der mit Abstand am häufigsten eingesetzt wird. Auf Grundlage der Verordnung (EG) Nr. 1107/2009 ist der Wirkstoff Chlormequat aktuell (Stand Juni 2016) in allen 28 EU-Mitgliedstaaten bis November 2019 zugelassen (EC 2016, o.S.).

In der EU-28 wurden im Jahr 2013 insgesamt 12.006 Tonnen an Pestiziden, die der Hauptgruppe der „Pflanzenwachstumsregler“ zugeordnet wurden, in den Verkehr gebracht. Abbildung 16 zeigt die Mengen (in Tonnen) und prozentualen Anteile der drei Hauptabnehmer, und zwar Deutschland, Frankreich und Polen sowie der Staaten Dänemark und Schweden (Eurostat 2015, o.S.). Allein die drei genannten Hauptabnehmerstaaten sind für rund 57 % der Käufe in der Pestizidgruppe der Wachstumsregler innerhalb der EU-28 verantwortlich.

Wie aus Abbildung 17 zu entnehmen ist, sind die in Deutschland abgegeben Mengen an Wirkstoff im betrachteten Zeitraum insgesamt rückläufig, wohingegen der Absatztrend in Dänemark keinen eindeutigen Verlauf zeigt. In Dänemark hatten von 289 Tonnen in Umlauf gebrachter Stoffe der Gruppe „Wachstumsregler“ allein 245 Tonnen (entspricht 84,8 %) Chlormequat als Wirkstoff (Miljøstyrelsen 2015, S. 21-25).

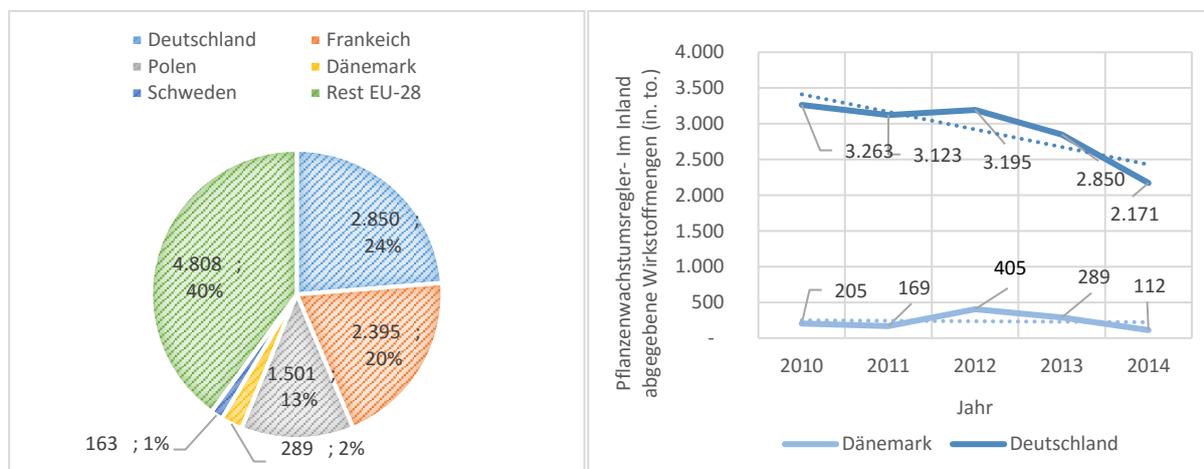


Abbildung 16: In Umlauf gebrachte Mengen (in to.) und prozentualer Anteil an Pestiziden der Hauptgruppe Pflanzenwachstumsregler nach Ländern in der EU-28 (2013). In Anlehnung an: Eurostat (2015), Pesticide sales statistics, Pesticide sales by major groups. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (gesehen am 05.07.2016)

Abbildung 17: Mengen (in to.) an im Inland abgegebenen Pestiziden der Hauptgruppe Pflanzenwachstumsregler in Dänemark und Deutschland (2010-2014). In Anlehnung an: Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2016b), Inlandsabsatz und Export von Pflanzenschutzmitteln, Ergebnisse der Meldungen gemäß § 64 Pflanzenschutzgesetz für das Jahre 2010-2014. S.6-11. URL: http://www.bvl.bund.de/DE/04_Pflanzenschutzmittel/01_Aufgaben/02_Zulassung_PSM/03_PSMInlandsabsatzExport/psm_PSMInlandsabsatzExport_node.html und Miljøstyrelsen (2015), Bekæmpelsesmiddel-statistik 2014, Oversigt over Aktivstoffmængde i solgte Bekæmpelsesmidler 2010- 2014. Angevies i kg, S. 21-25 URL: <http://www2.mst.dk/Udgiv/publikationer/2015/12/978-87-93435-00-1.pdf> (gesehen am 05.07.2016)

3.2.2. Einsatz glyphosathaltiger Herbizide

Glyphosat findet seit 1974 Anwendung im Pflanzenschutz und ist mit einem Anteil von rund 25 % am Weltmarkt für Herbizide eines der am meisten eingesetzten Wirkstoffe in Pflanzenschutzmitteln. Im Kulturpflanzenbau verhindern Herbizide (ugs. Unkrautbekämpfungsmittel) auf Glyphosatabasis unerwünschten Pflanzenwuchs oder werden zur Abtötung von Pflanzen/Pflanzenteilen verwendet (Industry Task Force on Glyphosate 2016, o.S.). Das Hauptziel einer chemischen Bekämpfung der Unkräuter, welche mit den Kulturpflanzen um Wasser, Licht und Nährstoffe konkurrieren, ist die Ertragssteigerung (BfR 2016, S.1). In der Literatur wird je nach Kultur ein Ertragssteigerungspotential von bis zu 30 % durch den Einsatz von Glyphosat angegeben (O’Keeffe 1980 S. 53ff.). Die Ausbringung erfolgt in der Regel nach der Ernte. Stoppelfelder werden vor der Aussaat von Unkräutern befreit, wodurch eine weitere mechanische Unkrautbekämpfung i.d.R. nicht mehr notwendig ist. Die Spätanwendung zur Abreifebeschleunigung unmittelbar vor der Ernte (Sikkation) mit glyphosathaltigen Mitteln ist in der Mehrzahl der EU-28 Staaten nur in Ausnahmefällen und nur auf Teilflächen zugelassen (RP- Gießen 2016, o.S.).

Die unkrautbekämpfende Wirkung von Glyphosat liegt in der Hemmung des Enzyms EPSP-Synthetase, welches in Pflanzen für die Biosynthese bestimmter Aminosäuren essentiell ist. Aufgrund einer gestörten Stoffwechselfunktion stirbt das unerwünschte Gewächs ab. Durch seinen unspezifischen Wirkmechanismus hat Glyphosat eine abtötende Wirkung auf nahezu alle Pflanzen.

Damit zählt der Wirkstoff zur Gruppe der Breiband- bzw. Totalherbizide. In Europa werden derzeit mehr als 300 verschiedene glyphosathaltige Herbizide von über 40 Herstellern vertrieben (Industry Task Force on Glyphosate 2016, o.S.).

Die Zulassung des Wirkstoffs Glyphosat in der EU-28 lief ursprünglich am 31.12.2015 aus und wurde aufgrund einer notwendig gewordenen umfassenden wissenschaftlichen Neubewertung um sechs Monate (30.06.2016) verlängert (EC 2016a, o.S.). Aufgrund der aktuell nicht eindeutig geklärten gesundheitlichen Unbedenklichkeit des Wirkstoffs wurde bei wiederholten Abstimmungen unter den EU-Mitgliedsstaaten eine notwendige „qualifizierte Mehrheit“ zur Neuzulassung nicht erreicht. Am 29.06.2016, somit einen Tag vor Ablauf der Frist, hatte die EU-Kommission im Alleingang die Zulassung um weitere 18 Monate (bis 31.12.2017) verlängert.

Bis zu dieser Frist soll auf Grundlage eines Gutachtens der Europäischen Chemikalien-Agentur „Echa“ über eine weitere Zulassung für zehn Jahre bzw. ein generelles EU-Verbot entschieden werden (Zeit Online 2016, o.S.).

Die von Eurostat veröffentlichten Daten zu Pestizidverkäufen 2013 (*Pesticide sales statistics*) innerhalb der Gemeinschaft enthalten keine Aufschlüsselung der in den Verkehr gebrachten Mengen einzelner Wirkstoffe in PSM. Um eine Aussage über abgegebene Mengen an Herbiziden mit Glyphosat als Wirkstoff in einzelnen Staaten treffen zu können, sind die nationalen Pestizidstatistiken einzubeziehen.

Im Wirtschaftsjahr 2013 wurden innerhalb der EU-28 126.200 Tonnen Stoffe der Pestizidhauptgruppe „Herbizide, Krautvertilgungsmittel und Moosvernichter“ in Umlauf gebracht (Eurostat 2015, o.S).

Abbildung 18 zeigt die Verkaufsmengen und die prozentualen Anteile der drei größten Abnehmer (Frankreich, Deutschland und Spanien) sowie Schweden und Dänemarks. In Berücksichtigung der Ergebnisse der nationalen Statistiken zur Abgabe von Herbiziden auf Glyphosatbasis in Deutschland wird erkennbar (vgl. Abbildung 19), dass 5.113 Tonnen der insgesamt 27.834 Tonnen (entspricht rund 29 %) an in Umlauf gebrachten Herbiziden der Wirkstoffgruppe der Glyphosate zuzuordnen sind. In Dänemark hatten 2013 rund 47 % aller abgegebenen Herbizide Glyphosat als Wirkstoff. Während die in Umlauf gebrachten Mengen an glyphosathaltigen Herbiziden in Deutschland im betrachteten Zeitraum durchschnittlich leicht anstiegen, ist in Dänemark ein rückläufiger Trend erkennbar. Eine Erklärung für den stetigen Rückgang ist u.a. die 2013 novellierte dänische „Pestizidsteuer“ (vgl. Kapitel 4.1 S. 70), welche die Steuerlast u.a. glyphosathaltiger PSM erhöhte (Böcker und Finger 2016, S. 9).

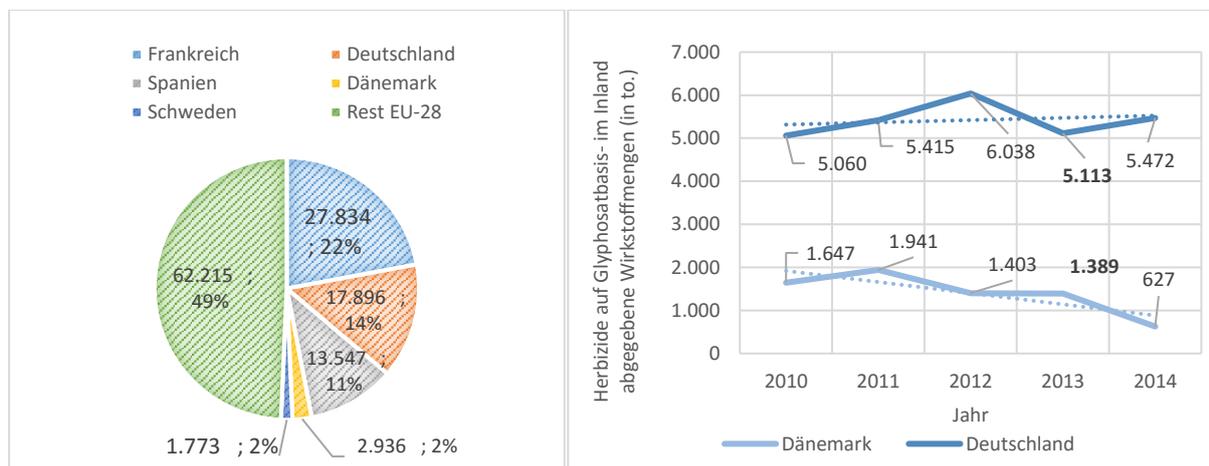


Abbildung 18: In Umlauf gebrachte Mengen (in to.) und prozentualer Anteil an Pestiziden der Hauptgruppe Herbizide, Krautvertilgungsmittel und Moosvernichter nach Ländern in der EU-28 (2013) In Anlehnung an: Eurostat (20151), *Pesticide sales statistics, Pesticide sales by major groups*. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (gesehen am 05.07.2016)

Abbildung 19: Mengen (in to.) an im Inland abgegebenen Pestiziden auf Glyphosatbasis in Dänemark und Deutschland (2010-2014). In Anlehnung an: Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2016b), *Inlandsabsatz und Export von Pflanzenschutzmitteln, Ergebnisse der Meldungen gemäß § 64 Pflanzenschutzgesetz für das Jahre 2010-2014*. S.6-11. Quellenangabe: Siehe Abbildung 18

3.2.3. Einsatz klärschlammhaltiger Düngemittel

Klärschlamm ist der in Kläranlagen nach mechanischer und biologischer Reinigung des Abwassers anfallende Abfallstoff. Im Klärprozess werden im Abwasser enthaltene Feststoffe zu einer schlammartigen Masse konzentriert. Klärschlamm gehört zu den organischen Reststoffdüngern und enthält wertvolle Nähr- und Humusstoffe. In landwirtschaftlichen Betrieben, in denen kein Wirtschaftsdünger wie Gülle anfällt, kann das organische Material im Klärschlamm den Humusgehalt der Böden stabilisieren. Klärschlamm enthält elementare Pflanzennährstoffe, wie Stickstoff, Phosphor und Kalium. Die Kombination aus Nährstoffen und organischer Substanz machen den Klärschlamm zu einem effizienten und kostengünstigen Düngemittel im Ackerbau. Gleichzeitig stellen die mit Klärschlamm gedüngten landwirtschaftlichen Flächen eine potenzielle Schadstoffseneke und damit ein Gesundheitsrisiko dar (BMUB 2014, o.S.).

Die europäische *Richtlinie des Rates vom 12. Juni 1986 über den Schutz der Umwelt und insbesondere der Böden bei der Verwendung von Klärschlamm in der Landwirtschaft (86/278/EWG)* bezweckt, dass schädliche Auswirkungen auf Boden, Vegetation, Tiere und Menschen verhindert und zugleich eine ordnungsgemäße Verwendung von Klärschlamm gefördert wird. Auf Grundlage der EU-Klärschlammrichtlinie werden für sieben Schwermetalle Höchstmengen/Grenzwerte im Schlamm und im zu behandelnden Boden festgelegt. Die Richtlinie regelt die Zeitabstände, in denen der Klärschlamm ausgebracht werden darf und begrenzt die jährliche Menge. Weiterhin ist eine chemische, biologische, oder thermische Vorbehandlung (Entkeimung) vorzunehmen, um die Gefahren für Natur und Gesundheit zu reduzieren.

Ausbringung auf forstwirtschaftlich genutzte Böden, im Dauergrünland sowie im Obst- und Gemüsebau ist generell verboten (EC 2016b, o.S.). Die nationale Umsetzung der Richtlinie (86/278/EWG) erfolgt in Deutschland durch die Klärschlammverordnung vom April 1992 (AbfKlärV) und in Dänemark durch die „*Slambekendtgørelsen*“ - *National Statutory Order "Waste for Agricultural Purposes" No. 1650 of December 2006* (dt: Nationale Rechtsverordnung „Abfälle für landwirtschaftliche Zwecke“). Entsorgungs- bzw. Verwertungsmethoden von Klärschlamm innerhalb der EU-28 unterscheiden sich erheblich. Während in einigen Staaten die landwirtschaftliche Verwertung dominiert (in Portugal werden 87 % des anfallenden Schlamms in der Landwirtschaft verwertet), werden in den Niederlanden mehr als 95 % des Klärschlamm thermisch entsorgt. Im Jahr 2013 fielen in Deutschland 1,85 Mio. (entspricht 44,4 Kg/Einwohner/Jahr) Tonnen Klärschlamm (Trockensubstanz) aus kommunalen Kläranlagen an. Rund 62 % dieser Menge wurden thermisch entsorgt, während 27 % als Dünger in der Landwirtschaft Verwendung fanden. Den größten Anteil der in Dänemark angefallenen Menge an Klärschlamm (0,14 Mio. Tonnen, entspricht 39,8 Kg/Einwohner/Jahr) ging in die Landwirtschaft (ca. 64 %) (Eurostat 2016,o.S.).

3.3. Rückstandsproblematik und mögliche Gefahren für die menschliche Gesundheit

Der zuvor diskutierte Einsatz bestimmter Wirkstoffe in Pflanzenschutzmitteln (Glyphosat und Chlormequat) sowie von Klärschlamm zum Zwecke der Düngung kann unter Umständen eine Bedrohung für die menschliche Gesundheit darstellen. Einige Stoffe neigen aufgrund ihrer chemischen Eigenschaften oder stofflichen Zusammensetzung zur Persistenz „Langlebigkeit“ bzw. Anreicherung in Boden, Pflanzen, Grund- und Oberflächenwasser. Auch bei zugelassenen und sachgerecht eingesetzten Pflanzenschutz- und Düngemitteln ist es möglich, dass Rückstände im Erntegut und später im Lebens- oder Futtermittel zurückbleiben. Auf Grundlage von Studien europäischer und nationaler Institutionen wird untersucht, ob genannte Pflanzenschutz- und Düngemittel eine Gefahr in Bezug auf Persistenz und Anreicherung im Erntegut darstellen. Abschließend werden auf Grundlage des aktuellen Forschungsstandes zum genannten Sachgebiet mögliche Gefahren für die menschliche Gesundheit dargestellt.

3.3.1. Rückstände von Glyphosat und Chlormequat aus Pflanzenschutzmitteln

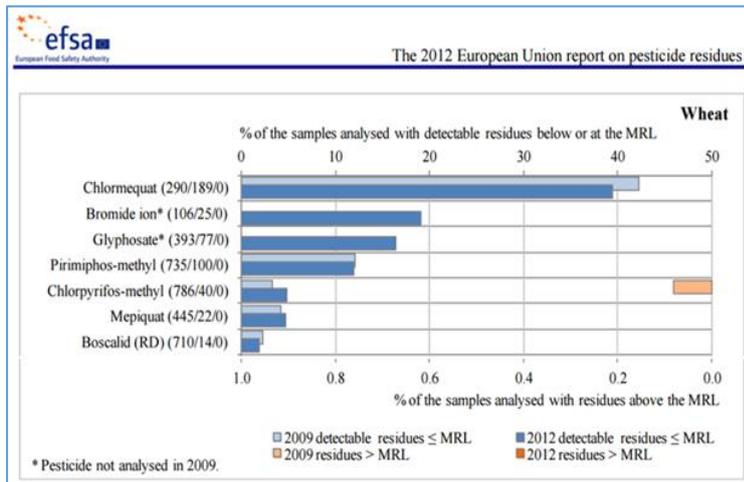
Der Rückstandshöchstgehalt (*engl. maximum residue level / MRL*) ist die maximale und bei „guter landwirtschaftlicher Praxis“ gesetzlich tolerierbare Menge an zugelassenen Pestiziden in Lebens- oder Futtermitteln (EC 2016c, o.S.). Durch die EU harmonisierte MRL existieren für mehr als 500 Produkte und werden nach *Verordnung (EG) Nr. 396/2005 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Februar 2005 über den Höchstgehalt an Pestizidrückständen in oder auf Lebens- und Futtermitteln pflanzlichen und tierischen Ursprungs* erlassen.

Der von der Europäischen Kommission festgelegte Rückstandshöchstgehalt / MRL für Chlormequat in Weizen für Nahrungs- und Futtermittelzwecke beträgt 2,0 mg/kg, in Roggen 3,0 mg/kg. Der MRL für Glyphosat liegt bei 10,0 mg/kg in Weizen und Roggen (EC 2016c, o.S.).

Der 2014 veröffentlichte EFSA-Bericht über Rückstände an Pestiziden bzw. deren Wirkstoffen in Lebensmitteln („*The 2012 European Union report on pesticide residues in food*“) ist die zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse des Pestizid-Monitorings der Mitgliedsstaaten aus dem Jahr 2012. Nach *VO (EG) Nr. 396/2005 über Höchstgehalte an Pestizidrückständen* sind Mitgliedstaaten verpflichtet, der Europäischen Kommission und der EFSA die Ergebnisse der amtlichen Kontrollen zur Verfügung zu stellen. Auf Grundlage der Daten überwachen die europäischen Kontrollorgane die Einhaltung der MRL und bewerten die Exposition der europäischen Verbraucher durch Pestizidrückstände in Lebensmitteln (EFSA 2014, S. 5f.).

862 Weizenproben aus 29 europäischen Staaten (EU-27 + Island und Norwegen) wurden auf ihre Pestizidgehalte analysiert. 520 Proben wiesen keine Rückstände auf, während in 342 Proben ein oder mehr Pestizid-Wirkstoffe in messbaren Konzentrationen nachweisbar waren.

Insgesamt wurden 34 verschiedene Wirkstoffe in den Proben ermittelt. Die am häufigsten detektierten waren 1. Chlormequat (gefunden in 39,5 % der getesteten Proben), 2. Bromid (19,1 %) und 3. Glyphosat (16,4 %) (vgl. Abbildung 20).



Sechs der Proben (entspricht 0,7 % aller Proben) überschritten den zulässigen Rückstandshöchstgehalt (EFSA 2014, S. 39). Keine der Überschreitungen entfiel auf Proben, welche Chlormequat oder Glyphosat enthielten. Es gilt hinzuzufügen, dass es sich bei Bromid um einen natürlich vorkommenden Pflanzenbestandteil handelt und damit kein eindeutiger Indikator für die Verwendung des seit 2009 nicht mehr zugelassenen

Abbildung 20: Am häufigsten festgestellte Wirkstoffe in Pestiziden in allen Weizenproben und Prozentsatz der Proben mit nachweisbaren Rückständen unter, gleich oder über dem Rückstandshöchstgehalt (MRL), In Anlehnung an: EFSA, European Food Safety Authority (2014), Scientific Report of EFSA, The 2012 European Union Report on pesticide residues in food, S.40. URL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/scientific_output/files/main_documents/3942.pdf (gesehen am 05.07.2016)

Wirkstoffs Methylbromid ist. Im Zusammenhang der Studie wurden 10.235 Proben analysiert. Unter allen untersuchten pflanzlichen Lebensmitteln wurden Rückstände folgender Wirkstoffe am häufigsten nachgewiesen: 1. Bromide (16,1 %), 2. Glyphosat (10,9 %) und Chlormequat (9,7 %) (vgl. Abbildung 21) (EFSA 2014, S.12).

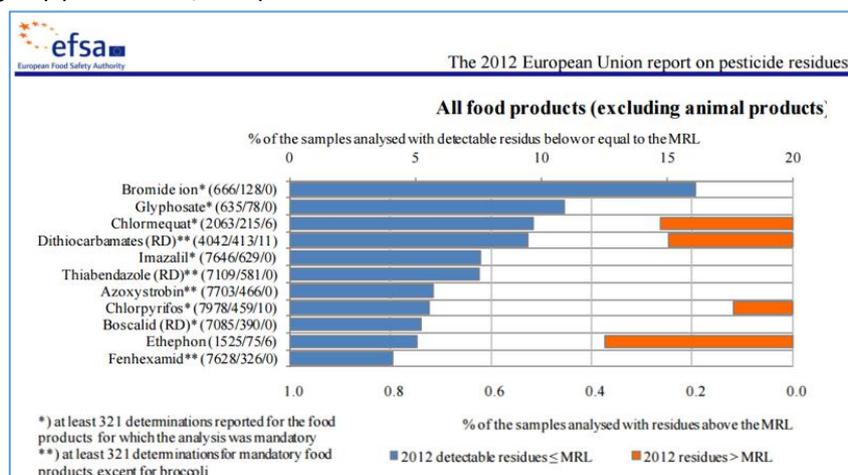


Abbildung 21: Am häufigsten festgestellte Wirkstoffe in Pestiziden in allen analysierten Lebensmittelproben und Prozentsatz der Proben mit nachweisbaren Rückständen unter, gleich oder über dem Rückstandshöchstgehalt (MRL), In Anlehnung an: EFSA, European Food Safety Authority (2014), Scientific Report of EFSA, The 2012 European Union Report on pesticide residues in food, S.13. URL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/scientific_output/files/main_documents/3942.pdf (gesehen am 05.07.2016)

Bei rund 0,25 % aller analysierten Proben lagen die Rückstände an Chlormequat über den entsprechenden MRL. Der Bericht kommt zu dem Ergebnis, dass 98,3 % der Rückstände aller getesteten Lebensmittel unterhalb des gesetzlichen Grenzwertes (MRL) lagen. 54,9 % enthielten überhaupt keine messbaren Rückstände an Pestiziden.

Die EFSA schlussfolgert: (...) *that according to the current scientific knowledge, the presence of residues found in food in 2012 was unlikely to have a long-term effect on the health of consumers.*“ (EFSA 2014, S.2f).

Kein Wirkstoff in Pflanzenschutzmitteln ist zum gegenwertigen Zeitpunkt stärker der Gegenstand politischer und gesellschaftlicher Diskussionen als Glyphosat. Im März 2015 stufte die Internationale Agentur für Krebsforschung (IARC), eine Behörde der Weltgesundheitsorganisation (WHO), auf der Basis der ihr zur Verfügung stehenden Studien Glyphosat als „wahrscheinlich krebserregend für den Menschen“ ein. Diese Einstufung gab den erneuten Anstoß für die bereits seit langem andauernde Debatte über das vermeintliche gesundheitliche Risiko des weltweit am häufigsten eingesetzten Wirkstoffs in PSM. Entgegen der Einstufung der IARC kam die europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) im November 2015 zu dem Urteil, „dass nach derzeitiger wissenschaftlicher Kenntnis bei bestimmungsgemäßer Anwendung von Glyphosat kein krebserzeugendes Risiko für den Menschen zu erwarten ist“. Die sich widersprechenden Aussagen angesehener Institutionen über die Gefahren des Wirkstoffs verstärken vorhandene Kontroversen und stellten die im Dezember 2015 geplante Neuzulassung des Stoffes der EU-28 in Frage. Im Mai 2016 kam das „Joint Meeting on Pesticide Residues“ (JMPR) in einem Expertengremium aus WHO und FAO (engl. Food and Agriculture Organization) zu dem Schluss, dass „kein krebserzeugendes Risiko für den Menschen aus den resultierenden Rückständen von Glyphosat in der Nahrung zu erwarten ist“ (EC 2016d, o.S.).

Gesundheitliche Bedenken in Bezug auf Rückstände von Chlormequat in Nahrungs- und Futtermitteln beziehen sich überwiegend auf die Ergebnisse einiger Tierversuchsstudien an Nagern, Hunden und Schweinen in Bezug auf die Reproduktionstoxizität des Stoffes. Bei der Fütterung toxischer Dosen an Chlormequat wurden bei Elterntieren eine verminderte Anzahl und vermindertes Gewicht der Nachkommen festgestellt. Dänische Versuchsergebnisse an Sauen aus den 80er Jahren zeigten eine negative Beeinträchtigung der Fortpflanzungsrate, wenn diese mit Chlormequat behandeltem Futtermittel gefüttert wurden (Sørensen 2006, o.S.). Aus einem aktuellen Prüfbericht der EFSA zur Bewertung von Chlormequat geht hervor, dass bei der Fütterung von Dosen unterhalb der als toxisch ermittelten Grenzwerte keine schädlichen Effekte festgestellt wurden. Hinweise auf eine kanzerogene Wirkung gibt es nach Aussage des EFSA Prüfberichtes nicht (EFSA 2008, S. 2 ff.).

3.3.2. Rückstände aus der landwirtschaftlicher Nutzung von Klärschlämmen

Klärschlamm kann neben anorganischen Schadstoffen, wie toxischen Schwermetallen, auch organische Abwasserinhaltsstoffe, wie hormonell wirksame Substanzen, Arzneimittelrückstände, pathogene Mikroorganismen in verschiedener Konzentration und Zusammensetzung enthalten.

Als Düngemittel ausgebracht können sich diese Schadstoffe im Boden sowie im Grund- oder Oberflächenwasser anreichern und über die Pflanzen in die Nahrungskette gelangen. Gefahren für Umwelt und Gesundheit sind schwer zu überwachen, da die potenziellen Wechselwirkungen mit anderen Stoffen häufig nicht bekannt sind (UBA 2015a, o.S).

Abfallstoffe, wie Klärschlamm, werden innerhalb der EU-28 im- und exportiert. Deutschland importierte aus anderen EU Staaten (UBA 2016, o.S) rund 250.000 Tonnen „Schlamm aus der Behandlung kommunaler Abwässer“. Ein im Jahr 2012 von der dänischen Umweltschutzbehörde (*Miljøstyrelsen*) veröffentlichter Forschungsbericht (*Undersøgelse af PCB, dioxin og tungmetaller i eksporteret slam til Tyskland*) untersucht die Gehalte organischer Schadstoffe (PCB, Dioxin) sowie an sieben Schwermetallen in nach Deutschland exportierten, für die landwirtschaftliche Verwendung vorgesehenen, Klärschlämmen. Deutschland ist das bedeutendste Bestimmungsland für dänischen Klärschlamm. Dänemarks Gesetze in Bezug auf den zulässigen Höchstgehalt an organischen Schadstoffen und Schwermetallen zählt zu den strengsten in ganz Europa (Miljøstyrelsen 2012, S. 7). In den letzten Jahrzehnten wurde die dänische Klärschlammverordnung (*Slambekendtgørelsen*) mehrmals novelliert und stufenweise schärfere Grenzwerte für Schadstoffe eingeführt.

Wie Tabelle 14 verdeutlicht unterscheiden sich die jeweiligen gesetzlichen Grenzwerte für Schwermetalle in Deutschland und Dänemark stark. Im Zusammenhang dieser Untersuchung wurden insgesamt 1.930 Schlammproben analysiert. In fünf Proben wurden die deutschen Grenzwerte (nach AbfKlärV) für Schwermetalle überschritten (2 x Cadmium, 2 x Nickel, 1 x Quecksilber).

Im Gegensatz hierzu erfüllten 333 Proben den dänischen Höchstwert für Schwermetalle nicht. Im Durchschnitt aller Proben lagen die Ergebnisse innerhalb des deutschen rechtlichen Rahmens, während in Dänemark die Werte für Cadmium, Quecksilber und Zink überschritten wurden.

Tabelle 14: Analyse der Rückstände an Schwermetallen und organischen Verbindungen in dänischen Klärschlämmen (unter Berücksichtigung deutscher und dänischer gesetzlicher Grenzwerte). In Anlehnung an: Miljøstyrelsen (2012), Undersøgelse af PCB, dioxin og tungmetaller i eksporteret slam til Tyskland. URL: <http://www2.mst.dk/Udgiv/publikationer/2012/07/978-87-92903-32-7.pdf> (gesehen am 05.07.2016)

Stoff	Durchschnitt der Analyse Ergebnisse in (in mg/kg)	Grenzwerte Deutschland (in mg/kg)	Grenzwerte Dänemark (in mg/kg)	Probenzahl	Anzahl der Proben die von deutschen Grenzwerten abwichen	Anzahl der Proben die von dänischen Grenzwerten abwichen
PCB*	0,017	0,2	***	128	-	-
TCDD**	11	100	****	108	-	-
Blei	41	900	120	242	-	1
Cadmium	1,14	5	0,8	242	2	168
Chrom	69	900	100	242	-	-
Kupfer	231	800	1000	242	-	-
Nickel	34	200	30	242	2	60
Quecksilber	1,65	8	0,8	242	1	104
Zink	790	2000	4000	242	-	-
*Polychlorierte Biphenyle **Dioxin ***0,08 (Richtwert) **** kein Grenzwert formuliert						

4. Dänemark: Der Markt für Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Eine Analyse der generellen Makroumwelt am Zielmarkt ist der erste entscheidende Schritt zur Bestimmung und Beurteilung der strategischen Ausgangssituation. Durch Zuhilfenahme des Instruments der „DESTEP-Analyse“ werden zunächst die relevanten, branchenunabhängigen, ökonomischen, gesellschaftlichen, technologischen, sozio-kulturellen, ökologischen und politisch-rechtlichen Umweltfaktoren des dänischen Marktes diskutiert. Im Zuge der sich anschließenden Branchenstrukturanalyse wird die Angebots- und Nachfragesituation im Segment Nahrungsgetreide (Schwerpunkt „Spezialweizen“) aus Sicht der dänischen Mühlenindustrie diskutiert. Hierdurch wird das generelle Verständnis der herrschenden Bedingungen im Auslandsmarktsegment bzw. der Marktnische „Spezialweizen“ ermöglicht. Darauf aufbauend werden ausgehend von der Position des landwirtschaftlichen Erfassungshändlers *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* die fünf einwirkenden Kräfte des Branchenwettbewerbs („Five Forces“) untersucht.

4.1. Gesamtmarktanalyse Dänemarks mittels „DESTEP“

Im Zuge dieses Kapitels dient eine „DESTEP“ als Analyseinstrument zur Bestimmung der gegenwertigen Situation sowie der prognostizierten Entwicklung, welcher sich exportorientierte Unternehmen am dänischen Markt ausgesetzt sehen können. Ziel ist ein Erkenntnisgewinn und die darauf aufbauende Ableitung der allgemeinen, außenhandelsstrategischen Chancen und Risiken der dänischen Makroumwelt. Die wesentlichen Erkenntnisse der Analyse fasst die Tabelle 15 zusammen.

Tabelle 15: Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der DESTEP- Analyse, Strategierelevante Chancen/Risiken der Makroumwelt- Dänemark

Strategierelevante Chancen der Makroumwelt	Strategierelevante Risiken der Makroumwelt
- nachhaltige Stabilität der Gesamtwirtschaft und konstant hohe Konsumbereitschaft der Bevölkerung	- netzwerkartige Strukturen in vielen Wirtschaftszweigen
- zuverlässige Geschäftspartnerschaften, klare Außenhandelsorientierung sowie Interesse an langfristigen Geschäftsbeziehungen	- Protektionismus: Beschränkter Marktzugang und schwache Konkurrenz wegen Dominanz weniger Akteure in einigen Branchen
- kleiner Binnenmarkt, aber Bedeutung als „Sprungbrett für nordische Märkte“	- Anfälligkeit bei Konjunkturschwankungen durch geringe Branchengröße
- starkes Umweltbewusstsein und hohe Gesundheitsorientierung	- EU-kritisch: wachsende Skepsis vor dem europäischen Einheitsgedanken
- ausgeprägter Innovationsgeist und klare Zukunftsorientierung	

Tabelle 16: DESTEP-Analyse Dänemark

Umweltbereich	Beschreibung relevanter Umweltentwicklungen						
Basisdaten (Auswertiges Amt 2016)	Offizieller Name: Königreich Dänemark, zusammengesetzt aus den Reichsteilen Dänemark, Grönland und Färöer.						
	Staatsform: parlamentarische Monarchie	Fläche: 42.925 km ²					
	Hauptstadt: Kopenhagen	Währung: Dänische Krone (DKK)					
	Einwohnerzahl: 5,68 Millionen (2016)	Mitgliedschaft in Wirtschaftsorganisationen: EU, OECD, WTO, IWF, Weltbank					
Ökonomie: Gesamtwirtschaftliche Faktoren							
Gedämpfte wirtschaftliche Entwicklung und vergleichsweise niedrige Produktivität	<p><i>Tabelle 17: Relative Bedeutung der Branchenaktivitäten als BIP Anteil an der Wertschöpfung in Dänemark und der EU-28, 2014 (in %). In Anlehnung an: Germany Trade & Invest, GTAI (2016), Wirtschaftsdaten kompakt – Dänemark, URL: http://www.gtai.de (gesehen am 11.06.2016)</i></p> <p><i>Tabelle 18: BIP: Veränderung und Prognose, nominal(€) und real(%) in Dänemark und der EU-28, 2014-2017. In Anlehnung an: Eurostat (2016c), National accounts and GDP, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP (gesehen am 11.06.2016)</i></p> <p>Im internationalen Maßstab zeichnet sich Dänemark (DK) durch eine hohe Stabilität der Gesamtwirtschaft aus. Der Aufschwung der Wirtschaft seit der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise ist konstant, blieb jedoch hinter den Erwartungen zurück. Eine Fortsetzung der Entspannung der gesamtwirtschaftlichen Lage für 2016-2017 wird prognostiziert. Grund sind u.a. die aktuell niedrigen Zinsen und die Inflationsrate. Die Arbeitsmarktbedingungen haben sich gebessert, das real verfügbare Einkommen wächst und die Überschüsse des privaten Wirtschaftssektors konnten gesteigert werden (EC 2016d, S. 4 f.).</p> <p>Das Wirtschaftswachstum (gemessen als Veränderung des Bruttoinlandsprodukts- BIP in %, real) im Zeitraum 2004-2015 betrug unterdurchschnittliche + 0,4 % (Ø- EU-28: + 0,9 %, Schweden: + 1,7 %, Deutschland: +1,3 %) (Statistical Yearbook 2015, S. 254). 2015 stieg das dänische BIP um + 1,2 % (vgl. Tabelle 18). Gemäß der Prognose der europäischen Kommission (EC) ist eine Fortsetzung 2016 (+ 1,7) und 2017 (+ 1,9 %) zu erwarten (EC 2016d, S. 5 f.). Den größten Beitrag zur Bruttowertschöpfung (Gesamtwert der im Produktionsprozess erzeugten Waren und Dienstleistungen) im Jahr 2014 entfiel auf den Bereich „Öffentliche Verwaltung, Bildung, Gesundheit und Soziales“ (vgl. Tabelle 17) (Statistical Yearbook 2015, S. 254).</p>						
	Branchenaktivitäten und Anteil an der Wertschöpfung 2014			Dänemark (in %)	EU-28 (in%)		
	Landwirtschaft, Forst und Fischerei			1,3	1,7		
	Industrie			16,9	19,1		
	Bauwesen			4,3	5,7		
	Handel, Transport und Gastgewerbe			19,8	19		
	Information und Kommunikation			4,2	4,5		
	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen			6,5	5,5		
	Immobilien			10,9	11,2		
	Forschung, Wissenschaft und Technik			8,9	10,4		
Öffentliche Verwaltung, Bildung, Gesundheit u. Soziales			23,7	19,4			
Kunst und Unterhaltung			3,5	3,6			
			Jahr	2014	2015	2016*	2017*
BIP DK (in Mrd. Euro, Nominal)			262,3	266,2	272,5	283,0	
BIP DK (in %, real)			+1,3	+1,2	+1,7	+1,9	
BIP EU-28 (in %, real)			+1,7	+1,9	+1,9	+2,0	
			<i>*Schätzung/Prognosen</i>				

Aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Größe hat sich in den letzten Jahren gezeigt, wie anfällig einige Branchen auf Konjunkturschwankungen reagieren (Steinacher H. 2016, o.S.). Die relative Bedeutung von Dienstleistungen an der Bruttowertschöpfung (2014) lag bei insgesamt über 75,6 % (Ø- OECD: 71,1 %), im Industrie und Baugewerbe bei 23,3 % (Ø- OECD: 26,4 %) und im Primärsektor bei 1,1 % (Ø- OECD: 2,5 %).

Der „OECD Economic Surveys: Denmark 2016“ sieht u.a. die größte Herausforderung in der Steigerung der anhaltend niedrigen Produktivität. Bei dem Faktor Arbeitsproduktivität pro Arbeitsstunde innerhalb der EU-28 (2015) liegt Dänemark auf dem vorletzten Platz (Eurostat 2015e, o.S.). Gründe sind u.a. die niedrige Wettbewerbsintensität einiger Branchen durch politisch gewollte Markteintrittsbarrieren, die Dominanz weniger Akteure und fehlende Motivation der Unternehmen zur „global best practice“ (OECD 2016c, S. 5).

Aufschwung im Außenhandel

Tabelle 19: Dänemark: Ein- und Ausfuhr an Waren (in Mrd. Euro) in die /aus der EU-28 und Deutschland, 2013-2015. In Anlehnung an: Germany Trade & Invest, GTAI (2016), Wirtschaftsdaten kompakt – Dänemark, URL: <http://www.gtai.de> (gesehen am 11.06.2016)

Jahr	2013	2014	2015
Einfuhr Waren (in Mrd. Euro)	72,7	74,8	77,0 / 49,2* / 11,7**
Ausfuhr Waren (in Mrd. Euro)	82,9	83,5	85,9 / 55,9* / 17,6**
Saldo (in Mrd. Euro)	+10,2	+8,7	+8,9 / +6,6* / +5,9**
* Anteil Einfuhr/Ausfuhr innerhalb der EU-28 Staaten ** Anteil Einfuhr/Ausfuhr von/nach Deutschland			

Gemeinhin wird Dänemark als zuverlässiger Geschäftspartner und als „Sprungbrett in die nordischen Märkte“ verstanden. Wie viele andere EU Staaten auch hatte DK zuletzt Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung seiner externen Wettbewerbsfähigkeit. Trotz konstanter Außenhandelsüberschüsse wurden seit 2010 kontinuierlich Weltmarktanteile im Export verloren. Der „Country Report Danmark 2016“ der Europäischen Kommission führt die geografische Hauptausrichtung auf die EU und weniger auf wachstumsstarke Schwellenländer, als einen Grund für die Einbußen im Export an (EC 2016d, S. 4 f.). Im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs wird eine Steigerung der Inlandsnachfrage und des Exports erwartet. Nach Stagnation in den Jahren 2010-2012 war ab 2013 ein spürbarer Anstieg der Ein- und Ausfuhren wahrzunehmen (vgl. Tabelle 19). Die Außenhandelsquote (Anteil der Ein- und Ausfuhren, in % am BIP) stieg von unter 40 % (2009) auf 62,0 % (2015) (Statistical Yearbook 2015, S. 256).

Mit einer Exportquote (in % des BIP) von 32,5 % (2015) lag DK nur knapp über dem Durchschnitt der EU-28 Staaten (31,6 %). Das Außenhandelssaldo von + 3,0 % lag ebenfalls über dem Mittel der EU-28 von + 1,7 % (Eurostat 2016d o.S.). Wertmäßig ergab sich ein Exportüberschuss von + 8,9 Mrd. Euro. Auf den Export von „Food and live animals“ entfielen 2015 17,2 % der Einnahmen im Außenhandel (14,1 Mrd. Euro). Dem standen Importe von Lebensmitteln und lebenden Tieren im Wert von 8,9 Mrd. Euro gegenüber. Hauptabnehmerländer im Lebensmittelbereich (wertmäßig) waren Deutschland, Schweden und das Vereinigte Königreich (vgl. Abbildung 22). 61,3 % der insgesamt ausgeführten Güter verblieben innerhalb der EU-28 (GTAI 2016, S. 4 ff.).

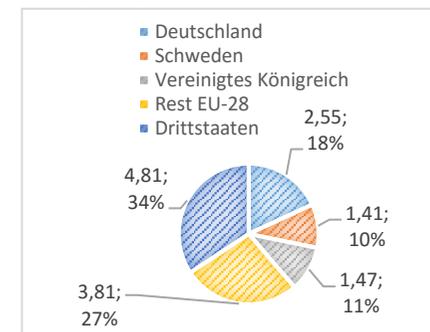


Abbildung 22: Dänemark- Export von Waren im Bereich „Food and live animals“ (in Mrd. Euro und %) in ausgewählte Länder, 2015. In Anlehnung an: Statistics Denmark (2016), UHV5: Total external trade by imports and exports, SHORT-TERM (industrial origin) and country Unit: DKK

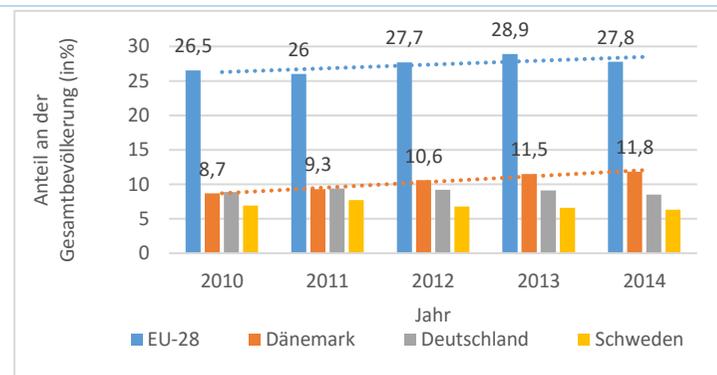
<p>Niedrige Inflation, stabile Währung</p>	<p>Der Anstieg der Verbraucherpreise (Inflation) blieb 2015 (0,3 %) niedrig. Durch wachsendes Realeinkommen, den Anstieg der Inlandsnachfrage und des Ölpreises ist eine Steigerung 2016-2017 zu erwarten. Abbildung 23 verdeutlicht das enge Verhältnis der Geldpolitik zwischen der EU (Ø) und DK, indem die Inflationsraten überwiegend gleichmäßig verlaufen. Seit 2013 ist die Inflation auf einem konstant niedrigen Niveau. Die durchschnittliche Inflationsrate Dänemarks im Zeitraum 2007-2015 lag bei 1,6 % (Ø- EU-28: 1,9 %) (EC 2016d, S. 7).</p> <p>Im Jahr 2000 entschieden sich die Dänen in einer Volksabstimmung dagegen, die eigene Währung zugunsten der Gemeinschaftswährung aufzugeben. Die Dänische Krone (DKK) unterliegt seit 1999 einem klaren Wechselkursmechanismus. Somit ist die Geldpolitik stark an den Euro gebunden und von der Europäischen Zentralbank (EZB) reguliert. Schwankungen dürfen maximal ± 2,25 % (in der Praxis ± 0,5 %) um den festgelegten Leitkurs von 1 Euro = 7,46 DKK betragen (Auswärtiges Amt, 2016, o.S.). In einer repräsentativen Umfrage aus dem Dezember 2015 sprachen sich 76 % der Dänen dafür aus, ihre Währung dem Euro als Zahlungsmittel vorzuziehen (ORB, 2016 o.S.).</p>	<table border="1"> <caption>Data for Abbildung 23: Inflation in Dänemark und der EU-28 (in %)</caption> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>EU-28 (in %)</th> <th>Dänemark (in %)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2007</td><td>1,9</td><td>2,2</td></tr> <tr><td>2008</td><td>3,5</td><td>3,8</td></tr> <tr><td>2009</td><td>1,0</td><td>1,0</td></tr> <tr><td>2010</td><td>1,5</td><td>1,5</td></tr> <tr><td>2011</td><td>2,8</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>2012</td><td>2,5</td><td>2,8</td></tr> <tr><td>2013</td><td>0,5</td><td>1,5</td></tr> <tr><td>2014</td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr> <tr><td>2015</td><td>0,3</td><td>0,3</td></tr> <tr><td>2016*</td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr> <tr><td>2017*</td><td>1,5</td><td>1,5</td></tr> </tbody> </table>	Jahr	EU-28 (in %)	Dänemark (in %)	2007	1,9	2,2	2008	3,5	3,8	2009	1,0	1,0	2010	1,5	1,5	2011	2,8	3,0	2012	2,5	2,8	2013	0,5	1,5	2014	0,5	0,5	2015	0,3	0,3	2016*	0,5	0,5	2017*	1,5	1,5
Jahr	EU-28 (in %)	Dänemark (in %)																																				
2007	1,9	2,2																																				
2008	3,5	3,8																																				
2009	1,0	1,0																																				
2010	1,5	1,5																																				
2011	2,8	3,0																																				
2012	2,5	2,8																																				
2013	0,5	1,5																																				
2014	0,5	0,5																																				
2015	0,3	0,3																																				
2016*	0,5	0,5																																				
2017*	1,5	1,5																																				
<p>Beschäftigung - stetige Verbesserung der Arbeitsmarktsituation</p>	<p>In DK gingen 2015 72,8 % der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahren) einer bezahlten Beschäftigung nach (Ø- EU-28: 64,9 %) (Eurostat, 2015d o.S.). Im Zuge der globalen Wirtschaftskrise stieg 2010-2013 die Arbeitslosenquote zeitweise auf 7,6 % und nimmt auf Grundlage der guten Konjunktur und politischen Reformen langsam aber konstant ab (vgl. Abbildung 24). Hauptverantwortlich für die Schaffung neuer Stellen ist das Wachstum im privaten Wirtschaftssektor.</p> <p>Im 1. Quartal 2016 lag die Quote der erwerbslosen Dänen bei 5,9 %. Der dänische Dienstleistungssektor zählte 2014 die höchste Zahl an Beschäftigten. 32 % der 2,66 Millionen (2014) erwerbstätigen Dänen waren dabei in dem Bereich „öffentliche Verwaltung, Bildung und Gesundheit“ tätig. Der zweitgrößte Arbeitsbereich „Handel und Transport“ beschäftigte 24 % aller Werkstätigen. Den anteilig stärksten Rückgang der Beschäftigtenzahl seit 2004 verzeichnet der Bereich „produzierendes Gewerbe und Bergbau“ (- 4,3 %) (Statistical Yearbook 2015, S. 181 f.). DK praktiziert das Arbeitsmarktmodell der „Flexicurity“, das vergleichsweise geringen Kündigungsschutz mit einem hohen Niveau sozialer Absicherung verbindet (Auswärtiges Amt, 2016, o.S.).</p>	<table border="1"> <caption>Data for Abbildung 24: Arbeitslosenquote in Dänemark und der EU-28 (in %)</caption> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>EU-28 (in %)</th> <th>Dänemark (in %)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2007</td><td>7,2</td><td>4,8</td></tr> <tr><td>2008</td><td>7,0</td><td>3,8</td></tr> <tr><td>2009</td><td>9,0</td><td>6,0</td></tr> <tr><td>2010</td><td>9,5</td><td>3,4</td></tr> <tr><td>2011</td><td>9,5</td><td>7,6</td></tr> <tr><td>2012</td><td>10,5</td><td>7,6</td></tr> <tr><td>2013</td><td>10,5</td><td>7,0</td></tr> <tr><td>2014</td><td>9,5</td><td>6,5</td></tr> <tr><td>2015</td><td>9,0</td><td>6,0</td></tr> <tr><td>2016*</td><td>8,5</td><td>5,9</td></tr> <tr><td>2017*</td><td>8,5</td><td>5,6</td></tr> </tbody> </table>	Jahr	EU-28 (in %)	Dänemark (in %)	2007	7,2	4,8	2008	7,0	3,8	2009	9,0	6,0	2010	9,5	3,4	2011	9,5	7,6	2012	10,5	7,6	2013	10,5	7,0	2014	9,5	6,5	2015	9,0	6,0	2016*	8,5	5,9	2017*	8,5	5,6
Jahr	EU-28 (in %)	Dänemark (in %)																																				
2007	7,2	4,8																																				
2008	7,0	3,8																																				
2009	9,0	6,0																																				
2010	9,5	3,4																																				
2011	9,5	7,6																																				
2012	10,5	7,6																																				
2013	10,5	7,0																																				
2014	9,5	6,5																																				
2015	9,0	6,0																																				
2016*	8,5	5,9																																				
2017*	8,5	5,6																																				

Unverändertes Durchschnittseinkommen und -vermögen

Abbildung 25: Anteil der Haushalte mit „(great) difficulty making ends meet“ in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern, 2010-2014 (in%). In Anlehnung an: Eurostat (2016e), EU-SILC data, Material deprivation statistics - early results URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Material_deprivation_statistics_-_early_results (gesehen am 11.06.2016)

Dänen genießen einen hohen Lebensstandard. Das Haushaltsnettoeinkommen bezeichnet den mittleren Betrag, den ein Haushalt nach Abzügen von Steuern verdient. In DK belief sich das verfügbare Haushaltsnettoeinkommen (2015) pro Kopf im Durchschnitt auf 24.020 EURO/Jahr (Ø OECD: 25.867 EURO/Jahr). Damit liegt DK auf Rang 16/38 der OECD-Staaten. Das Netto-Finanzvermögen der privaten Haushalte (Ersparnisse, Aktien minus Verbindlichkeiten) liegt bei 75.353 EURO (Ø OECD: 48.889 EURO, Rang 13/38, Wachstum + 0,1 % seit 2008) (OECD 2016a, o.S.). Im europäischen Vergleich fielen 2014 die höchsten Arbeitskosten pro Stunde in Dänemark an (40,30 €) [vgl. EU-28 (24,60 €)], Deutschland (31,40 €) und in Schweden (37,40 €) (Eurostat 2015f, S. 2).

Im Zuge der Erstellung von Gemeinschaftsstatistiken über Einkommen und Lebensbedingungen [European Union Statistics on Income and Living Conditions (EU-SILC)] wurden Haushalte in allen EU-28 Staaten über die „Fähigkeit, über die Runden zu kommen“ (Ability to make ends meet) befragt (vgl. Abbildung 25). 11,8 % (2014) der dänischen Haushalte gaben an, Schwierigkeiten bzw. große Schwierigkeiten zu haben, mit ihrem verfügbaren Monatseinkommen auszukommen [Households making ends meet with (great) difficulty]; ein Anstieg von + 3,1 % zum Jahr 2010 (Eurostat 2016e, o.S.). Durch Einbeziehung des Gini-Koeffizienten wird die Einkommensungleichheit in einer Gesellschaft deutlich. Innerhalb der EU-28 belegt DK eine mittlere Platzierung (Rang 11/28). Äquivalent zur Gesamt- EU-28 ist seit den letzten Jahren ein leichter Anstieg der Einkommensungleichheit in DK zu erkennen (Eurostat 2016f, o.S.).



Gesellschaft: Demografische & Sozio-Kulturelle Faktoren

Herausforderung Demografischer Wandel

Die Bevölkerungszahl Dänemarks zeigt ein langsames, aber stetiges Wachstum (1. Jan. 2016: 5,68 Millionen Einwohner). Mit 1,69 Lebendgeburten/Frau (2014), liegt DK über der Ø-Fruchtbarkeitsrate der EU-28 von 1,58 Geburten/Frau. Das mittlere Alter der Dänen (2015) beträgt 41,1 Jahre (Ø- EU-28: 42,2 %).

Der Altersabhängigkeitsquotient berechnet sich auf Grundlage der Altersverteilung der Bevölkerung und zeigt das Verhältnis der Erwerbstätigen (innerhalb der Altersgruppe 20-59 Jahre) zu den Nicht-Erwerbstätigen (unter 20 und über 59 Jahren). 2014 lag der Quotient bei 0,93, d.h. 100 Erwerbstätige unterstützen 93 Nicht-Erwerbstätige. Prognosen zeigen, dass der Quotient aufgrund sich wandelnder Altersstruktur der Gesellschaft im Jahr 2030 auf 1,06 steigen wird (Eurostat 2015e, o.S. und Statistical Yearbook 2015, S. 12).

Sich ändernde Haushalts-situation, hoher privater Konsum

In Bezug auf typische demografische Trends in entwickelten Ländern macht auch Dänemark keine Ausnahme. Im Jahr 2015 zählte DK insgesamt 2,43 Millionen Haushalte. Nach Abbildung 26 waren verheiratete Paare ohne Kinder dabei mit Abstand die häufigste Haushaltsform gefolgt von verheirateten Paaren mit zwei Kindern. Die stärkste Veränderung der Haushaltssituation zeigt sich bei den „Singles“. Von 2005-2015 stieg die Zahl der Single-Männerhaushalte ohne Kinder um + 9,3 % und die der Single-Frauenhaushalte ohne Kinder um + 3,9 %.

Ein starker Negativtrend zeigt sich bei der Zahl der verheirateten Paare mit einem (- 8,7 %) Kind bzw. zwei Kindern (- 4,3 %) (Statistical Yearbook 2015, S. 18 f.)

Prognosen zeigen, dass der private Konsum 2016-2017 um rund + 2 % steigen wird. Grund ist die Besserung der Arbeitsmarktsituation, Gehaltsanstieg und niedrige Inflation. Jedoch könnte der für 2016-2017 vorhergesagte Anstieg der Inflation den Aufschwung der privaten Konsumausgaben verlangsamen (EC 2016e, S. 8). Durchschnittlich gaben die Dänen im Jahr 2013 34.200 Euro/Einwohner für privaten Konsum aus (vgl. Abbildung 27). Damit liegt DK bei den privaten jährlichen Konsumausgaben pro Einwohner auf dem 2. Rang (hinter Luxemburg) im europäischen Vergleich der EU-28 Staaten. 2013 gaben die dänischen Haushalte den größten Anteil (Ø: 24,5 %) ihres verfügbaren Bruttoeinkommens für ihren Wohnraum aus (Ø- OECD: 20,8 %). Als weitere bedeutende Kostenstellen folgen „Transport“ (17 %), „Lebensmittel“ (14 %), „Freizeit und Unterhaltung“ (10 %) und „Kraftstoff und Energie“ (8 %) (Eurostat 2013,o.S.).

Eine gut ausgebildete Bevölkerung ist eine wesentliche Voraussetzung für das soziale und wirtschaftliche Wohlergehen eines Landes. Das Bildungsniveau (Prozentsatz der Personen im Alter von 25 - 64 Jahren, die mindestens einen Abschluss der Sekundarstufe II besitzen) lag 2015 bei 79,6 % (Ø- OECD: 76,4 %)(OECD 2016a, o.S.). In keinem Land innerhalb der EU-28 waren die öffentlichen Ausgaben an Bildung (als Anteil am BIP) so hoch wie in DK (8,8 %) (Ø- EU-28: 5,3 %). „Lifelong learning“ bezeichnet die lebenslange, freiwillige und selbstmotivierte Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Mit einem Anteil von 31,7 % (2014) der Bevölkerung im Alter von 25 bis 64, die an weiterbildenden Maßnahmen teilnahmen, steht DK auf Platz 1 unter den EU-28 Staaten (Ø- EU-28: 10,7 %) (Eurostat 2015c, o.S.).

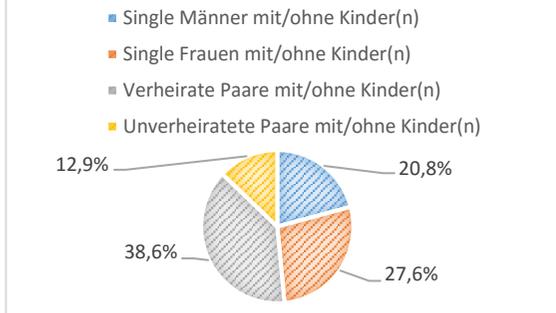


Abbildung 26: Die häufigsten Haushaltsformen in Dänemark, 2014 (in %). In Anlehnung an: Agerskow, U.; Bisgaard, M.; Poulin, P. (2015), *Statistical Yearbook 2015, Statistics Denmark*, 119 Ausgabe, URL: <http://www.dst.dk/en/Statistik/Publikationer/VisPub?cid=20195> (gesehen am 11.06.2016)

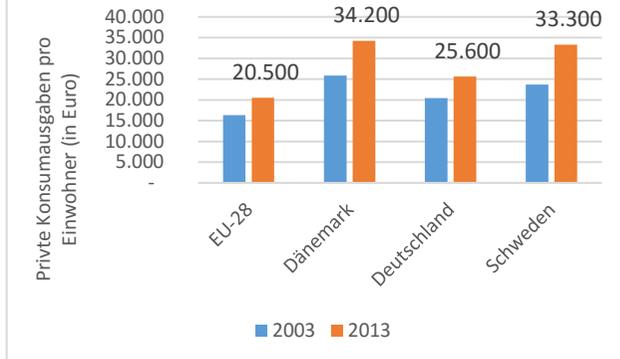


Abbildung 27: Durchschnittliche Private Konsumausgaben pro Einwohner in Euro /Jahr, 2013 im vgl. zu 2003 in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern. In Anlehnung an: Eurostat (2013a), *Analysis of EU-27 household final consumption expenditure - Baltic countries and Greece: Household consumption expenditure* URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Household_consumption_expenditure_-_national_accounts (gesehen am 11.06.2016)

<p>Weltspitze bei Gesundheit, Work-live-Balance, Gemeinsinn und allgemeiner Zufriedenheit</p>	<p>Der „<i>Better Life Index</i>“ der OECD beschreibt DK als einen Wohlfahrtsstaat „klassischer skandinavischer Prägung“. Die Lebenserwartung der Dänen beträgt 80,4 Jahre (Ø- OECD 79,9 Jahre). 71,7 % der Dänen antworteten auf die rein subjektive Frage zu „<i>Wie beurteilen Sie Ihren allgemeinen Gesundheitszustand?</i>“ mit „<i>Gut</i>“ (Ø- OECD 68,9). Der Prozentsatz der Beschäftigten, die im Durchschnitt mehr als 50 Stunden pro Woche arbeiten, beträgt in DK 2,2 % (Ø- OECD: 13,0 %) und damit Rang 4/38 unter den OECD-Staaten. Weiterhin verwenden Vollzeitbeschäftigte in DK durchschnittlich 15,9 Stunden für Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen oder Freizeitaktivitäten (Ø- OECD 14,9 Stunden), was sich im OECD Ranking als Platz 4/38 ausgedrückt. Bei der subjektiven Einstufung ihrer allgemeinen Zufriedenheit mit dem Leben auf einer Skala von 0 - 10 gaben die Dänen einen Zufriedenheitsgrad von 7,5 an (Ø- OECD 6,5), was Platzierung 3/38 entspricht. 95,5 % der Dänen schätzen die Qualität des sozialen Zusammenhalts als positiv ein und geben an, im Notfall jemanden zu haben, der ihnen Beistand leistet (Ø- OECD 88,2%) (OECD 2016a, o.S.).</p>
<p>Migrationsland mit strengen Einwanderungsgesetzen</p>	<p>Insgesamt immigrierten 64.874 Menschen im Jahr 2014 nach DK. Bewohner aus anderen EU-28 Staaten bildeten den größten Anteil an Menschen, die nach DK immigrierten. Rumänische (15,6 %), polnische (14,8 %) und deutsche Staatsbürger (10,1 %) bildeten den größten Anteil an EU-28 Immigranten (vgl. Abbildung 28). DK belegte 2014 den Rang 7 innerhalb der EU-28 bei der Anzahl an Immigranten pro 1.000 Einwohner. Rund 11 Immigranten kamen 2014 auf 1.000 Einwohner (Ø- EU-28: 3/1.000). Die Nettoimmigration (Immigration minus Emigration) lag 2014 bei + 35.779 Personen (Eurostat, 2016a o.S. und Statistical Yearbook 2015, S. 34 f.).</p> <p>Das dänische Parlament hatte im Januar 2016 die Asylgesetze massiv verschärft. Diese gehören nun in Bezug auf Einreise- und Aufenthaltsgenehmigung zu den härtesten in Europa. Das „EU Paper“ bemerkt die vergleichsweise unterdurchschnittliche Integration von Migranten im Vergleich zu anderen skandinavischen Staaten. Besonders unter nicht-europäischen Migranten ist der Anteil der Erwerbstätigen gering. Die schulischen Leistungen von Migrantenkindern liegen deutlich unter denen dänischer Familien (EC 2016e, S. 2).</p>

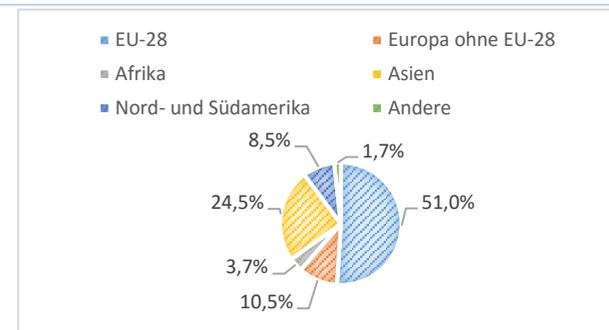


Abbildung 28: Herkunft und Anteil der Menschen die 2014 nach Dänemark Immigrierten (in %). In Anlehnung an: Eurostat (2016a), Migration and migrant population statistics, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics&oldid=288627 (gesehen am 11.06.2016)

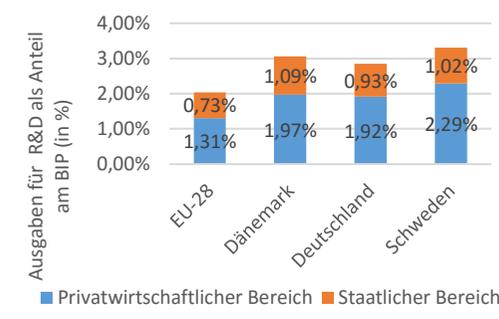
Technologische Faktoren

Spitzenplatzierung bei Ausgaben für Forschung und Entwicklung (R&D) in der EU-28

Abbildung 29: Bruttoinlandsausgaben für Forschung und Entwicklung als Anteil am BIP in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern, 2014 (in %). In Anlehnung an: Eurostat (2015b), *Research and innovation statistics at regional level*, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Research_and_innovation_statistics_at_regional_level

Forschung und Entwicklung (R&D) sind bedeutende Faktoren für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und dem wirtschaftlichem Wachstum. DK belegt im *“OECD Ranking- Human and financial resources devoted to R&D”*, 2014 den 3. Platz innerhalb der EU-28 Staaten. Im internationalen Vergleich muss sich Dänemark (5) nur von Korea (1), Israel (2), Japan (3), Finnland (4) und Schweden (5) geschlagen geben (OECD 2016b, S. 173).

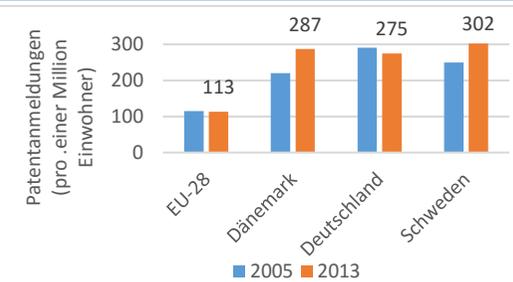
Die *„Europe 2020 Strategy“* ist ein auf zehn Jahre angelegtes Wirtschaftsprogramm der EU. Eine Erhöhung der Investitionen in Forschung und Entwicklung auf mindestens 3 % des BIP eines jeden Mitgliedstaates der EU-28 ist ein bedeutender Indikator („R&D target: 3 % of GDP“). Dänemarks Ausgaben für R & D (vgl. Abbildung 29) sind im Zeitraum 2005 (2,39 %) bis 2014 (3,06 %) konstant gestiegen (Ø- EU-28: 2,04 %). Allgemein wird den Wirtschaftsbeteiligten ein innovatives Unternehmertum und hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen nachgesagt (GTAI). R & D in DK wird zu rund 2/3 aus dem privatwirtschaftlichen Bereich finanziert. Der Anteil aus dem staatlichen Sektor lag 2014 bei 1,10 %, somit der höchste Wert unter den EU-28 Staaten (Statistical Yearbook 2015, S. 143).



Hoher Beschäftigungsgrad im High-Tech Sektor und führend bei Patentanmeldungen

Abbildung 30: Anzahl der Patentanmeldungen an das Europäische Patentamt (EPO) pro einer Million Einwohner in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern (2013 im vgl. zu 2005). In Anlehnung an: Eurostat (2015b), *Research and innovation statistics at regional level*, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Research_and_innovation_statistics_at_regional_level (gesehen am 11.06.2016)

Durch die Schaffung einer wettbewerbsfähigen „Gesellschaft des Wissens“ will sich DK den Herausforderungen der Globalisierung stellen. Die EU-28 zählte 2014 im Sektor High-Tech-Fertigung und High-Tech-Dienstleistungen insgesamt 8,54 Millionen Angestellte, was 3,9 % aller Beschäftigten entspricht. In der High-Tech-Fertigung (1,7 %) sowie im Service (3,8 %) sind 5,5 % der beschäftigten Dänen tätig. Mit einem Zuwachs von + 1,4 % seit 2004 belegt DK in dieser Kategorie den 6. Rang unter den 28 Mitgliedsstaaten. Ein weiterer Indikator für den technologischen Reifegrad und den „Innovationsgeist“ einer Gesellschaft ist die Anzahl an Patentanmeldungen pro Einwohner (vgl. Abbildung 30). Hierbei belegt Dänemark 2014 innerhalb der EU-28 den 4. Rang mit 287 angemeldeten Patenten / Miol. Einwohner (Eurostat 2015b, o.S.).

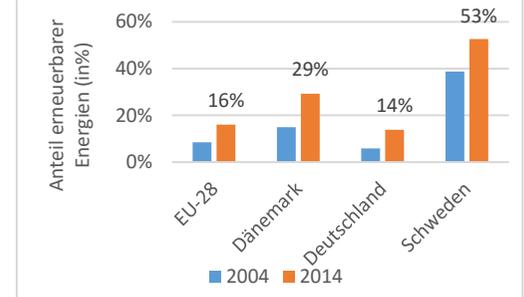


Ökologische Faktoren

„Europe 2020 Strategy“- Führend bei erneuerbaren Energien, Treibhausgasreduktion und Energieeffizienz

Abbildung 31: Anteil erneuerbarer Energien an der Gesamterzeugten Energie in der EU-28, Dänemark und ausgewählten Ländern (2014 im vgl. zu 2004), (in%). In Anlehnung an: Eurostat (2016b), Europe 2020 Strategy, URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators> (gesehen am 11.06.2016)

Ziel der „Europe 2020 Strategy“ der EU im Bereich „Climate Change and Energy“ ist die Reduzierung der Treibhausgasemission um - 20 %, Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien auf + 20 % und Verbesserung der Energieeffizienz um + 20 % unter den Mitgliedsstaaten. Der Ersatz fossiler Brennstoffe durch erneuerbare Energien spielt dabei eine entscheidende Rolle. Mit einem Anteil erneuerbarer Energien von 29,2 % (2014) (vgl. Abbildung 31) liegt DK über den angestrebten Mittel von 20 % (2014: Ø- EU-28: 16 %). Gemäß aktueller Prognosen und unter Berücksichtigung der nationalen Maßnahmen wird erwartet, dass das Ziel, der Reduktion der Treibhausgase um - 20 % im Zeitraum 2005-2020 erreicht wird. Auf dem Weg zur Erfüllung des Energieeffizienzzieles, der Reduktion des Energieverbrauch der Endabnehmer (private Haushalte, Landwirtschaft, Industrie, Transport und Dienstleistungen), liegt DK (2014) mit - 12,8% an der europäischen Spitze (Basisjahr 2005=100%) (Eurostat 2016b, o.S.).



Nationaler Aktionsplan: Senkung des Eintrages „gefährlicher“ Stoffe aus der landwirtschaftlichen Produktion

Die europäischen Staaten Dänemark, Schweden, Norwegen und Frankreich besitzen ein spezielles System bei der Besteuerung von Pestiziden für die landwirtschaftliche Nutzung. Im Jahr 2013 wurde die seit 1996 bestehende dänische „Pestizidsteuer“ novelliert. Jeder Wirkstoff in einem PSM wird nun differenziert, das heißt, auf seine spezifische Umwelttoxizität und der Belastung für die menschliche Gesundheit bewertet. Auf Grundlage eines „Pesticide Load Indicator“ wird je nach Bemessung der „Schädlichkeit“ eines Wirkstoffs die Steuerlast errechnet. Politisches Ziel ist der Verzicht bzw. ein Ersatz durch alternative, weniger schädliche Wirkstoffe in der landwirtschaftlichen Produktion. Teil des Nationalen Aktionsplanes ist es, im Zeitraum 2013-2016 die Gesamtpestizidbelastung um 40 % zu senken. Kritikern zufolge könnte sich das Problem der „PSM- Resistenzen“ erhöhen, was die Anwendungshäufigkeit und Menge anderer „günstiger“ aber weniger effizienterer Mittel erhöht. Die zusätzlichen Steuereinnahmen (2013: 88,6 Mio. Euro) werden in der Landwirtschaft refinanziert. Eine Kompensation der Landwirte erfolgt u.a. durch eine Senkung der Grundsteuer für landwirtschaftliche Flächen (Böcker und Finger 2016, S. 8 f.).

Staat: Politisch- rechtliche Faktoren

Weniger Europa- mehr Selbstbestimmung

Das Bedürfnis, die eigene Souveränität gegenüber der europäischen Vergemeinschaftung zu schützen, ist in Dänemark traditionell groß. In einer Volksabstimmung im Dezember 2015 stimmte die Mehrheit der Dänen gegen eine stärkere europäische Vereinheitlichung (22 EU-Richtlinien der Rechts- und Innenpolitik). Damit entfernt sich das EU-Mitglied vom Staatenbund (dpa 2015, o.S.). Anders als Deutschland beteiligt sich Dänemark nicht an der Währungs-, Sicherheit-, Justiz- und Innenpolitik der EU-28. Die Sonderrechte hatte DK ausgehandelt, nachdem die Bevölkerung 1992 gegen den Maastricht-Vertrag zur Gründung der EU gestimmt hatte. Bei den Regierungswahlen im Juni 2015 wurde überraschend die EU-skeptische, rechtspopulistische Dänische Volkspartei zweitstärkste Kraft im Land (Auswärtiges Amt 2016, o.S.).

	<p>Hierbei folgt DK einem generellen Trend wachsender EU-Kritik und dem Erstarren nationalistischer Bewegungen. In einer repräsentativen internationalen Umfrage des ORB International-Instituts im Januar 2016 wurde die Austrittsbereitschaft aus der EU-28 unter der Bevölkerung gemessen. Auf die Frage: <i>“If there was a referendum tomorrow in your country on whether (country) should remain a part of the European Union, would you vote to stay in the European Union or to leave the European Union?”</i> Dafür den Staatenbund zu verlassen stimmten in Dänemark 39%, in Schweden 40% und in Deutschland 28 % der Befragten (ORB 2016, o.S.).</p>
<p>Politische Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit</p>	<p>Die nach wie vor vorhandenen nationalen Gesetze und Auflagen zum Schutz der heimischen Wirtschaft vor dem Eindringen ausländischer Investoren führten in der Vergangenheit zu einer vergleichsweise unterdurchschnittlichen Produktivität und höheren Verbraucherpreisen in einigen Branchen. Der Marktanteil ausländischer Firmen im Dienstleistungsgewerbe zählt zu den niedrigsten in Europa. Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung wurden 2015 in die politische <i>Agenda</i> integriert (OECD 2016c, S. 48 f.). Bedeutender Teil der <i>„Growth and Development Strategy“</i> ist der Abbau von Eintrittsbarrieren, besonders in Nicht-Exportbranchen (Dienstleistungen, Baugewerbe und im Einzelhandel). Beispielweise sollen im Einzelhandel die bestehende Begrenzung der maximal erlaubten Größe der Geschäftsfläche und die Einschränkungen bei der Standortwahl gelockert werden. Im Lebensmitteleinzelhandel und im Baugewerbe soll der Eintritt ausländischer Unternehmen u.a. durch Erleichterung nationaler Genehmigungsverfahren erleichtert werden. Jedoch stuft in diesem Zusammenhang die EU Kommission den bisherigen Fortschritt der <i>„Growth and Development Strategy“</i> der dänischen Regierung als begrenzt ein (EC 2016d, S.40.).</p>

4.2. Das Marktsegment „Spezialgetreide“

Die Nachfrage nach Industriegütern ist eine abgeleitete Nachfrage, da sie in der letzten Instanz von der Nachfrage nach Konsumgütern abhängt. Exportorientierte Getreidehandelsunternehmen müssen sich den spezifischen Bedürfnissen sowie dem Nachfrageverhalten der Abnehmerseite, also der dänische Mühlen- aber auch Backwarenindustrie, bewusst sein. Schlussendlich ist jedoch der Endverbraucher mit seiner spezifischen Konsumnachfrage der alles bestimmende Faktor. Neben den vorangehend diskutierten branchenspezifischen Anbaukonzepten weist der dänische Brotgetreide-, Mehl- und Backwarenmarkt eine Reihe von Besonderheiten auf, welche nachfolgend dargelegt werden. Genaue Kenntnisse des Exporteurs über die Merkmale des Segments am Zielmarkt sind eine Voraussetzung zur effektiven Marktbearbeitung. Wesentliche Erkenntnisse der Analyse des Marktsegments fasst Tabelle 20 zusammen.

Tabelle 20: Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der Analyse des Marktsegmentes „Spezialgetreide“-Strategierelevante Chancen/Risiken der Mikroumwelt

Strategierelevante Chancen der Mikroumwelt- Marktsegment	Strategierelevante Risiken der Mikroumwelt- Marktsegment
- konstanter Bedarf an Importen von Hochqualitätsweizen, fast ausschließlich aus Deutschland und Schweden	- hoher Konzentrationsgrad: nur zwei Unternehmen dominieren den dänischen Mühlenmarkt (Einzelkundenfokus)
- Differenzierung: durch individualisierte Leistung kann der Abnehmer Güter nicht beliebig von anderen Anbietern beziehen	- starke gegenseitige Abhängigkeit: Verlust des Marktpartners kann bedeutende ökonomische Konsequenzen nach sich ziehen
- rund 2/3 des insgesamt vermahlene Weizens ist „Konzeptware“	- vermahlene Getreidemengen dänischer Mühlen insgesamt rückläufig
- unterdurchschnittlicher, aber stabiler Brot- und Backwarenkonsum, höchste Pro-Kopf-Ausgaben für nachhaltige / ökologisch erzeugte Lebensmittel (im EU-28 Vergleich)	- Anteil an importiertem Mehl und Fertig-Brot sowie Backwaren aus „Nicht-Konzeptware“ ansteigend u.a. durch zunehmende Preisorientierung der Verbraucher

Nach Angaben des dänischen statistischen Jahrbuchs 2015 entfiel auf den Wirtschaftszweig der „Herstellung von Lebensmitteln, Getränken und Tabak“ (*Manuf. of food products, beverages and tobacco*) 2014 ein Gesamtumsatz von 168,4 Milliarden dänischen Kronen (DKK) (22,6 Mrd. Euro) (vgl. Deutschland 2014: 155,2 Milliarden Euro). Mit einem Anteil von 23 % des Gesamtumsatzes der verarbeitenden Industrie war dieser Wirtschaftsbereich der Umsatzstärkste. Die zehn größten Unternehmen des Lebensmittelsektors besaßen einen Marktanteil von 51,4 % (Statistical Yearbook 2015, S. 437).

Anders als in Deutschland üblich führt die dänische Klassifizierung der Branchen, die Milch verarbeitende sowie Mühlen- und Backwarenindustrie nicht als separate Subbranchen der Lebensmittelindustrie auf, wodurch jährliche Umsätze als Summe aufgeführt werden.

Innerhalb der dänischen Lebensmittelindustrie war die Branche „Herstellung von Molkereiprodukten, Mehl in Getreidemühlen und Backwaren“ (*Manuf. of dairy, grain mill and bakery products*) mit einem Umsatz (2014) von 61,3 Mrd. DKK (8,24 Mrd. Euro) die Umsatzstärkste. Auf die drei größten Unternehmen der dänischen Molkerei-, Mühlen- und Backwarenindustrie entfielen dabei 75,3 % des Gesamtumsatzes (Statistical Yearbook 2015, S. 437). Wie aus Abbildung 32 zu entnehmen ist, hat sich der Branchenumsatz (in Mio. Euro) innerhalb der letzten zehn Jahre nahezu verdoppelt.

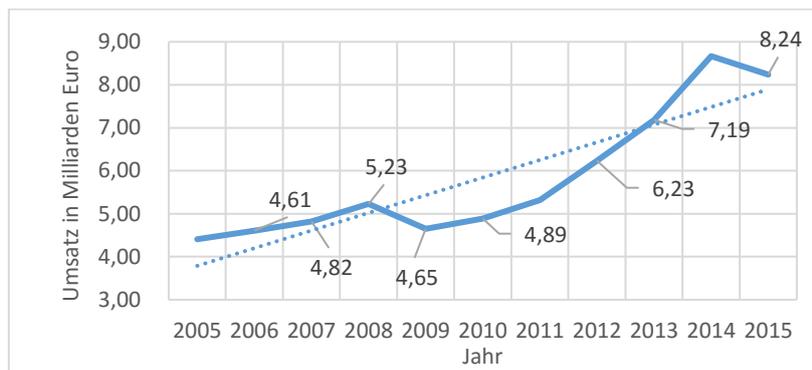


Abbildung 32: Entwicklung des Gesamtumsatzes der dänischen Molkerei-, Mühlen- und Backwarenindustrie, in Mio. Euro (2005-2015) In Anlehnung an: Statistics Denmark (2016a), Business sector- Industry: 10039 Total turnover, OMS5: Manufacturers' sales by industry (DB07), type of turnover and seasonal adjustment. URL: <http://www.statbank.dk/OMS5> (gesehen am 18.06.2016)

Tabelle 21: Umsatz in Mio.. Euro (DKK), Unternehmenszahl und Zahl der Angestellte in den Bereichen Herstellung von Mühlenerzeugnissen, Brot und Backwaren, Zwieback und Keksen in Dänemark im Jahr 2007, In Anlehnung an: Statistics Denmark (2016), Business sector- REGN7: Accounts statistics for detailed selected industries (DB03) by industry and items <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=REGN7&PLanguage=0> (gesehen am 17.06.2016)

Um eine Aussage über den konkreten Umsatzanteil der Mühlen- und Backwarenindustrie zu treffen, werden zuletzt aktualisierte nationale Branchendaten aus dem Jahr 2007 herangezogen (vgl. Tabelle 21).

Wirtschaftsjahr 2007	Mühlenerzeugnisse	Brot & Backwaren	Zwieback & Kekse
Umsatz (in Mio. Euro)	233	629	218
Anzahl der Unternehmen	15	32	19
Anzahl der Angestellten	485	3.117	1.151

Nach eigenen Berechnungen entfielen somit bei einem Gesamtumsatz von 4,82 Mrd. Euro (vgl. Abbildung 32) der Branche „Herstellung von Molkereiprodukten, Mehl in Getreidemühlen und Backwaren“ 1,08 Mrd. Euro auf die Herstellung von Mehl, Brot & Backwaren, Zwieback & Keksen. Der Umsatz von 233 Mio. Euro bei der Herstellung von Mühlenerzeugnissen entsprach rund 4,8 % des Gesamtumsatzes der Branche. Im Vergleich dazu lag der Umsatz der deutschen Mühlenindustrie (2014) bei 5,9 Mrd. Euro (entspricht 3,8 % des Umsatzes der Lebensmittelindustrie) (Statista 2016, o.S.).

Abbildung 33 zeigt, dass die insgesamt vermahlene Mengen an Getreide (Inlandsproduktion plus Importe) in dänischen Mühlen seit 2005 rückläufig sind. Im Wirtschaftsjahr 2015 wurden 357.000 Tonnen Getreide vermahlen, wovon 245.000 Tonnen auf Weizen entfielen.

Prognosen bis 2020 zeigen, dass der Umsatz im dänischen Wirtschaftszweig „Mahlen und Schälen von Getreide, Hülsenfrüchten und Nüssen“ insgesamt steigen wird (vgl. Abbildung 34). Da hierbei dargestellte Branchenumsätze jedoch u.a. auch die Anteile der wachstumsträchtigen Futtermittelindustrie beinhalten, lässt sich nur bedingt eine Aussage über die Umsatzentwicklung des Brotgetreidesektors treffen.

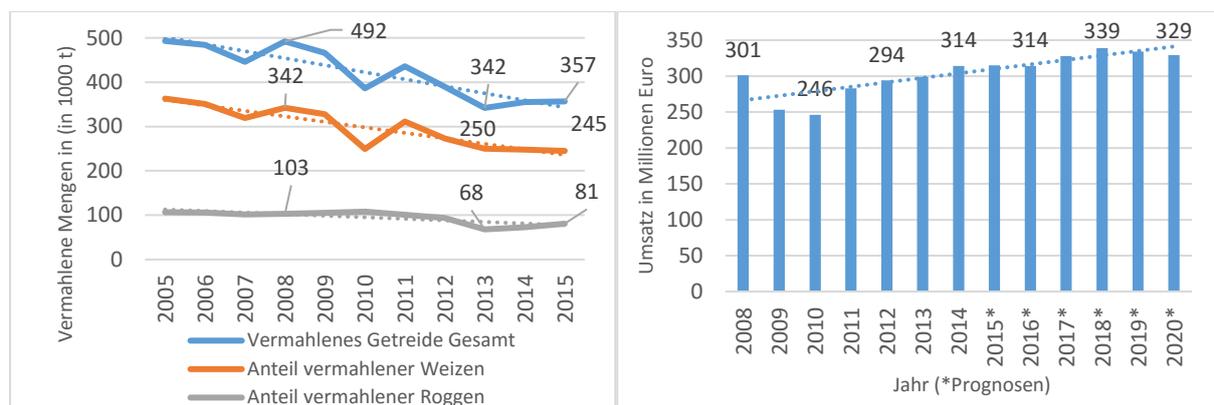


Abbildung 33: Entwicklung der gesamtvermahlene Mengen an Getreide- sowie Weizen und Roggen in dänischen Mühlen, in 1000 t. (2005-2015). In Anlehnung an: Statistics Denmark (2016b), Business Sector- Crop: Cerals total), Wheat, Rye Origin Korn: The utilization of cereals by crop, period, origin and type, URL: <http://www.statistikbanken.dk/KORN> (gesehen am 18.06.2016)

Abbildung 34: Umsatz der Branche „Mahlen und Schälen von Getreide, Hülsenfrüchten und Nüssen“ in Dänemark von 2008-2013 und Prognose bis 2020 (in Mio. Euro). In Anlehnung an: Statista (2016), Umsatz der Branche Mahlen und Schälen von Getreide in Dänemark von 2008 bis 2013 und Prognose bis zum Jahr 2020 URL: <http://de.statista.com/prognosen/399776/mahlen-und-schaelen-von-getreide-huelsenfruechten-und-nuessen-in-daenemark---umsatzprognose> (gesehen am 18.06.2016)

Konkrete Rückschlüsse über die Marktverhältnisse, hier speziell der Angebots- und Nachfragesituation, setzen eine Analyse des Auslandsmarktsegments voraus. Um eine aktuelle und aussagekräftige Darstellung der Branchenkennzahlen zu ermöglichen, wurden für das zurückliegende Wirtschaftsjahr 2015 relevante statistische Daten ausgewertet und interpretiert sowie Personen mit spezieller Branchenkenntnis befragt. Tabelle 22 zeigt neben den Mengen an 2015 produzierter, vermahlener und importierter Ware den auf der Grundlage eigener Analysen bestimmten jährlichen Bedarf an „Spezialweizen“ dänischer Mühlen.

Ogleich auch die Getreideart Roggen in dänischen Mühlen als „Konzeptware“ vermahlen wird, soll wegen der weitaus höheren Bedeutung nachfolgend lediglich Weizen „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“ betrachtet werden.

Tabelle 22: Analyse der dänischen Mühlenindustrie- Mengen an produziertem, vermahlenem und importiertem Weizen im Wirtschaftsjahr 2015

Dänemark- Wirtschaftsjahr 2015	Menge in Tonnen	Erläuterung
produzierte Weizenmenge (Total)	4.878.000	Winterweizen war anteilig die am häufigsten produzierte Getreidesorte in DK. Die Gesamtanbaufläche betrug 632.000 ha.
davon Futterweizen Statistics Denmark (2016b, o.S.)	3.400.000	Rund 70 % des dänischen Weizens fand Verwendung in der Futtermittelindustrie.
vermahlener Weizen in dänischen Mühlen (Total)	245.000	Rund 72 % des in dänischen Mühlen gesamtvermahlenden Getreides war Weizen. Die hier aufgeführte Menge beinhaltet inländisch produzierte sowie Importware. Analog zum hohen Konzentrationsgrad in Lebensmittelproduktion und Handel werden bis zu 95 % der dänischen Mühlenindustrie von zwei Akteuren - <i>Lantmännen Cerealia A/S</i> und <i>Valsemøllen A/S</i> - an drei Standorten kontrolliert. Die jährlich vermahlene Menge an Weizen in Vejle schwankt je nach inländischer Qualität im Erntejahr sowie der Konkurrenz auf dem Mehlmarkt um einen Wert von ± 130.000 t /Jahr (aus persönlicher Korrespondenz mit Olsen F., <i>Lantmännen Cerealia A/S</i> , E-Mail vom 03.06.2016). Wenn ein errechneter Anteil von ± 15.000 t der gesamtvermahlenden Menge auf kleine bzw. Spezialmühlen entfiel, wird angenommen, dass in den Mühlen in Esberg und Køge 2015 rund ± 110.000 t Weizen vermahlen wurden. Ältere Quellen sprechen <i>Valsemøllen</i> einen Anteil am Mehlmarkt von 30 % (Alexander 2003, o.S.).
davon in Vejle (Lantmännen Cerealia A/S)	± 130.000	
davon in Esberg und Køge (Valsemøllen A/S)	± 100.000	
Andere Statistics Denmark 2016b, o.S.	± 15.000	
vermahlener Weizen nach „Natur+“ in Vejle	± 80.000	Bei rund $\frac{2}{3}$ des gesamtvermahlenden Weizens handelt es sich um „Konzeptware“ - i.d.R. Mehl aus A- und E- Backweizensorten -. Rund $\frac{1}{3}$ des verarbeiteten Weizens ist Ware ohne Spezifikation / "konventionelle Ware"- i.d.R. Keksweizenqualität - (aus persönlicher Korrespondenz mit Rahbek G., <i>Valsemøllen A/S</i> , Telefonat vom 25.05.2016). Damit sind rund ± 153.000 t des gesamtvermahlenden Weizens in Dänemark (aus dem In- und Ausland) „Konzeptware“.
vermahlener Weizen nach „NaturAks“ in Esberg und Køge	± 73.000	
mittlerer Bedarf an „Spezialweizen“ aus Importen	± 30.000	Der Bedarf an „Konzeptware“ bei <i>Valsemøllen A/S</i> und <i>Lantmännen A/S</i> aus Importen schwankt über die Jahre je nach Bedarf zwischen 10.000 t - 20.000 t (Rahbek G., Telefonat vom 25.05.2016 und Olsen F., E-Mail vom 03.06.2016). Als mittlerer gemeinsamer Wert wird folglich ein Importbedarf von 30.000 t angenommen. Importware ist zum überwiegenden Teil Weizen höherer Backqualitätsgruppen und dient dem Aufmischen schwächerer heimischer Ware.
Importmenge Weizen (Total) (EC 2016f,o.S)	229.600	Der Bedarf an Weizen aus Importen schwankt je nach inländischer Erntemenge und -qualität. Der überwiegende Anteil der Importware findet Verwendung in der Futtermittelproduktion.

davon aus Schweden	99.300	Hier aufgeführte importierte Mengen lassen somit nur indirekt einen Rückschluss auf den Anteil an „Konzeptware“ zu. Der Importbedarf an Spezialweizen wird ausschließlich durch schwedische und deutsche Ware (Rahbek G., Telefonat vom 25.05.2016) abgedeckt. Die Summe deutscher und schwedischer Importe betrug 2015 rund 177.000 t. Wird hier - wie beschrieben - ein mittlerer Importbedarf von 30.000 t unterstellt, lässt sich schlussfolgern, dass rund 17 % des gesamtimportierten Weizens „Konzeptware“ der Mühlen <i>Valsemøllen A/S</i> und <i>Lantmännen A/S</i> war.
davon aus Deutschland	77.900	
davon Rest. EU-28	26.600	
davon Baltikum (Estl., Lettl., Litauen)	24.400	
davon Drittländer	1.400	

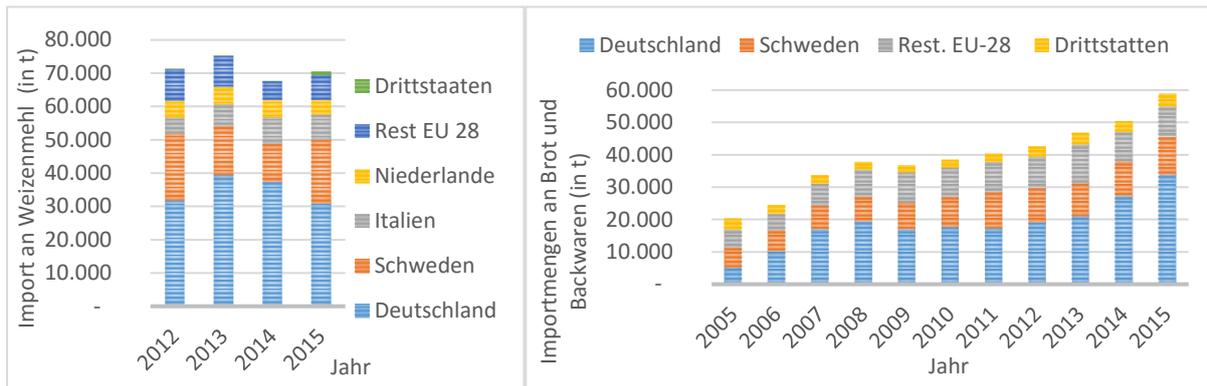


Abbildung 35: Entwicklung und Ursprung der Importe an Weizenmehl nach Dänemark (in to.) (2012-2015). In Anlehnung an: European Commission (EC) (2016f), Trade- Export Denmark with partner countries- Statistics, URL: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?jsessionid=943A8A27BA370DE31C27C35B06E10D53?page=st%2fst_Statist ics.html&docType=main&languageId=en (gesehen am 18.06.2016)

Abbildung 36: Entwicklung und Ursprung der Importe an Brot und Backwaren nach Dänemark (in to.) (2005-2015). In Anlehnung an: European Commission (EC) (2016f), Trade- Export Denmark with partner countries- Statistics, URL: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?jsessionid=943A8A27BA370DE31C27C35B06E10D53?page=st%2fst_Statist ics.html&docType=main&languageId=en (gesehen am 18.06.2016)

Ein Grund für den in Abbildung 35 dargestellten stetigen Rückgang der vermahlenden Menge an Weizen in dänischen Mühlen ist der wachsende Konkurrenzdruck aus dem Ausland. Wenngleich die Menge an Weizenmehlimporten über die letzten Jahre um einen Wert von 70.000 Tonnen/Jahr schwankte, sind es die vergleichsweise geringeren Herstellungs- und Arbeitskosten der im Ausland produzierten Ware, welche die Importe für die Brot- und Backwarenindustrie lukrativ machen (Telefonat Rahbek vom 25.05.2016). Grenznahe deutsche Mühlen erweitern ihr Sortiment und setzten dabei u.a. vermehrt auf die Produktion von „Konzeptware“ für den dänischen Markt. Im Hinblick auf die aus Dänemark exportierten Mengen zeigt sich, dass Dänemark ein Nettoimporteur von Weizenmehl ist. Nur rund 11.000 Tonnen der gesamtproduzierten 245.000 Tonnen an Weizenmehl wurden 2015 ausgeführt. Davon gingen bedeutende Anteile nach Island sowie die Reichsteile Grönland und Färöer.

Ein weiterer Trend, welcher den Druck auf die dänische Mühlenindustrie verstärkt, ist die Zunahme der Einfuhren von Brot und Backwaren aus dem Ausland (vgl. Abbildung 36). Während im Jahr 2005 rund 5.200 t in Deutschland produzierter Brot- und Backwaren in Dänemark abgesetzt wurden, stieg 2015 die Menge auf 33.800 t. Dabei lässt sich keine Aussage darüber treffen, welchen Anteil „Konzeptware“ am Gesamtimport von Brot- und Backwaren ausmacht (EC 2016f, o.S.).

Tendenzen einer stärkeren Preisorientierung dänischer Verbraucher zeigen sich u.a. am hohen Discounteranteil im Lebensmittelhandel. Der Umsatzanteil der Discounter (2014) im Handel betrug 37 % (Durchschnitt Europäischer Staaten: 20%) (Statista 2014, o.S.). Die zunehmende Bedeutung von Selbstbedienungs- „in-store bakerys“ in dänischen Supermärkten verändert das Verbraucherverhalten. Der im Januar 2015 veröffentlichte „AIBI Bread Market Report 2013“ beschreibt die Entwicklung des dänischen Verbraucherverhaltens als: „(...) consumer confidence is on the rise, but the consumer continues to focus on low price.“ (AIBI 2015, S. 8). Auf der anderen Seite besitzen biologisch erzeugte Produkte in Dänemark einen hohen Stellenwert. Bei dem Umsatzanteil an Biomärkten, gemessen am Gesamtlebensmittelhandel, lag Dänemark (2014) auf dem ersten Platz (8 %) in Europa (Deutschland: 3,7 %). Weiterhin hatten die Dänen innerhalb der EU-28 den höchsten Pro-Kopf-Umsatz an Biolebensmitteln (163,3 Euro/Kopf/Jahr) (Ø- EU-28: 43,9 Euro) (BÖLW 2015, S.18 f.).

Der Brot- und Brötchenkonsum in Dänemark liegt seit 2008 stabil bei rund 45 kg Kopf/Jahr (Ø- Europäischer Staaten: 59 kg Kopf/Jahr). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Konsumausgaben. Durchschnittlich gab jeder Däne 2008 - 2014 rund 179 Euro für Brot und Brötchen aus. Der im Januar 2015 veröffentlichte „AIBI Bread Market Report“ definiert Brotwaren als bedeutendes Grundnahrungsmittel in einem Land, wenn der Konsum mindestens 50 kg/Kopf/Jahr beträgt (Deutschland 56 kg/Kopf/Jahr) (AIBI 2015, S. 4).

Die Qualität des dänischen Weizens, speziell in Bezug auf den Proteingehalt, ist seit der Einführung einer strikten Begrenzung der Stickstoff-Düngemittelmenge im Jahr 1990 konstant rückläufig. Der mittlere, den geografischen Bedingungen geschuldete optimale Proteingehalt liegt je nach Sorte bei 10,5 - 11,5 %. Zur Ernte 2014 wurde mit einem mittleren Proteingehalt von 8,4 % ein neuer Tiefststand erreicht (Landbrug & Fødevarer 2016, S. 32 f.). Der mangelhafte Output an Weizen höherer Backqualitätsgruppen verstärkt die Importabhängigkeit der dänischen Mühlenindustrie. Eine von der Agrarlobby geforderte und bereits angekündigte Novellierung des Düngerechts sieht eine Anhebung der Nährstoffgrenzen vor und soll die Wettbewerbsfähigkeit der dänischen Landwirtschaft erhöhen. Um die momentane „Eiweißlücke“ der Mühlen- aber auch Futtermittelindustrie zu schließen, wird eine Anhebung des mittleren Eiweißgehaltes von 1 % für die kommenden Jahren angestrebt. Das dänische Agrarforschungszentrum „Seges“ rechnet wegen höherer Erträge und besserer Getreidequalitäten mit einem jährlichen Einnahmeplus von bis zu 400 Mio. Euro (Agrarheute 2015, o.S.).

4.3. Analyse bedeutender Einzelkunden der dänischen Mühlenindustrie

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben ist die dänische Mühlenindustrie durch einen hohen Konzentrationsgrad geprägt. Auf zwei Unternehmen der Branche entfallen dabei bis zu 95 % des Branchenumsatzes. Aufgrund der elementaren Bedeutung der beiden Marktakteure für den Erfolg im Exportgeschäft werden nachfolgend Strukturen und Kennzahlen diskutiert. Die in Tabelle 23 dargestellten Finanzergebnisse aus den Geschäftsjahren 2013-2015 geben Rückschlüsse über die wirtschaftliche Situation der Unternehmen *Lantmännen Cerealia A/S* und *Valsemøllen A/S*. Bei beiden Firmen handelt es sich um Aktiengesellschaften (AG, dänisch A/S), wodurch in Tabelle 23 aufgeführte Kennzahlen den publizierten Jahresabschlüssen entnommen werden konnten. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld erwirtschafteten europäische Mühlen niedrige Renditen, dänische Mühlen bilden hierbei keine Ausnahme.

Tabelle 23: Umsatz, Gewinn, Umsatzrendite und Angestellte der Unternehmen Lantmännen Cerealia A/S und Valsemøllen A/S (2013-2015). In Anlehnung an: Nordic Netproducts AB (2016), The largest companies in the Nordics, Closing information, URL: <http://www.largestcompanies.com/company/Lantmannen-Cerealia-AS-189234/closing-figures-and-key-ratios> und URL:<http://www.largestcompanies.com/company/Valsemollen-af-1899-AS-187774/closing-figures-and-key-ratios> (gesehen am 22.06.2016)

Mühlenunternehmen	Lantmännen Cerealia A/S Møllegade 12, DK-7100 Vejle		Valsemøllen A/S Havnegade 58, DK-6700 Esbjerg		
	2014	2013	2015	2014	2013
Jahr					
Umsatz (in Mio. Euro)	101,06	112,65	68,76	68,59	70,58
Gewinn vor Steuern (in Mio. Euro)	- 2,30	- 3,90	2,89	3,47	2,09
Umsatzrendite (in%)	-2,3	-3,5	4,2	5,1	3,0
Anzahl der Angestellten	150	162	120	102	94

Lantmännen Cerealia A/S ist eine Tochtergesellschaft der schwedischen *Lantmännen ek. För.* Im Jahr 2005 erwarb der Agrarkonzern die dänische Mühle (zuvor *HavneMøllerne*). Die *Lantmännen-Gruppe* ist nach eigenen Angaben Marktführer in den Bereichen Landwirtschaft, Maschinen, Bioenergie und Nahrungsmitteln auf dem nordeuropäischen Markt. Mit einem Anteil von 64 % der Gesamtverkäufe (2015) war Skandinavien das wichtigste Absatzgebiet (*Lantmännen 2016*, S. 45 f.).

Auf der Basis der „*Strategy 2020*“ ist es das Ziel: „(...) *to be the leading player in the grain value chain from field to fork in the Baltic Sea region.*“ Der *Lantmännen* Konzern weist eine stark vertikal integrierte Organisationsstruktur auf. Im Agrarhandelssektor versorgt *Lantmännen Lantbruk* u.a. die unternehmenseigenen nachgelegten Industriebereiche mit benötigten Inputs.

Der Lebensmittelsektor ist unterteilt in die Bereiche *Lantmännen Cerialia* und *Lantmännen Unibake*, welche gemeinsam für rund 35 % des Gesamtumsatzes verantwortlich sind. Die *Cerialia- Gruppe* betreibt vier Anlagen in Skandinavien und eine in der Ukraine (2015).

Diese produzieren und vertreiben überwiegend Mehle und Mehlmischungen (54 % des Gesamtumsatzes) sowie Fertigprodukten, wie Müsliprodukte oder Knäckebrot, unter eigenen Marken im Einzelhandel. Im Jahr 2014 erzielte die Gruppe einen Umsatz von 403,48 Mio. Euro (Lantmännen 2016 S. 48). Rund 80 % der Mehle verarbeitet der nachgelagerte Bereich „*Lantmännen Unibake*“-Europas zweitgrößte Bäckerei-Gruppe mit 35 Bäckereien in 14 Ländern (Lantmännen 2016 S. 52).

Der Lantmännen Jahresbericht 2015 lässt Rückschlüsse auf die strategische Ausrichtung und das Nachfrageverhalten der „*Cerialia- Gruppe*“ zu. Es heißt: „*Health, convenience and organic products are clear consumer trends in the area of food and sales of organic food (...) have increased by almost 40 percent*“. Weiterhin soll die Nachfrage nach Qualität und Premium-Produkten hoch bleiben, jedoch hat sich die Wettbewerbssituation in den *Cerialia- Segmenten* stark verschärft. Im „B2B“ Geschäft für Mahlgetreide sind es nach Angabe Lantmännens deutsche und baltische Lieferanten, die den Preisdruck erhöhen. Der Getreideimportbedarf aus „*non-nordic markets*“ wächst. Die mangelnde Verfügbarkeit von Hochqualitätsweizen und der hieraus resultierende negative Effekt auf die Backeigenschaften bleiben eine Herausforderung (Lantmännen 2016, S.49).

Valsemøllen A/S, das schwedischen Schwesterunternehmen *Abdon Finax AB*, sowie eine Reihe weiterer Tochterunternehmen bilden eine Unternehmensgruppe im Getreidemühlensektor sowie sämtlicher nachgelagerter Bereiche. Im Unternehmensverbund beliefern die Mühlen *Valsemøllen* und *Abdon Mills* die nachgelagerte Brot- und Backwarenindustrie sowie Großkonitoreien überwiegend für den skandinavischen Markt (Abdon Finax 2016 o.S.).

Mit der im Frühjahr 2016 angelaufenen „*Dänischen Mehl Kampagne 2016*“ (*Densk Mel kampagne 2016*) bezweckt *Valsemøllen*, die Bekanntheit und das Image seines „*NaturAks*“-Konzeptes unter den dänischen Bäckereien sowie den Endverbrauchern zu steigern (Valsemøllen 2016 o.S.).

4.4. Branchenstrukturanalyse nach dem „Fünf-Kräfte-Modell“

Ausgangspunkt einer Branchenanalyse ist die Definition und Abgrenzung der betreffenden Branche (vgl. Kapitel 2.2.1.2, S. 24). Im vorliegenden Fall schließt die Branche die Wirtschaftsbereiche Landwirtschaft, Agrarhandel sowie das nachgelagerte verarbeitende Gewerbe ein. Zur genauen Definition der Branche und der in ihr operierenden Unternehmen ist eine Untergliederung in Subbranchen (Abbildung 37) notwendig. Auf der Anbieterseite (*Lieferanten 1. Ordnung*) befinden sich Ackerbaubetriebe im Vertragsanbau, die Getreide erzeugen, welches den spezifischen Forderungen der dänischen Mühlen- und Backwarenindustrie (*Abnehmer 2. Ord.*) entspricht.

Unternehmen des deutschen landwirtschaftlichen Erfassungshandels (*Abnehmer 1. Ord. und Lieferant 2. Ord.*) sind das Bindeglied zwischen Lieferant (*1. Ord.*) und Abnehmer (*2. Ord.*). Die vorherrschenden Bedingungen bzw. der Standpunkt der Marktteilnehmer im Segment Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“ unterscheidet sich vom „Standardmarkt“ für Nahrungsgetreide. Aus der Perspektive des Erfassungshändlers *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* sollen nachfolgend die Branchenbedingungen im Segment „Spezialgetreide“ analysiert werden. Die Nutzwertanalyse in Tabelle 25 vereint die Beschreibung der fünf Wettbewerbskräfte des klassischen Branchenstrukturmodells *nach Porter* mit einer Bewertung der gegenwertigen und zukünftigen Attraktivität der Branche aus Sicht des Handelsunternehmens. Wesentliche Erkenntnisse der Branchenanalyse fasst Tabelle 24 zusammen.

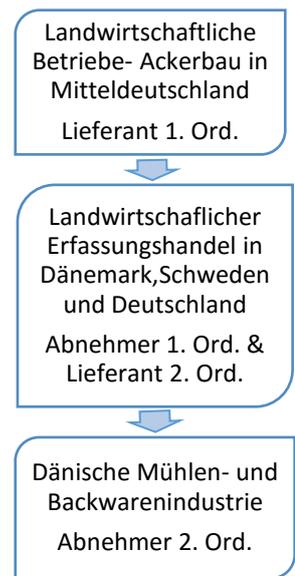


Abbildung 37: Bildliche Darstellung der relevanten Branchenakteure aus Sicht des landwirtschaftlichen Erfassungshändlers im Segment „Spezialgetreide“

Tabelle 24: Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der Branchenanalyse- Strategierelevante Chancen/Risiken der Mikroumwelt

Strategierelevante Chancen der Mikroumwelt- Branche	Strategierelevante Risiken der Mikroumwelt- Branche
<ul style="list-style-type: none"> - hohe Eintrittsbarrieren für potentielle neue Mitbewerber, Segment relativ unattraktiv für „Newcomer“ aus dem In- und Ausland - relativ geringe Austrittsbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Marktgröße, kaum bis kein Wachstum im Nischensegment prognostiziert, Markt befindet sich in der „Reife“ - insgesamt mittlere, leicht abnehmende Attraktivität der Branche
<ul style="list-style-type: none"> - Verhältnismäßig geringe Preiselastizität (zum Standardgetreidemarkt) der Nachfrage durch begrenztes Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> - mittlere bis starke Verhandlungsposition der Kunden gegenüber dem Händler durch kundenspezifische Investitionen
<ul style="list-style-type: none"> - Stabilität der Nachfrage: hoher Differenzierungsgrad und Standortnachteile sorgen wohl auch zukünftig für eine Importabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Verschärfung des EU-Pflanzenschutz- und Düngemittelrechts u.a. in Bezug auf Glyphosat als Wirkstoff in PSM, könnte Konzepte weitestgehend überflüssig machen
<ul style="list-style-type: none"> - keine Tendenz der Verschärfung des Wettbewerbs unter bestehenden deutschen Akteuren im Segment zu erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verschärfung des deutschen und Lockerung des dänischen Düngerechts kann Verschiebung der Wettbewerbsverhältnisse verursachen
<ul style="list-style-type: none"> - klare Verhandlungsstärke des Händlers gegenüber seiner Lieferanten (Landwirte) und guter Rohstoffzugang 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenz der Rückwärtsintegration und Expansion dänischer Agrarkonzerne erhöht die Unabhängigkeit von „Dritten“

	<p>Obwohl die Bedeutung ökologisch erzeugter Lebensmittel im Einzelhandel in DK insgesamt deutlich zunimmt, stagniert der Umsatz in der Warengruppe Brot sowie Backwaren und ist seit 2012 leicht rückläufig.</p> <p>Die Bedrohung durch „konventionell“ erzeugte Ersatzprodukte stammt überwiegend aus dem Trend hin zu stärkerer Preis-/Leistungsorientierung und dem bewussten Kauf von „Nicht-Konzeptware“. Es gilt festzuhalten, dass gegenwärtig keine akute Gefahr durch Ersatzprodukte ausgeht, was vor allem die Position der Lieferanten gegenüber der Mühlenindustrie stärkt.</p>	<p>Die Zunahme dänischer Importe an konventionell erzeugten Brot- und Backwaren (vgl. Kapitel 4.2 S. 76) oder eine wachsende Nachfrage nach ökologisch erzeugten Getreideprodukten würde die Mühlenindustrie zur Anpassung ihrer Aktivitäten, das heißt, Umstellung auf „Ersatzprodukte“ veranlassen.</p>					
<p>Verhandlungsmacht der Abnehmer</p>	<p>Der Konzentrationsgrad in Produktion und Handel mit Lebensmitteln in DK ist enorm. Abgesehen von kleineren Spezialmühlen besitzen zwei Unternehmen die bedeutendsten Anteile am Gesamtmarkt für Mahlgetreide (vgl. Kapitel 4.2., S. 75). Ausländische Handelsunternehmen, die am dänischen Markt aktiv sind/sein möchten, sind fast ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit mindestens einem der beiden Unternehmen angewiesen.</p> <p>Das Angebot spezifischer „Konzeptware“ sorgt für eine gewisse Abhängigkeit zum Abnehmer, da bei einem Ausbleiben der Nachfrage alternative Verkaufsmöglichkeiten fehlen bzw. die Ware entsprechend unter Wert und somit nicht kostendeckend abgegeben werden muss. Auf der anderen Seite kann ein geringer Standardisierungsgrad der Ware die Macht des Lieferanten stärken. Dänische Mühlen sind aufgrund der Bindung an ihre Branchenkonzepte auf die kontinuierliche Lieferung von „Spezialgetreide“ angewiesen. Um Engpässe zu vermeiden, sinkt die Verhandlungsmacht der Abnehmer, da auf den Beschaffungsmärkten nicht auf austauschbares „Standardbrotgetreide“ zugegriffen werden kann. In der Kalkulation der Mühlen hat der Getreideeinkauf mit rund 75 % den größten Anteil an den Gesamtkosten (VDM 2014, S. 3). Dem entsprechend müssten nach Porter aufgrund des Produktwertes die Mühlen bestrebt sein, fortwährend Mittel in die Suche nach günstigeren und „besseren“ Anbietern zu investieren. Jedoch sind die dänischen Mühlen aufgrund des hohen Differenzierungsgrades der nachgefragten Waren gegenwertig nicht in der Lage, die Möglichkeiten des (globalen) Beschaffungsmarktes auszunutzen bzw. sind an eine begrenzte Zahl an Anbietern gebunden.</p> <p>Die Gefahr durch Rückwärtsintegration der dänischen Mühlenindustrie ist hoch. Beide bedeutenden Akteure der Branche sind bereits stark vertikal integriert.</p>	<p>Der europaweite Trend zur Konzentration im Lebensmittel- und Agrarsektor wird weiter zunehmen. Eine klare Änderung der Marktmachtverhältnisse im dänischen Mühlensektor ist in den kommenden Jahren nicht zu erwarten. Durch zunehmenden Wettbewerb und Preisdruck ist davon auszugehen, dass die Bedeutung dänischer Mühlen am Gesamtmehlmarkt zurückgeht.</p> <p>Die Abhängigkeit zu einer begrenzten Zahl an Abnehmern im Segment wird sich unwesentlich verändern. Jedoch besteht die Möglichkeit, alternative Absatzwege zu erschließen. Die Bedeutung deutscher Mühlen, die „Konzeptware“ für den dänischen Markt produziert, kann weiter zunehmen (Rahbek G., Telefonat vom 25.05.2016). Es ist zu erwarten, dass die Lockerung des dänischen Düngemittelgesetzes eine Steigerung der Rohproteingehalte des im Inland produzierten Weizens zur Folge hat.</p>	<p>O</p>		<p>X</p>		

	<p>Speziell <i>Lantmännen Cerialia</i> kann seinen Bedarf an Rohware durch vorgelagerte Unternehmensbereiche größtenteils decken. Jedoch ist der Konzern bestrebt, seinen Einfluss durch Expansion im Agrarhandel auszubauen. Durch ein im Dezember 2015 geschlossenes <i>Joint Venture</i> mit der dänischen <i>DLG (Dansk Landbrugs Grovvareselskab)</i> entstand die <i>Lantmännen DLG International (LDI)</i>. Durch eine stärkere Position in Zentraleuropa könnte <i>Cerialia</i> seine Abhängigkeit von Lieferungen „Dritter“ im Hochqualitätsweizensegment bzw. von „Konzeptware“ reduzieren.</p> <p>Das Segment „Spezialweizen“ zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Markttransparenz aus. Aufgrund der an die Anbaukonzepte gebundenen Mitteilungspflicht der jährlich zu erwartenden Mengen an produzierter „Konzeptware“ (vgl. Kapitel 3.1, S. 49) ist der Abnehmer jederzeit über die Angebotssituation des Händlers informiert. Bei einem möglichen Warenüberangebot bzw. niedriger Marktpreise kann dieser Umstand die Verhandlungsmacht der Abnehmer stärken.</p>	<p>Mit einer bedeutenden Verringerung der nachgefragten Menge/ des Importbedarfs an „Spezialweizen“ aus dem Ausland ist vorerst nicht zu rechnen (Rahbek G., Telefonat vom 25.05.2016).</p> <p>Die Gefahr der Rückwärtsintegration der dänischen Mühlenunternehmen und die damit zunehmende Unabhängigkeit von „externen“ Lieferanten wird durch den stärker werdenden Konzentrationsgrad der Lebensmittel- und Agrarbranche u.a. durch die Bildung strategischer Allianzen auf dem Beschaffungsmarkt tendenziell zunehmen.</p>					
<p>Verhandlungsmacht der Lieferanten</p>	<p>Die generelle Fähigkeit der Landwirtschaft, die Rentabilität der nachgelagerten Bereiche zu drücken, indem sie drohen, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken, ist im Vergleich zu anderen Industriezweigen u.a. aufgrund der fehlenden Marktmacht sehr gering. Viele „zersplitterte“ Abgeber stehen wenigen Abnehmern gegenüber.</p> <p>Auch bei dem „Anbau von Spezialgetreide“ ist die Verhandlungsmacht der Landwirte gegenüber dem Agrarhandel begrenzt. Da Qualität und Menge der zu produzierenden „Konzeptware“ vorab an klar definierte Vertragsbedingungen gebunden sind (vgl. Kapitel 3.1, S. 49), bleibt dem Erzeuger - wie im Vertragsanbau üblich - nach der Ernte nur ein begrenzter Verhandlungsspielraum. Vertraglich geregelt besteht eine Abgabepflicht dem Händler gegenüber, so dass alternative Absatzmöglichkeiten ausscheiden. Anders als auf dem „Massenmarkt“ ist die Zahl der Lieferanten von „Konzeptware“ begrenzt.</p> <p>Die Tatsache, dass der Händler „Konzeptware“ nicht durch Ersatzprodukte substituieren kann, stärkt die Verhandlungsmacht der Lieferanten bei der Preisfindung, jedoch ausschließlich vor Vertragsschluss.</p>	<p>Allgemein ist die europäische Landwirtschaft durch einen anhaltenden Konzentrationsprozess gekennzeichnet. Insgesamt stärkt eine solche Entwicklung die Marktmacht bzw. den Einfluss der Produzenten. Bei einem Nischenprodukt wie „Spezialgetreide“ handelt es sich momentan um eine überschaubare Zahl an überwiegend kleiner Betriebe in bestimmten Regionen Mitteldeutschlands, die auf Teilflächen „Konzeptware“ produzieren.</p> <p>Eine Verschärfung der Wettbewerbssituation unter den Händlern auf dem mitteldeutschen Beschaffungsmarkt könnte einen Einfluss auf die Machtposition der Erzeuger haben.</p>				<p>X</p>	<p>O</p>

	<p>Der Landwirt kann damit „drohen“, Kontrakte über „Konzeptware“ mit anderen Händlern abzuschließen. Da der Händler aufgrund der Bedeutung des Produktes sowie der erhöhten Anforderungen im Vergleich zu „konventioneller Ware“ an langfristigen Beziehungen zum Lieferanten interessiert ist, erhöht sich seine „Macht“.</p>	<p>Jedoch ist eine solche Entwicklung in den kommenden Jahren nicht zu erwarten (Bock T., Telefonat vom 21.04.2016).</p>					
<p>Rivalität unter den bestehenden Unternehmen</p>	<p>Je geringer die Intensität des Wettbewerbs, desto attraktiver die Branche. Hierbei muss zwischen inländischen und ausländischen „Rivalen“ unterschieden werden. Im Vergleich zum „Massenmarkt“ wird das Segment „Spezialgetreide“ von relativ wenigen dänischen, schwedischen und deutschen Handelsunternehmen bearbeitet. Es ist nachvollziehbar, dass dänische Mühlenunternehmen ihren Bedarf, soweit Preis und Qualität den Anforderungen entsprechen, vorwiegend mit inländischer Ware abdecken. Weiterhin ist es bei dänischen Mühlenunternehmen in vertikal integrierten Ketten verständlich, dass Ware vorzugsweise aus konzerneigenen Sektoren bezogen wird. Dennoch besteht ein über die letzten Jahre konstanter Bedarf an ausländischem Hochqualitätsweizen / „Konzeptware“ (vgl. Kapitel 4.2, S. 72), der bis heute überwiegend durch Importe aus Deutschland gedeckt wird („Qualitätsvorsprung“). Da im Segment momentan kein Wachstum zu verzeichnen ist, würde Expansion unter den Händlern fast ausschließlich durch den „Kampf“ um die Höhe der Marktanteile stattfinden. Derartige Tendenzen sind aktuell jedoch nicht zu erkennen (Bock T., Telefonat vom 21.04.2016).</p> <p>Da sich die Produkte im Segment der mitteldeutschen Wettbewerber in der Qualität stark ähneln, wird der überwiegende Wettbewerb über den Preis und Service ausgetragen. Je heterogener die Wettbewerber an einem Markt, desto schwieriger ist es, sich über die „Spielregeln“ der Branche zu einigen. Am Nischenmarkt „Spezialgetreide“ können Akteure mit verschiedene Strategien und Zielen in Konflikt zueinander stehen. Im Segment sind sowohl genossenschaftliche als auch private Landeshandelsunternehmen verschiedenster Größenordnung aktiv. Seit den letzten Jahren sind die Marktanteile der bedeutenden deutschen Wettbewerber im Segment nahezu unverändert (Bock T., Telefonat vom 21.04.2016).</p>	<p>Es ist anzunehmen, dass die Marktanteile skandinavischer Anbieter im Segment in den kommenden Jahren insgesamt zunehmen. Wie bereits beschrieben, könnte die zu beobachtende Expansion schwedischer und dänischer Agrarhandelsgenossenschaften nach Zentraleuropa (vgl. Kapitel 4.3., S.76) eine Verschiebung der Verhältnisse am Beschaffungsmarkt verursachen. Beabsichtigen skandinavische Konzerne beispielsweise durch Hilfe ihrer deutschen Tochterunternehmen, ihre Marktposition in Zentraleuropa weiter auszubauen, könnte dies eine Verdrängung anderer Händler beziehungsweise zu einem Verlust bedeutender Marktanteile führen. Während die geplante Novellierung des deutschen Düngerechts strengere Regelungen u.a. bei der Stickstoffdüngung vorsieht, wird in DK eine Lockerung der Düngegesetze angestrebt. Der Effekt auf die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen/dänischen Weizens bleibt abzuwarten.</p>		O			X
<p>Erklärung: X = Gegenwärtige Attraktivität, O = Zukünftige Attraktivität, Ø = Durchschnitt</p>		<p>Bewertung der Attraktivität der Branche: Ø- Gegenwertig: 4,6 Ø- Zukünftig: 3,2</p>					

5. BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG: Interne Analyse und Strategieentwicklung

Aufbauend auf der Betrachtung und Bewertung der generellen und branchenspezifischen Umwelt erfordert der dritte Schritt der Analyse der strategischen Ausgangssituation eine Untersuchung der internen Leistungsfähigkeit des Untersuchungsgegenstandes (vgl. Kapitel 2.2.2, S. 28). Um zuvor identifizierte *externe* Chancen nutzen zu können bzw. Risiken zu vermeiden, sind die *internen* Stärken und Schwächen der *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* in Bezug auf das Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt zu untersuchen. Das über allem stehende Ziel der Managementanalyse ist die Formulierung einer Geschäftsfeldstrategie, welche es der *BARO* ermöglicht, das Segment „Spezialgetreide“ am dänischen Exportmarkt langfristig erfolgreich zu bearbeiten. Auf Grundlage der Entwicklung realistischer Szenarien der zukünftigen Entwicklung des dänischen Marktes, hier vor allem im Segment „Spezialgetreide“, wird dieses Ziel verwirklicht.

5.1. Geschäftsfeldportrait

Der landwirtschaftliche Erfasser *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* ist eine einhundertprozentige Tochtergesellschaft der *AGRAVIS Raiffeisen AG*. Der Verbund *AGRAVIS Ost*, welchem neben der *BARO* vier weitere Unternehmen des Agrarhandels- und Dienstleistungssektors angehören, ist vornehmlich in den Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen sowie am inner- und außereuropäischem Markt aktiv.

Die geschäftlichen Schwerpunkte der *BARO* umfassen die traditionellen Unternehmensbereiche eines landwirtschaftlichen Erfassers, den Handel, das Lagern/den Umschlag, die Logistik von Agrarprodukten (Getreide, Ölsaaten und Futtermittelrohstoffen) und Betriebsmitteln (Pflanzenschutz, Dünger und Saatgut) sowie weitere klassische Agrardienstleistungen. Vom Hauptstandort in Bülstringen und bis zu 40 weiteren Außenlagern und Dienststellen - überwiegend in Sachsen-Anhalt und anderen ostdeutschen Bundesländern - bedient das Unternehmen nationale und internationale Märkte. Im Jahr 2014 handelte die *BARO* rund 2,7 Mio. Tonnen Getreide & Ölsaaten (vgl. *AGRAVIS Ost* Verbund: etwa 4,8 Mio. Tonnen). Bedeutende nationale Vertriebsgebiete liegen dabei in Nord- und Nordwestdeutschland sowie in Niedersachsen, speziell der Region Braunschweig / Salzgitter. Regional werden vor allem in Sachsen-Anhalt ansässige Getreide-, Futter-, Ölmühlen und Stärkefabriken mit nachgefragten Rohstoffen beliefert. Im *BARO*- Getreidesektor spielt der innergemeinschaftliche Handel eine tragende Rolle. Annähernd 20 % der insgesamt abgegebenen Mengen im Unternehmensbereich Getreide- & Ölsaatenhandel entfielen 2015 auf den Außenhandel, davon überwiegend im EU-Binnenraum.

Speziell die Importnachfrage nach Hochqualitätsweizen aus mitteldeutschen Überschussgebieten wird dabei zu einem bedeutenden Anteil von Regionen bestimmt, welche Defizite in Qualität und/oder Menge der eigenen Produktion aufweisen. Verwendung findet dieser in der Mühlenindustrie, oftmals zum Aufmischen schwächerer Weizensorten, um Mängel der Backeigenschaften auszugleichen. Während mengen- und wertmäßig der größte Anteil der exportierten Rohstoffe Abnehmer in Belgien und den Niederlanden findet, spielen Kunden im Vereinigten Königreich sowie Skandinavien (speziell Schweden und Dänemark) eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Die Vermittlung und Anbahnung von Außenhandelsgeschäften zwischen dem Exporteur *BARO* und dem importierenden Geschäftspartner erfolgt dabei vornehmlich durch spezialisierte Handelsmakler.

Der *BARO*-Unternehmensbereich Getreide- & Ölsaatenhandel lässt sich formal in verschiedene Geschäftsfelder aufgliedern. Ein Geschäftsfeld grenzt sich von einem andern u.a. dadurch ab, dass es eine oder mehrere Kundengruppen mit genau definierten Bedürfnissen bedient (vgl. Kapitel 2.1, S. 20). Im Fall von Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“ für den dänischen Exportmarkt, welchen die *BARO* seit etwa 2004 bedient, wird diese Voraussetzung aufgrund der spezifischen Anforderungen der Branchen (vgl. Kapitel 3.1, S. 49) erfüllt. Der natürliche Vorteil mitteldeutscher landwirtschaftlicher Regionen, ein logistisch günstiger Standort sowie die generell hohe Innovationsbereitschaft, haben das Management einstmals auf Anregung eines dänischen Partners zur Angebotserweiterung und somit Etablierung eines neuen Geschäftsfeldes veranlasst. Aus Sicht der *BARO* spielt neben dem Exportgeschäft auch der regionale Absatz von „Konzeptware“ eine nicht zu verachtende Rolle. Die *Magdeburger Mühlenwerke GmbH* bezieht in unregelmäßigen Abständen „Spezialgetreide“, welches sie nach eigenen Angaben teilweise an deutsche Brot- und Backwarenproduzenten sowie auch an die skandinavische Kunden selbst liefert.

In Vorbereitung des Erntejahres 2015 schloss die *BARO* Anbau- /Vorverträge über rund 12.000 Tonnen Konzeptgetreide mit 20 landwirtschaftlichen Betrieben in den Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. In der Altmark, einer stark landwirtschaftlich geprägten Region im Norden Sachsen-Anhalts, befanden sich allein 16 Erzeuger, welche für rund die Hälfte der gesamtproduzierten „Konzeptware“ im Auftrag der *BARO* verantwortlich waren. Dabei wurden auf Teilflächen von durchschnittlich 63 ha pro Betrieb ausschließlich Qualitätsweizensorten nach den Konzeptvorgaben angebaut. Als Kompensation für den entstandenen Mehraufwand, dem höheren Ausfallrisiko sowie zu erwartenden Minderertrag durch den Verzicht des Einsatzes spezifischer PSM und Düngemittel kann der Erzeuger unabhängig vom Marktpreis generell mit einer Prämie von bis zu 10 Euro pro Tonne erzeugtem Getreide kalkulieren. Aufgrund des im Ertrag und in der Qualität vergleichsweise begrenzten Potentials der Altmarkregion als Ackerbaustandort kann der Anbau von „Konzeptware“ auf Teilflächen einen lukrativen Zusatzerlös für den Erzeuger mit sich bringen.

Der dargestellte *BARO*-Mustereinkaufskontrakt in Anlage 1 hebt die einzugehenden Qualitätsverpflichtungen der Landwirte im Vertragsanbau von „Konzeptware“ hervor.

Der grenzüberschreitende Transport der Ware aus den Lagern des mitteldeutschen Erfassers bis zum dänischen Mühlenunternehmen erfolgt grundsätzlich auf zwei Wegen. Einerseits per Binnenschiff aus Bülstringen nach Hamburg oder anderen norddeutschen Seehäfen. Im Hafen erfolgt der Umschlag meist direkt (Bord zu Bord) auf seetaugliche Massengutfrachter. Über die Nord-/und Ostsee gelangt die Ware an den von dänischen Abnehmern benannten Bestimmungshafen oder Mühlenstandort, so zumeist in Esberg (*Valsemøllen A/S*) oder Vejle (*Lantmännen Cerealia A/S*). Ebenso wird ein bedeutender Teil der Waren per LKW über die Landesgrenzen transportiert. Die Entfernung vom *BARO* Standort in Schönhausen, welcher ein wichtiger Lagerplatz für „Konzeptware“ darstellt, bis zu den Mühlen in Esberg oder Vejle beträgt rund 490 km.

Bei der Anbahnung und dem Kontraktabschluss, aber auch zum Teil bei der Beratung und Planung der Geschäftsfeldaktivität im Vorfeld, verlässt sich die *BARO*-Handelsabteilung bis auf wenige Ausnahmen auf einen gewissen Makler für Agrarprodukte, welcher über ausgesprochene Kenntnisse im Auslandsmarktsegment verfügt. Nach eingegangener Offerte erfolgt die Preisfindung, je nach gegenwärtiger Marktsituation und gehandelter Qualität, wie üblich als Ableitung der Notierungen von Warenterminbörsen, wobei zusätzlich Prämien für die differenzierte „Konzeptware“ vom Nachfrager gezahlt werden. Die Notwendigkeit eines Maklers als Handelsmittler im „Spezialsegment“ wird durch die damit einhergehende generelle Vereinfachung und Risikominimierung der vergleichsweise unregelmäßigen Handelsgeschäfte auch zukünftig Bestand haben.

Abbildung 39 zeigt die mengenmäßige und prozentuale Aufgliederung der im Wirtschaftsjahr 2015 geschlossenen *BARO*-Verkaufskontrakte im Segment „Spezialgetreide“ nach Herkunftsland der Kunden. Auf Grundlage der gehandelten Kontraktmengen wurden insgesamt 7.200 Tonnen Weizen abgegeben (unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der Erfüllungszeitraum der Kontrakte auch im Jahr 2016 liegen kann). Unter Einbeziehung des zuvor bestimmten Importbedarfs dänischer Mühlen von ± 30.000 Tonnen/Jahr (Kapitel 4.2., S. 75) betrug der Marktanteil der *BARO* im Jahr 2015 unter den deutschen und schwedischen Mitbewerbern im Segment nach eigenen Berechnungen rund 16 Prozent.

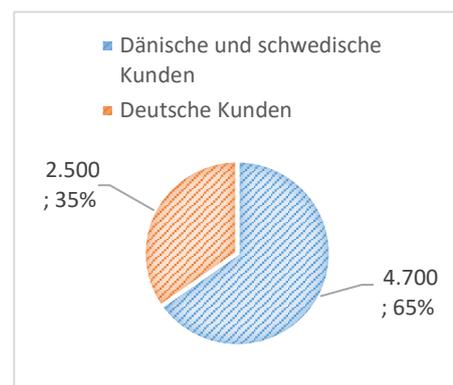


Abbildung 38: Mengenmäßige und prozentuale Aufgliederung der im Wirtschaftsjahr 2015 geschlossenen Verkaufskontrakte der *BARO* Lagerhaus GmbH & Co. KG mit dänischen, schwedischen und deutschen Mühlenunternehmen im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen.“

Im Rahmen des unternehmensinternen Qualitätsmanagements regelt die Arbeitsanweisung AA-100 „Aufkauf und Disposition von Ackerfrüchten mit besonderen Anbaubedingungen (High Oilec Sonnenblumen, *Eruca Raps*, *Raps von Stilllegungsflächen* und *Getreide ohne Halmstabilisatoren-ccc-frei*)“ Geltungsbereiche und Zuständigkeiten sowie die Sonderregelungen im Geschäftsfeld, so unter anderem bei der Lieferantenauswahl, dem Vertragsschluss sowie Transport und Lagerung.

5.2. Interne Analyse nach dem „Geschäftssystem-Konzept“

Das im Zuge der *BARO-internen* Stärken/Schwächenanalyse angewandte „Geschäftssystem-Konzept“ nach *McKinsey* listet die relevanten Wertschöpfungsstufen im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt auf (vgl. Kapitel 2.2.2, S. 28). Entlang der Wertschöpfungsstufen wurden -wie in Tabelle 26 gezeigt -, vier Kernaktivitäten (A, B, C, D) erkannt. Für jede Kernaktivität wurden Teilaktivitäten identifiziert, welche wiederum die für den Erfolg des Geschäftsfeldes kritischen Faktoren enthalten. Eine Bewertung der aufgeführten Erfolgsfaktoren erfolgte durch nachfolgend genannte Mitarbeiter der *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG*, welche eine zentrale Rolle in Handel und Disposition im Geschäftsfeld einnehmen. Ein Muster des angewandten Mitarbeiter-Fragebogens ist in Anlage 2 zu finden.

- Herr W. Winkelmann: Leiter Getreide / Ölsaaten Handel - Standort Bülstringen
- Herr H. Schneider: Lagerleiter - Standort Schönhausen
- Herr M. Jürgens: Getreide / Ölsaaten Disposition (LKW) - Standort Bülstringen
- Herr A. Schnepf: Getreide / Ölsaaten Disposition (Schiff/Bahn) - Standort Bülstringen

Die Bewertung erfolgte anhand der Frage: *Handelt es sich bei den genannten Erfolgsfaktoren generell und im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern* im Unternehmensbereich „Getreide und Ölsaatenhandel um eine „Stärke“, „Basisanforderung“ oder eine „Schwäche“ der BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG? Bewerten Sie anhand folgender Skala:*

(Maximale Stärke) 10 9 8 7 / 6 5 4 / 3 2 1 0 (Maximale Schwäche)
(Basisanforderung)

** BARO- Geschäftsfelder mit vergleichbaren Handelsaktivitäten am EU-Binnenmarkt (z.B. Export von Hochqualitätsweizen zu Mühlen nach Benelux oder UK).*

Es gilt anzumerken, dass im Zusammenhang der Analyse bewusst auf den Vergleich der *BARO* zur Konkurrenz verzichtet wurde. Nach Rücksprache mit den verantwortlichen Mitarbeitern wurde entschieden, dass eine vergleichende Analyse unter den Mitbewerbern im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ nur begrenzten Informationsgewinn mit sich ziehen kann.

Wie nach *Porters Model* (Kapitel 2.2.1.2, S. 24), bereits aufgeführt, handelt es sich länderübergreifend um dänische, schwedische und deutsche Unternehmen des Agrarhandels, die mit der *BARO* im Segment am Zielmarkt „konkurrieren“. Mühlenunternehmen in Dänemark greifen gezielt auf deutsche „Konzeptware“ zurück, um die Backeigenschaften eigener, inlandsproduzierter „schwacher“ Qualitäten auszugleichen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Agrarhändler aus Deutschland, welche mit „Konzeptware“ im Hochqualitätssegment handeln, in Konkurrenz stehen.

Es handelt sich dabei um eine begrenzte Zahl verhältnismäßig kleiner Unternehmen der Landeshandelsbranche, welche vor allem ansässig in Mittel- und Norddeutschen landwirtschaftlichen Regionen sind. Eine Erhebung relevanter, aussagekräftiger und vergleichbarer Daten über die Wettbewerbsverhältnisse im Segment war nicht gegeben. In Anbetracht dessen wurden in Zusammenarbeit mit den zuständigen *BARO*-Mitarbeitern Überlegungen über alternative Möglichkeiten der vergleichenden Stärken/Schwächen-Darstellung des zu untersuchenden Geschäftsfeldes angestellt. Anstelle des Vergleichs zum „Wettbewerb“ wurde die „interne“ Leistungsfähigkeit anderer vergleichbarer *BARO*- Geschäftsfelder im Unternehmensbereich „Getreide und Ölsaatenhandel“ herangezogen. Auf der Grundlage des gezogenen Mittelwertes der Erfolgsfaktorenbewertung der befragten Mitarbeiter wurde ein „strategisches Stärken-/Schwächen-Profil“ erstellt (vgl. Abbildung 40).

Keiner der als kritisch für den Erfolg des Geschäftsfeldes „Spezialgetreide“ eingestuften Faktoren wurde von den Mitarbeitern als „strategische Schwäche“ eingestuft. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es nach Ansicht der Befragten bei keinem der Erfolgsfaktoren an den notwendigen internen Ressourcen und Kompetenzen im Geschäftsfeld, allgemein und im Vergleich zu anderen *BARO*-Geschäftsfeldern, mangelt. Überraschend bewerteten die Befragten 33 der 37 zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren diese als „strategische Stärke“. Lediglich einer der Faktoren („B.1.1. Allgemeine Bewertung der Versorgungssicherheit von „Spezialgetreide“ in geforderter: Qualität“) stellt nach Auffassung der Befragten eine eindeutige „Basisanforderung“ dar. Auch wurden im Vergleich zu anderen *BARO*-Geschäftsfeldern mit vergleichbaren Aktivitäten (EU-Exportgeschäft von Hochqualitätssorten, mit/ohne besonderen Spezifikationen) keine signifikanten Leistungsunterschiede festgestellt. Demnach stellt der klar überwiegende Teil der Faktoren eine Schlüsselkompetenz dar, auf welche die anschließend formulierte Strategie aufbauen sollte. Hier identifizierte „Stärken“ fließen in die Szenario-Analyse, speziell im Schritt 6. „Kosequenzanalyse“ (vgl. Kapitel 2.3.2, S.44), ein und dienen der Erarbeitung von Maßnahmen/Aktivitäten zur Chancennutzung und Risikominderung im Zusammenhang der Erarbeitung der *BARO*- Geschäftsfeldstrategie.

Tabelle 26: Geschäftssystem des Agrarhandelsunternehmens BARO Lagerhaus GmbH und Co. KG im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt.

Wertschöpfungsstufen			
Kernaktivität	A. Management & Organisation im Geschäftsfeld		
	B. Beschaffung/Einkauf	C. Lagerung & Logistik	D. Verkauf & Abwicklung
Teilaktivitäten & Erfolgsfaktoren	<p>A.1. Wertung der Auslandsmarktkennntnis und -forschung im Segment „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt</p> <p>A.2. generelle Innovations- und Risikobereitschaft der Entscheidungsträger im Unternehmen</p> <p>A.3. Erfahrung & Knowhow der Verantwortlichen Mitarbeiter im Exportgeschäft von „Spezialprodukten“ auf dem EU-Binnenmarkt</p> <p>A.4. Allgemeine Bewertung der Flexibilität & Anpassungsfähigkeit auf sich verändernde Bedingungen im Auslandsgeschäft</p> <p>A.5. Zusammenarbeit der betreffenden Unternehmensbereiche im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ (Handel, Disposition, Lagerhaltung)</p> <p>A.6. Motivationsvermögen des Managements (allgemeines Betriebsklima, Einsatzfreude der Mitarbeiter)</p> <p>A.7. Finanzsituation im Geschäftsfeld</p> <p>A.8. Kostensituation im Geschäftsfeld</p> <p>A.9. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>		
	<p>B.1. Wareneinkauf- Handelsabteilung und Außendienst</p> <p>B.1.1. Allgemeine Bewertung der Versorgungssicherheit von „Spezialgetreide“ in geforderter: Qualität</p> <p>B.1.2. Allgemeine Bewertung der Versorgungssicherheit von „Spezialgetreide“ in geforderter: Quantität</p> <p>B.1.3. Bewertung der Regelmäßigkeit der Beanstandungen wegen Nichteinhaltung der geforderten Spezifikationen durch den Vertragspartner / Erzeuger</p>	<p>C.1. Annahme, Lagerhaltung & Logistik</p> <p>C.1.1. Reibungsloser Ablauf der internen Prozesse in Bezug auf Warenannahme, Kontrolle und Lagerung</p> <p>C.1.2. Ausreichende Lagerkapazitäten vorhanden</p> <p>C.1.3. Entfernung Erzeuger - Lagerstandort</p> <p>C.1.4. Bewertung der Lager- & Logistikkosten im Vergleich zu „konventioneller“ Ware</p> <p>C.1.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>	<p>D.1. Warenverkauf- Handelsabteilung</p> <p>D.1.1. Bewertung des Reaktionsvermögens/-geschwindigkeit bei Makler- /Kundenanfragen</p> <p>D.1.2. Bewertung des Umfanges der eigenen Nebenleistungen (Service am Kunden, Transparenz, Eingehen auf spezielle Kundenwünsche usw.)</p> <p>D.1.3. Kenntnis-/Schulungsstand und Potential der Mitarbeiter in Bezug auf die Anforderungen der „Konzeptware“</p> <p>D.1.4. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>

	<p>B.1.4. Bewertung der Kosten / Nutzenrelation von „Konzeptware“ im Vergleich zu „konventioneller“ Ware</p> <p>B.1.5. Kenntnis- / Schulungsstand der Außendienstmitarbeiter in Bezug auf die Anforderungen der „Konzeptware“</p> <p>B.1.6. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>		<p>D.2. Preise & Kundenimage</p> <p>D.2.1. Preisdurchsetzungspotenzial gegenüber dem Kunden</p> <p>D.2.2. Bewertung der langjährigen Kundentreue/-bindung</p> <p>D.2.3. Allgemeine Wertung des Verhältnisses Händler - Makler - Kunde</p> <p>D.2.4. Bewertung der Maßnahmen zur Kundenbindung und -pflege</p> <p>D.2.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>
	<p>B.2. Preise & Erzeugerimage</p> <p>B.2.1. Preisdurchsetzungspotenzial gegenüber dem Erzeuger im Vergleich zu „konventioneller“ Ware</p> <p>B.2.2. Bewertung der langjährigen Lieferantentreue / Fluktuation unter den Erzeugern im Geschäftsfeld</p> <p>B.2.3. Allgemeine Bewertung des Verhältnisses Händler - Landwirt</p> <p>B.2.4. Bewertung der Maßnahmen zur Kundenbindung und -pflege</p> <p>B.2.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>		<p>D.3. Distribution & Abwicklung</p> <p>D.3.1. Wertung der generellen Liefer- und Termintreue</p> <p>D.3.2. Flexibilität und Kompromissbereitschaft / Entgegenkommen</p> <p>D.3.3. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern</p>

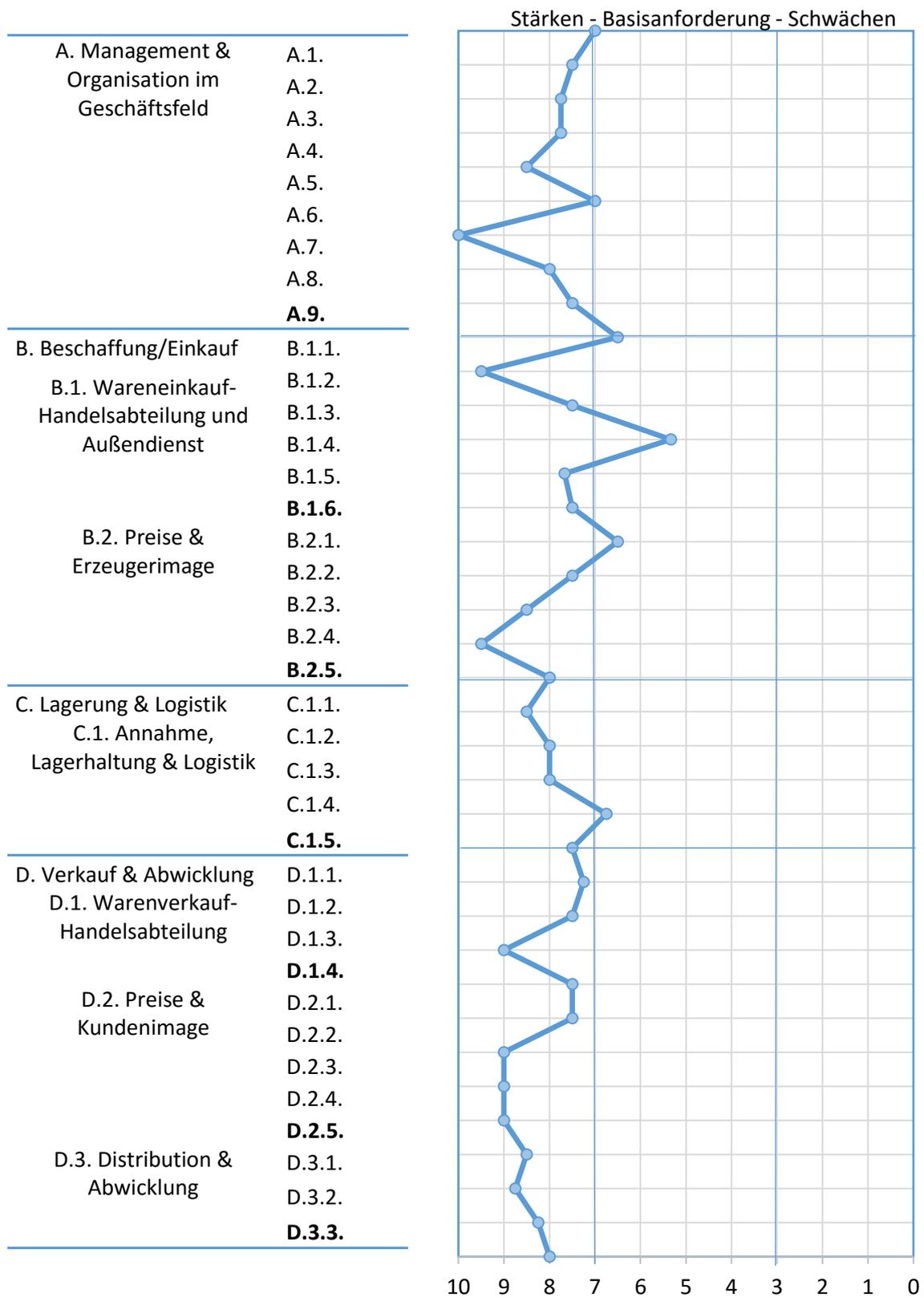


Abbildung 39: Strategische Stärken-/Schwächen-Profil der BARO Lagerhaus GmbH und Co.KG im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt.

5.3. Formulierung der BARO- Geschäftsfeldstrategie auf Grundlage einer Szenario-Analyse

Die acht Schritte der Szenario-Technik nach *Ute von Reibnitz* (vgl. Kapitel 2.3.2, S. 35) ebnen den Weg hin zum übergeordneten Ziel der strategischen Managementanalyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit - der Formulierung einer Strategie für das *BARO*-Geschäftsfeld Getreide „*produziert nach besonderen Anbaubedingungen*“. Dazu werden schrittweise zwei gegensätzliche, aber widerspruchsfreie Szenarien der Zukunftsentwicklung für das Ziel-Jahr 2022 erarbeitet. Die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zur gegenwärtigen und prognostizierten Situation des Gesamtmarktes, der relevanten Branche und des Segments werden systematisch weiterentwickelt und dienen damit als Grundlage, um realistische Szenarien zu entwickeln. Ebenso gilt es, die der Bestimmung der internen Leistungsfähigkeit, das heißt, die Stärken und Schwächen des untersuchten *BARO*-Geschäftsfeldes, (Kapitel 5.2, S. 88) plangemäß einfließen zu lassen.

Schritt 1: Aufgabenanalyse

Ausgangssituation des Geschäftsfeldes

- Vgl. Kapitel 5.1, S. 85 „*Geschäftsfeldportrait*“

Leitbilddarstellung der *BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG* und anderer Unternehmen des Verbundes als Tochtergesellschaften der *Agravis Raiffeisen*

„Den Herausforderungen des Marktes und den Anforderungen an höchste Qualitätsstandards für verarbeitete und gehandelte Waren sowie für erbrachte Dienstleistungen mit stetig steigender Kundenzufriedenheit stellen sich unsere Unternehmen seit Jahren. Sie sind fester Bestandteil unserer Qualitätspolitik und verlangen nach ständiger Optimierung.

In Zeiten stetig wachsender Anforderungen an das Produkt „Lebens- und Futtermittel“ verstehen wir uns als kompetentes Bindeglied zwischen den Erzeugern landwirtschaftlicher Produkte und den weiterverarbeitenden Industrien.

Weitere Grundforderungen haben wir wie folgt definiert:

Fehlerprävention, Mitarbeiterqualifikation, Innovation und positive Unternehmensentwicklung.“

(Qualitätsmanagement-Handbuch, Erklärung der Geschäftsführer, Stand: April 2015)

Gegenwertige Ziele und Strategien des BARO-Geschäftsfelds „Spezialgetreide“ am dänischen Spezialisierungsmarkt

Ziele:

- Langfristige Erhaltung, Stabilisierung und der gegenwärtigen Marktposition / Marktanteile im Segment
- Sicherstellung des Umsatzes und der Absatzmenge im Geschäftsfeld und damit konstant positiver Beitrag zur Gesamtperformance des Unternehmensbereichs „Getreide- und Ölsaatenhandel“
- Kundenbindung und Imageförderung zu den bestehenden Geschäftspartnern (*Abnehmer- und Lieferantentreue*) im Segment

Strategien:

- Maßnahmen zur Herausstellung des eigenen Leistungsangebots beim Kunden (*Differenzierung*) am ausgereiften dänischen Markt für Nahrungsgetreide
- Fokus auf Maßnahmen zur „Marktstimulierung“ vor allem durch „nicht-preisbezogene“ Instrumente der Absatzförderung („maßgeschneiderte Problemlösungen“), um eine nachhaltige Präferenzwirkung bei den Nachfragern zu erzielen - Ausbau „des Zusatznutzens/der Zusatzleistungen“
- Gesteigerte Aktivitäten zur Analyse und Bewertung der Verhältnisse im Marktsegment (*Messung der Attraktivität der Branche, frühzeitiges Erkennen eines sich anbahnenden Branchenwandels*), um sich auf wandelnde Situationen im Umfeld langfristig und bestmöglich einstellen zu können
- Aufrechterhaltung der Vorteile im Wettbewerb durch Maßnahmen zur konstanten Versorgung mit Rohstoffen in nachgefragter Qualität und Menge

Analyse der Stärken/Schwächen der BARO im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“

- Vgl. Kapitel 5.2, S.88 „Interne Analyse nach dem „Geschäftssystem-Konzept“

Definition des Themas des Szenario-Projekts

- Die Zukunftsentwicklung des dänischen Exportmarktes für Getreide, „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“ bei unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen aus Sicht der BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG.

Festlegung des Zeithorizontes

- 2016 - 2022

Schritt 2: Einflussanalyse

- Festlegen der relevanten externen Einflussbereiche
- Analyse und Bewertung der relevanten Einflussfaktoren
- Analyse und Interpretation der Vernetzung zwischen den Einflussfaktoren (Vernetzungsmatrix und System-Grid)

Tabelle 27: Szenario-Technik: Schritt 2, Einflussanalyse, Festlegung der Einflussbereiche und Einflussfaktoren. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Unternehmen & Geschäftsfeld	Einflussbereiche	Einflussfaktoren und Rangfolge nach Bedeutung
Unternehmen BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“	H. Ökonomie (DK)	A.1. wirtschaftliche Entwicklung in Dänemark- Einkommen und BIP
		A.2. wirtschaftliche Entwicklung in Dänemark- Arbeitsmarkt und Produktivität
		A.3. Entwicklungen im Außenhandels und am EU-Binnenmarkt
	I. Gesellschaft (DK)	B.1. Einstellung der Gesellschaft zu gesunder Ernährung
		B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung
	J. Ökologie (DK)	C.1. Umweltbewusstsein der Bevölkerung
		C.2. nationale Gesetzgebung in Bezug auf den Verbraucher- und Umweltschutz
	K. Beschaffungsmarkt (Landwirtschaft DK und D)	D.1. Entwicklung der Angebotssituation- Quantität der Rohstoffe
		D.2. Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe
	L. Absatzmarkt (Mühlenindustrie DK)	E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung im Segment
		E.2. Veränderung der Kundenstruktur- Konzentrationsprozesse und vertikale Integration
		E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche
M. Wettbewerb (Händler DK und D)	F.1. Entwicklung der Wettbewerbssituation im Marktsegment	
	F.2. Aufstreben neuer und erstarken bestehender Mittbewerber	

Tabelle 28: Szenario-Technik: Schritt 2, Einflussanalyse: Erstellen einer Vernetzungsmatrix Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Einflussbereiche	Ökonomie	Gesellschaft	Ökologie	Beschaffungsmarkt	Absatzmarkt	Wettbewerb	Aktivsumme
A. Ökonomie		2	1	1	2	2	8
B. Gesellschaft	1		2	1	2	0	6
C. Ökologie	0	1		1	0	0	2
D. Beschaffungsmarkt	1	0	0		2	1	4
E. Absatzmarkt	1	0	0	2		2	6
F. Wettbewerb	1	0	0	2	2		5
Passivsumme	4	3	3	7	8	5	

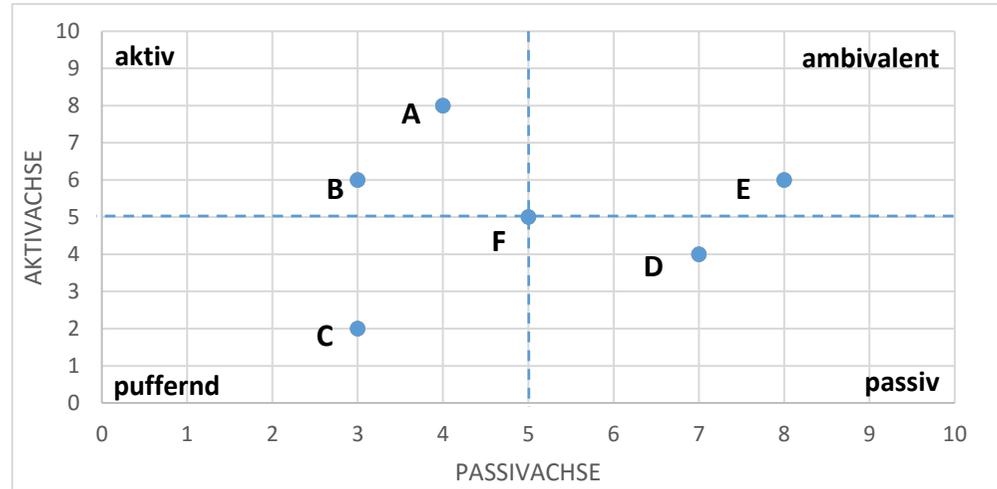


Tabelle 29: Szenario-Technik: Schritt 2 Einflussanalyse: Erstellen eines System-Grid, Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Rang 1: A, Rang 2: B, Rang 3: C, Rang 4: E, Rang 5: F, Rang 6: D

Einflussanalyse - Interpretation der Ergebnisse: Die dominierenden Einflussbereiche in Bezug auf das zu untersuchende Marktsegment sind die „Ökonomie“ sowie etwas schwächer die „Gesellschaft“. Die entscheidenden Impulse im System kommen somit erkennbar aus der Entwicklung der dänischen Wirtschaft sowie den herrschenden Bedingungen im Außenhandel und am EU-Binnenmarkt. Die höchste Aktivsumme bedeutet, dass die Gesamtheit der wirtschaftlichen Einflussfaktoren die anderen hier aufgeführten Bereiche stark beeinflusst. Auch die Verhaltensweisen und Trends der dänischen Gesellschaft üben somit einen starken Einfluss auf die anderen Bereiche des Systems aus. Alle marktnahen Bereiche (E, F, D) liegen tendenziell im ambivalenten bzw. passiven Feld. Hierbei sind es vor allem die Einflüsse des aktiven Bereiches, welche auf diese einwirken und sie lenken. Der „Absatzmarkt“ im ambivalenten Feld besitzt eine tendenziell starke Ausrichtung zur Passivachse. Somit üben die Faktoren des dänischen „Absatzmarktes“, wie Kundenbedürfnisse und Kundenstruktur, zwar einen relativ starken Einfluss auf die anderen Bereich aus, werden jedoch wiederum von diesen noch stärker beeinflusst. An letzter Stelle befindet sich der „Beschaffungsmarkt“, der kaum Einflüsse setzen kann. Dem „puffernden“ Bereich „Ökologie“ kommt hier eine rahmgebende Funktion zu. Umwelt- und Verbraucherschutz waren Kerngedanke sowie Anlass zur Etablierung der Branchenkonzepte und legen somit die „Spielregeln“ für das Gesamtumfeld fest.

Schritt 3: Trendprojektion

- Ermittlung der Deskriptoren und Bestimmung des Deskriptor- IST-Zustandes 2016.
- Darstellung und Begründung der Projektionen bzw. Alternativ-Projektionen für das Szenario Ziel-Jahr 2022.

Die vollständige Tabelle zur Entwicklung der Trendprojektion für das *BARO*-Geschäftsfeld, Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“, befindet sich im Anlage 3.

Schritt 4: Alternativbündelung

- Verträglichkeitsprüfung aller Alternativ-Deskriptoren mittels Konsistenzmatrix (vgl. Anlage 4) Anwendung der Analyse-Software „Szeno-Plan“ (Version 4.4.1 Sinus GmbH - Software und Consulting)
- Erstellung aller möglichen „Szenario-Bündel“ (vgl. Anlage 5) und Auswahl eines logischen, stabilen und in sich konsistenten, aber möglichst unterschiedlichen „Szenario-Paars“ (Tabelle 30).

Tabelle 30: Szenario-Technik: Schritt 4, Alternativbündelung: Auswahl des Szenario-Paars welches das Optimum in den Kriterien, Konsistenz, Stabilität und Unterschiedlichkeit aufweist. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Deskriptor	Kombination Szenario A Szenario Nr. 5 Konsistenzmaß: 50	Kombination Szenario B Szenario Nr. 3 Konsistenzmaß: 56
A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP	I: wachsendes BIP, hohes durchschnittliches Einkommen	II: stagnierendes BIP, rückläufiges durchschnittliches Einkommen
A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität	I: niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität	II: Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität
A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt	I: Anstieg des Außenhandels	II: Rückgang des Außenhandels
B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung	I: hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten	II: Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten
E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung	I: Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an „Konzeptware“ gleichbleibend	II: Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an „Konzeptware“ rückläufig
E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration	I: Konzentrationsgrad der Branche nimmt zu	II: Konzentrationsgrad der Branche unverändert
E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler	I: Kundenansprüche gleichbleibend	II: Kundenansprüche steigen
F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment	II: Wettbewerbsdruck steigt	I: Wettbewerbsdruck gleichbleibend
F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile	II: neue Wettbewerber verstärken den Druck im Segment	I: Segment für neue Wettbewerber unattraktiv
D.1. Entwicklung der Angebotssituation-Quantität der Rohstoffe	I: konstant	I: Konstant
D.2. Entwicklung der Angebotssituation-Qualität der Rohstoffe	I: konstant	I: konstant

Schritt 5: Szenario-Interpretation

- Erarbeitung zweier gegensätzlicher, aber widerspruchsfreier und plausibler Szenarien / Zukunftsbilder der Entwicklung des Gesamtmarktes, der Branche und des Segments unter Einbeziehung der alternativen und eindeutigen Deskriptoren: Szenario A „Wachstum“ (vgl. Tabelle 31) und Szenario B „Stagnation“ (vgl. Tabelle 32).

Tabelle 31: Szenario-Technik: Schritt 5, Szenario-Interpretation: Entwicklung des Szenarios A „Wachstum“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Szenario A „Wachstum“	
Deskriptor & Trend	Entwicklung 2022
Einflussbereich A. Ökonomie	
A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP: wachsendes BIP, hohes durchschn. Einkommen	Eine gute EU-Konjunktur führt zu wachsendem Wohlstand und zu hoher Konsumnachfrage. Die gesamtwirtschaftliche Lage in DK entwickelt sich vorteilhaft und stabil. Politische Reformen und gezielte Investitionen im privaten Sektor bringen die angesteuerte Transformation zur wettbewerbsfähigen „High-Tech-Nation“. Hoher privater Konsum und Außenhandel sind die treibende Kraft des BIP-Anstiegs.
A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität	Die angestrebte stärkere Liberalisierung der Wirtschaft in bestimmten Sektoren macht das Land attraktiver für inländische/ausländische Investoren und schafft besonders in wissensintensiven Branchen neue Arbeitsplätze. Die Arbeitskosten sind hoch, jedoch wurde durch den Fokus auf innovative Arbeitsweisen die Arbeitsproduktivität im produzierenden Gewerbe insgesamt gesteigert.
A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Anstieg des Außenhandels	Eine günstige Weltwirtschafts- und EU-Konjunktur sowie das Angebot international nachgefragter Waren und Dienstleistungen lassen die Bedeutung Dänemarks als Außenhandelsnation ansteigen. Der Handel mit Agrarrohstoffen und Lebensmitteln ist ein wichtiges Standbein der Wirtschaft. Im Exportgeschäft nimmt die Bedeutung veredelter Lebensmittelprodukte zu.
Einflussbereich B. Gesellschaft	
B.1. Einstellung zu gesunder Ernährung: Gesundheitsbewusstsein der Gesellschaft nimmt zu	Der vitale Mensch besitzt ein hohes Ansehen. Ein gesunder, nachhaltiger / umweltbewusster Lebensstil, welcher eine ausgewogene Ernährung beinhaltet, liegt in DK klar im Trend.

<p>B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten</p>	<p>Die vorteilhafte wirtschaftliche Entwicklung Dänemarks begünstigt die hohen privaten Konsumausgaben. Anteilig steigen die Ausgaben für Lebensmittel im hochpreisigen Segment. Dabei legen Verbraucher übergeordneten Wert auf Themen wie Regionalität, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Umwelt. Der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch von umweltverträglich/ökologisch erzeugten Lebensmitteln liegt auf hohem Niveau. Vielen gesundheits- und ernährungsbewussten Verbrauchern sind die Vorgaben der EU in Bezug auf die konventionelle landwirtschaftliche Produktion pflanzlicher Rohstoffe nicht ausreichend. Die „Konzeptware“ der dänischen Mühlenindustrie schließt diese Lücke.</p>
<p>Einflussbereich C. Ökologie</p>	
<p>C.1. Umweltbewusstsein: führend unter den Nation bei der Umsetzung von Maßnahmen im Umweltschutz</p>	<p>Trotz der hohen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ist DK aufgrund des stark ausgeprägten Umweltbewusstseins weltweit führend bei Maßnahmen zur Reduktion klimaschädlicher Gase und dem Anteil erneuerbarer Energien. Ein ausgeprägter Innovationsgedanke im Sektor Umweltschutz sowie die gute gesamtwirtschaftliche Lage fördern weitere Investitionen, besonders aus der Privatwirtschaft.</p>
<p>C.2. Nationale Gesetzgebung im Verbraucher- und Umweltschutz: DK ist einer der „saubersten“ und nachhaltigsten Agrarstandorte der Welt</p>	<p>Die dänische Landwirtschaft ist ein intensiver, aber im hohen Maße nachhaltig arbeitender Wirtschaftssektor. Die durch die Landwirtschaft verursachte Verschmutzungen/Umweltschäden sind aufgrund vielseitiger innovativer politischer Maßnahmen weiter rückläufig. Privatwirtschaftliche Unternehmen im Agrar- und Lebensmittelsektor fördern den Umwelt- und Verbraucherschutz.</p>
<p>Einflussbereich E. Absatz</p>	
<p>E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung: Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an „Konzeptware“ gleichbleibend</p>	<p>Ein nennenswerter Anstieg der jährlich vermahlenden Menge an Getreide in dänischen Mühlen ist nicht eingetreten. Trotz des wachsenden Konkurrenzdrucks auf die Branche aus dem Ausland verzeichnet die verhältnismäßig preisintensivere „Konzeptware“ jedoch ein hohes Ansehen und eine konstante Inlandsnachfrage. Der „Mehrwert“ im Vergleich zu „konventioneller“ Ware ist dem Verbraucher bewusst. Die Kombination aus gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen sowie umwelt- und Verbraucherschutzrelevanten Faktoren sorgt für eine hohe Preisbereitschaft im nachhaltigen und „gesundheitsfördernden“ Brot- und Backwaren Segment. Die Importabhängigkeit von Weizen hoher Qualitätsklassen unter Berücksichtigung der natürlichen jährlichen Schwankungen ist vor allem aufgrund der nach wie vor herrschenden Standortnachteile in DK seit 2016 nahezu unverändert.</p>
<p>E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche nimmt zu</p>	<p>Der Konzentrationsprozess der europäischen Agrar- und Lebensmittelindustrie sowie im Einzelhandel setzt sich fort. In Skandinavien, speziell in DK, wurde der Konzentrationsgrad der Mühlen- sowie Brot- und Backwarenindustrie im Vergleich zu 2016 noch einmal gesteigert. Die größten skandinavischen Agrargenossenschaften haben ihren Integrationsgrad weiter verstärkt und expandieren massiv auf den mitteleuropäischen Beschaffungs- und Absatzmarkt.</p>

	Die skandinavischen Agrarkonzerne sind bestrebt, auch in der ihnen zugehörigen Mühlenbranche weiter zu wachsen und den Einfluss auszuweiten, indem kleine „Spezialmühlen“ in DK und anderen skandinavischen Staaten übernommen bzw. strategische Allianzen bilden.
E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche gleichbleibend	Eine hohe Verbraucherzufriedenheit und eine problemlose Beschaffung von Waren mit geforderten Spezifikationen auf nationalen und internationalen Märkten machen eine Verschärfung der Anforderungen/Ansprüche von Seiten der dänischen Branchenvertreter unnötig. Ein entscheidender Punkt ist die nach wie vor klare Abgrenzung der Branchenanforderungen zu den Bestimmungen der EU zum Einsatz bestimmter PSM und Düngemittel in der Landwirtschaft.
Einflussbereich F. Wettbewerb	
F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck steigt	Die gute wirtschaftliche Lage und die Wachstumsaussichten verstärken die Expansionsabsicht skandinavischer Agrargenossenschaften in Zentraleuropa. Für die stark integrierten Konzerne bietet dies die Chance, unter anderem durch die Bildung strategischer Allianzen die eigenen nachgelagerten Stufen der Lebensmittelproduktion effizienter mit Rohstoffen zu versorgen. Bestehenden Lieferanten von „Konzeptware“, vor allem aus Deutschland, versuchen aufgrund der vergleichsweise hohen Prämien ihre Marktanteile auszubauen und werben verstärkt um die Gunst der dänischen Abnehmer. Jedoch herrscht insgesamt ein unter den deutschen Händlern friedlicher Konkurrenzstill „Am Markt ist für alle Platz“.
F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: neue Wettbewerber verstärken den Druck im Segment	Die Novellierung des dänischen Düngegesetzes in Bezug auf die maximal erlaubte Menge stickstoffhaltiger Dünger hat den mittleren Proteingehalt des dänischen Weizens konstant gesteigert, was die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Rohstoffe erhöht. Dänische Landwirte versuchen sich dadurch vermehrt im Anbau von Hochqualitätssorten. Die niedrigen Preise am Weizenmarkt der Jahre 2016-2019 haben einige europäische Agrarhändler veranlasst, sich stärker an erfolgversprechenden Nischenmärkten mit Aussicht auf überdurchschnittliche Prämien zu orientieren. Auch sind vermehrt nord- und mitteldeutsche Mühlen in das lukrative Nischen-Exportgeschäft von „Konzeptware“ eingestiegen und vermarkten Mehle an deutsche und dänische Backwarenhersteller.
Einflussbereich D. Beschaffung	
D.1. Entwicklung der Angebotssituation-Quantität der Rohstoffe: konstant	Eine konstante Versorgung mit „Konzeptware“ aus mitteldeutschen Überschussregionen ist gesichert. Weizen ist die flächen- und ertragsmäßig dominierende Getreideart im europäischen, speziell auch im deutschen und dänischen Ackerbau. Durch die schwachen Marktpreise der Jahre 2016-2019 bietet der Vertragsanbau von „Konzeptware“ dem landwirtschaftlichen Erzeuger nicht nur Sicherheit, sondern unverändert eine vergleichsweise hohe Prämien durch den Differenzierungsgrad der Ware.

<p>D.2. Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: konstant</p>	<p>Die mitteldeutsche Landwirtschaft produziert aufgrund bestehender Standortvorteile Weizen mit konstant hohen Backeigenschaften. Die Sortenwahl orientiert sich an den zu erzielenden Prämien für international nachgefragten Weizen hoher Qualitätsklassen. Die Verschärfung der deutschen Düngemittelverordnung in Bezug auf den Stickstoffeinsatz hat kaum nennenswerten Einfluss auf die Qualität der Rohstoffe, so dass es zu keinem „Qualitätsengpass“ kommt.</p>
--	---

Tabelle 32: Szenario-Technik: Schritt 5, Szenario-Interpretation: Entwicklung des Szenarios B „Stagnation“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Szenario B „Stagnation“	
Deskriptor & Trend	Entwicklung 2022
Einflussbereich A. Ökonomie	
<p>A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP: stagnierendes BIP, rückläufiges durchschnittliches Einkommen</p>	<p>Die anhaltend schwache Welt- und Europakonjunktur beeinflusst die wirtschaftliche Entwicklung Dänemarks nachhaltig. Die entscheidenden „BIP-Wachstumsfaktoren“ der dänischen Wirtschaft: Investitionen des privaten Sektors, des Außenhandels und der Binnennachfrage entwickeln sich zu schwach, um von einem wirtschaftlichen Aufschwung sprechen zu können. Eine Stagnation der wirtschaftlichen Leistung sorgt insgesamt für ein rückläufiges durchschnittliches Einkommen der Bevölkerung.</p>
<p>A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität</p>	<p>Eine Kombination aus wirtschaftlicher Stagnation, mangelnden Erfolg nationaler Konjunkturprogramme zur Steigerung der Produktivität sowie der mangelnden Attraktivität des Marktes für Investoren sorgen für eine mangelnde Konkurrenzfähigkeit dänischer Waren und Dienstleistungen am Weltmarkt. In exportorientierten Branchen sorgt diese Entwicklung für einen Rückgang der Beschäftigungszahlen.</p>
<p>A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Rückgang des Außenhandels</p>	<p>Der BIP-Anteil generiert durch Außenhandel ist stark zurückgegangen. Dem Netto-Exporteur DK fällt es zunehmend schwer, Abnehmer für seine Waren und Dienstleistungen im internationalen Handel zu finden. Gründe für die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit sind neben fehlenden Innovationen/ Alleinstellungsmerkmalen die hohen Marktpreise dänischer Güter. Auch im ehemals sehr erfolgreichen Sektor „Agrarrohstoff- und Lebensmittelexport,“ ist die Außenhandelsquote rückläufig.</p>
Einflussbereich B. Gesellschaft	

<p>B.1. Einstellung zu gesunder Ernährung: Gesundheitsbewusstsein der Gesellschaft nimmt zu</p>	<p>Der vitale Mensch besitzt ein hohes Ansehen. Ein gesunder, nachhaltiger/umweltbewusster Lebensstil, welcher eine ausgewogene Ernährung beinhaltet, liegt in DK klar im Trend.</p>
<p>B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten</p>	<p>Auf der Grundlage unsicherer wirtschaftlicher Entwicklungen gehen die privaten Konsumausgaben insgesamt zurück. Das Gesundheits- und Umweltbewusstsein ist zwar hoch, jedoch ist der Preis, speziell beim Lebensmittelkonsum der entscheidende Faktor, was die Nachfrage/Zahlungsbereitschaft nach i.d.R. preisintensiven „nachhaltigen“, regional erzeugten Lebensmittelprodukten drückt. Aus Sicht der Verbraucher stehen konventionell erzeugte Waren, Produkten auf Basis von „Konzeptware“, in nichts nach. Ein Grund ist das generelle Verbot glyphosathaltiger PSM in der EU-Landwirtschaft.</p>
<p>Einflussbereich C. Ökologie</p>	
<p>C.1. Umweltbewusstsein: führend unter den Nation bei der Umsetzung von Maßnahmen im Umweltschutz</p>	<p>Die Industrienation DK ist Dank des stark ausgeprägten Umweltbewusstseins weltweit führend bei Maßnahmen zur Reduktion klimaschädlicher Gase und dem Anteil erneuerbarer Energien. Trotz der angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage herrscht ein ausgeprägter Innovationsgedanke im Sektor Umweltschutz.</p>
<p>C.2. Nationale Gesetzgebung im Verbraucher- und Umweltschutz: DK ist einer der „saubersten“ und nachhaltigsten Agrarstandorten der Welt</p>	<p>Die dänische Landwirtschaft ist ein intensiver, aber im hohen Maße nachhaltig arbeitender Wirtschaftssektor. Die durch die Landwirtschaft verursachten Verschmutzungen/Umweltschäden sind aufgrund vielseitiger innovativer politischer Maßnahmen weiter rückläufig. Privatwirtschaftliche Unternehmen im Agrar- und Lebensmittelsektor fördern Umwelt- und Verbraucherschutz.</p>
<p>Einflussbereich E. Absatz</p>	
<p>E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung: Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an „Konzeptware“ rückläufig</p>	<p>Durch den Bedeutungsrückgang von Produkten hergestellt aus „Konzeptware“ verliert die dänische Mühlenindustrie stückweise eines ihrer wichtigsten Standbeine und setzt die Branche massiv unter Druck. Die schwindende nationale Nachfrage wird verursacht durch eine gestiegene Preissensibilität der Verbraucher und den u.a. daraus resultierenden wachsenden Importraten preiswerter „Nicht-Konzept-Mehle“ (aus Sicht der Backwarenindustrie) und Fertig-Backwaren (aus Sicht des Einzelhandels) aus dem Ausland. Um wettbewerbsfähig zu bleiben ersetzen dänische Mühlen „Konzeptware“ durch „konventionelle“ Ware. Zwangsläufig ist die Importnachfrage der Branche nach Hochqualitätsweizen „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“ aus Deutschland zurückgegangen. Der Rückgang des Importbedarfs aus Deutschland wird zusätzlich durch den Qualitätsanstieg des dänischen Weizens getragen, was die dänischen Mühlen veranlasst, vermehrt „einheimische“ Rohstoffe zu beziehen.</p>

<p>E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche unverändert</p>	<p>Während sich der Konzentrationsprozess der europäischen Agrar- und Lebensmittelindustrie insgesamt fortgesetzt hat, sind speziell in der dänischen Mühlenbranche kaum Veränderungen wahrzunehmen. Bedeutende Vertreter der Mühlenbranche, welche nach wie vor Glieder stark vertikal integrierter Ketten von Agrar- oder Lebensmittelkonzernen sind, zeigen keine Bestrebungen, ihren Einflussbereich (z.B. Erschließung neuer Absatz- / Beschaffungsmärkte, Geschäftsübernahmen) auszuweiten.</p>
<p>E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche steigen</p>	<p>Das generelle Verbot glyphosathaltiger Herbizide in der EU sowie die schwindende Nachfrage nach Produkten auf Basis von „Konzeptware“ haben die Branchenvertreter der dänischen Mühlenindustrie zunehmend unter Zugzwang gesetzt. Als Folge dessen wurden die Anforderungen an die Produktion und den Handel mit „Konzeptware“ ausgeweitet und verschärft.</p>
<p>Einflussbereich F. Wettbewerb</p>	
<p>F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck gleichbleibend</p>	<p>Vom Markt gehen kaum noch Impulse aus. Aufgrund des Rückgangs der Importnachfrage an „Konzeptware“, gestiegenen Anforderungen an die Produktion und den Absatz sowie tendenziell rückläufige Prämien, haben mehrere deutsche Erfassungshändler ihre Bemühungen im Segment reduziert bzw. sie gänzlich aus dem Geschäft austreten lassen. Durch die abnehmende Attraktivität des Segments geht der Wettbewerbsdruck insgesamt zurück. Die nach Zentraleuropa expandierenden skandinavischen Agrargenossenschaften sehen aufgrund der zunehmenden Bedeutungslosigkeit des Segments keinen Anlass, den etablierten deutschen Händlern Marktanteile im schrumpfenden Nischensegment abnehmen zu wollen.</p>
<p>F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: Segment für neue Wettbewerber unattraktiv</p>	<p>Aufgrund der allgemeinen Markt- und Branchenentwicklung gibt es für deutsche Agrarhändler, aber auch für Mühlenunternehmen kaum Gründe, sich als Neueinsteiger im Segment behaupten zu wollen und damit den etablierten Erfassern im Exportgeschäft Marktanteile abzunehmen.</p>
<p>Einflussbereich D. Beschaffung</p>	
<p>D.1. Entwicklung der Angebotssituation-Quantität der Rohstoffe: konstant</p>	<p>Eine konstante Versorgung mit „Konzeptware“ aus mitteldeutschen Überschussregionen ist gesichert. Weizen ist die flächen- und ertragsmäßig dominierende Getreideart im europäischen, speziell auch im deutschen und dänischen Ackerbau. Durch die schwachen Marktpreise der Jahre 2016-2019 bietet der Vertragsanbau von „Konzeptware“ dem landwirtschaftlichen Erzeuger nicht nur Sicherheit, sondern unverändert eine vergleichsweise hohe Prämie durch den Differenzierungsgrad der Ware.</p>

D.2. Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: konstant	Die mitteldeutsche Landwirtschaft produziert aufgrund bestehender Standortvorteile Weizen mit konstant hohen Backeigenschaften. Die Sortenauswahl orientiert sich an den zu erzielenden Prämien für international nachgefragten Weizen hoher Qualitätsklassen. Die Verschärfung der deutschen Düngemittelverordnung in Bezug auf den Stickstoffeinsatz hat kaum nennenswerten Einfluss auf die Qualität der Rohstoffe, so dass es zu keinem „Qualitätsengpass“ kommt.
---	---

Schritt 6: Konsequenz-Analyse

- Auf der Basis der zuvor entwickelten Szenarien A „Wachstum“ und B „Stagnation“ sind die Chancen und Risiken der jeweiligen Entwicklungen für das BARO-Geschäftsfeld abzuleiten (Tabelle 33 & Tabelle 34).
- Erarbeitung von Aktivitäten/Maßnahmen zur Chancennutzung und Risikominderung unter Einbeziehung/Rückkopplung der relevanten strategischen Stärken/Schwächen (internen Faktoren) der BARO.

Tabelle 33: Szenario-Technik: Schritt 6, Konsequenzanalyse: Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario A „Wachstum“. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Szenario A „Wachstum“		
Deskriptor	Chancen & Risiken	Aktivitäten
Einflussbereich A. Ökonomie		
A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt	Chance: Eine gute gesamtwirtschaftliche Konjunktur in der EU und speziell in Dänemark gibt dem Handelsunternehmen BARO langfristig Planungssicherheit im Exportgeschäft. Von den Vorteilen eines stabilen und leistungsstarken europäischen Binnenmarktes profitieren Handelsunternehmen mit Fokus auf das innergemeinschaftliche Geschäft besonders. Generell wird angenommen, dass hoher privater Konsum, niedrige Erwerbslosenquoten und ein funktionierender Außenhandel einer Volkswirtschaft Chancen für alle beteiligten Akteure der hier relevanten Branche bieten. Risiko: Unerwartete Änderungen der makroökonomischen Verhältnisse/ Konjunkturschwankungen treffen kleine Volkswirtschaften härter und schneller als große.	- Beibehaltung evtl. Ausbau des Levels am Auslandsmarkt, Kenntnis und Forschung im Segment - Maßnahmen zur Auslandsmarktanalyse/ Expertenbefragung/ Auswertung von Wirtschaftsprognosen, um auf Änderungen der makroökonomischen Verhältnisse <i>(und den daraus entstehenden Chancen oder Risiken)</i> im besten Fall langfristig und flexibel reagieren zu können

Einflussbereich B. Gesellschaft		
<p>B.1. Einstellung zu gesunder Ernährung</p> <p>B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung</p>	<p>Chance: Aussichtsreiche ökonomische Verhältnisse am Zielmarkt verbunden mit vorteilhaften gesellschaftlichen Trends garantieren der <i>BARO</i> auch zukünftig eine konstante und rentable Entwicklung des Geschäftsfeldes. Ein Fokus auf Gesundheits- und Umweltschutz beim Lebensmittelkonsum, die Bekanntheit und das hohe Ansehen der Brot- & Backwaren auf Konzeptbasis sowie die generelle Bereitschaft, für „bessere Produkte mehr zu bezahlen“, sind Tendenzen des Umfeldes, welche der <i>BARO</i> für die Zukunftsplanung im Geschäftsfeld klar entgegenkommen und konstante bzw. wachsende Profite versprechen. Risiko: -</p>	<p>- Untersuchung und Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends an Zielmärkten, um auf Änderungen (<i>und den daraus entstehenden Chancen oder Risiken</i>) im besten Fall langfristig und flexibel reagieren zu können</p>
Einflussbereich C. Ökologie		
<p>C.1. Umweltbewusstsein</p> <p>C.2. Nationale Gesetzgebung im Verbraucher- und Umweltschutz</p>	<p>Chance: Bei der Herstellung von „Konzeptware“ sind Maßnahmen zum Umwelt- und Verbraucherschutz die treibende Kraft und eine konstante Größe. Ein hohes Maß an Umweltbewusstsein der Gesellschaft beeinflusst das Konsumverhalten in Bezug auf nachhaltige, umweltverträgliche Konsumgüter, speziell Lebensmittel positiv.</p> <p>Risiko: -</p>	<p>- Glaubhaftigkeit: Förderung und Unterstützung sowie externe Kommunikation von Maßnahmen und Erfolgen im Bereich Umwelt- und Verbraucherschutz zur Imageverbesserung der Landwirtschaft allgemein sowie der <i>BARO</i> speziell</p>
Einflussbereich E. Absatz		
<p>E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung</p>	<p>Chance: Nachfrageverschiebung bringt Erweiterung des Gesamtmarktes, das heißt, neue Verbraucher oder Steigerung der Verbrauchsmenge. Chance: Die Nische ist groß genug und genügend Kaufkraft vorhanden, damit sie rentabel ist. Der Markt befindet sich in der „Reife“, ein erneutes „Wachstum“ ist zu erwarten. Die allgemein konstante, wenn auch mengenmäßig wenig wachstumspotential aufweisende Nachfrage nach „Konzeptware“, ist ein Indikator für die unveränderte Bedeutung der Branche. Unter Berücksichtigung weiterer Schlüsselfaktoren, wie einem konstant über dem von „Standartgetreide“ liegenden Marktpreis kann die <i>BARO</i> der Zukunft des Geschäftsfeldes im Nischensegment optimistisch entgegensehen. Chance: Die <i>BARO</i> verfügt über die erforderlichen internen Fähigkeiten und Ressourcen sowie die Marktstellung, um die Nische auch weiterhin erfolgreich zu bearbeiten. Chance: Auch deutsche Mühlen haben das Potenzial des dänischen Marktes erkannt, indem sie Rohstoffe in Anlehnung an die dänischen Konzepte nachfragen.</p>	<p>- Strategische Anpassungsmaßnahmen: Marktstrategie für reifes/gesättigtes Nischensegment</p> <p>- Erweiterung des Marktanteils durch Fokus auf Leistung und Service</p> <p>- Prägnanz: Ausbau/Aufbau absatzfördernder Maßnahmen zur Festigung der Kundenbindung, Intensivierung der Zusammenarbeit, Angebot „maßgeschneiderter“ Zusatzleistungen</p> <p>- Ausbau der Beziehungen zu deutschen Mühlen, welche das Segment bearbeiten</p>

	<p>Risiko: Der Vorsatz, die <i>BARO</i>- Geschäftsfeldaktivität auszuweiten, wäre durch die größtenteils gesättigten Marktverhältnisse nur im Zusammenhang einer Verdrängung anderer Marktteilnehmer realisierbar, was aggressives Konkurrenzverhalten verstärkt. Risiko: Marktanteilszugewinne verbessern nicht zwangsläufig die Rentabilität des Geschäftsfeldes, sondern erhöhen eventuell nur den Mehraufwand und die Kosten. Risiko: Langsames Wachstum oder Sättigung bedeutet aggressiveren Wettbewerb um Marktanteile in lukrativen Branchen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - breite Fächerung der Aktivitäten im <i>BARO</i>- Unternehmensbereich „Getreide und Ölsaatenhandel“ - vorhandene Auslandsmarktkennntnis für die Erschließung neuer lukrativer Nischenmärkte nutzen
<p>E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration</p>	<p>Chance: Ein stärkerer Konzentrationsgrad auf Seiten der dänischen Abnehmer der <i>BARO</i> bedeutet eine Zunahme der Marktmacht und damit ferner einen konstanten, wenn nicht wachsender Bedarf an Waren in kundenspezifischer Qualität. Risiko: Der Ausweitung der Aktivitäten der skandinavischen Agrargenossenschaften nach Norddeutschland in Verbindung stark vertikaler integrierter Firmenstrukturen kann bedeuten, sich seiner externen Lieferanten zu entledigen, um den Bedarf an Waren durch konzernerneigene Abgeber zu ersetzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pläne und Zielrichtungen der Abnehmer im Segment ändern sich schneller als der Gesamtmarkt für Getreide, was eine ständige Beobachtung des Teilmarkts und gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen notwendig macht
<p>E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler</p>	<p>Chance: Gleichbleibende Ansprüche der Kunden in Bezug auf die Produktion, Lagerung oder Kontrolle von „Konzeptware“ geben der <i>BARO</i> Planungssicherheit und wirken Kostensteigerungen entgegen. Risiko: -</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit Kunden suchen und fördern, Optimierungsvorschläge unterbreiten und Konzepte gemeinsam verbessern
<p>Einflussbereich F. Wettbewerb</p>		
<p>F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile</p>	<p>Chance: Die <i>BARO</i> könnte kurzfristige Preisschlachten im Segment besser überstehen als die meisten Mitbewerber (<i>Größenvorteil</i>) Chance: langjährige Erfahrung und gute Kundenbeziehung sichern die Stellung bei Wettbewerbsverschärfung. Chance: Die <i>BARO</i> ist bereits als eine feste Größe im Segment etabliert (u.a. hohe Kundenbindung), was die Position am Markt stärkt und Seiteneinsteiger abwehrt. Hohe Markteintrittsbarrieren und hoher Differenzierungsgrad der Ware kommen der <i>BARO</i> zugute. Risiko: Dem wachsende Einfluss großer skandinavischer Agrarhändler im Segment hat die <i>BARO</i> nur wenig entgegensetzt (<i>Wettbewerbsnachteil</i>). Risiko: Kampf um Marktanteile. Segment lockt trotz der Barrieren und begrenztem Wachstumspotenzials neue Mitbewerber/Herausforderer an. Risiko: wachsender Wettbewerbsdruck bei begrenztem Marktwachstum sorgt für Überkapazitäten bzw. Preisverfall und damit zur Marktberreinigung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Aufheben“ des Wettbewerbs durch Ausbau des Qualitätsvorsprungs mittels Zusatznutzen für den Kunden (Ausbau der Differenzierung) - Zusammenarbeit/Kooperation mit mitteldeutschen Wettbewerbern mit vergleichbaren Zielen und damit Stärkung der Position im Exportgeschäft - Maßnahmen zur Marktbeobachtung und Wettbewerbsanalyse

Einflussbereich D. Beschaffung		
<p>D.1. Entwicklung der Angebotssituation-Quantität der Rohstoffe</p> <p>D.2. Entwicklung der Angebotssituation-Qualität der Rohstoffe</p>	<p>Chance: Die beständige Versorgung mit Rohstoffen in geforderter Qualität und Quantität gibt dem <i>BARO</i>-Geschäftsfeld die Möglichkeit, die konstante Nachfrage nach „Konzeptware“ zu bedienen und die Position als bedeutender Akteur des Segment zu stabilisieren/auszubauen. Risiko: Zunehmender Wettbewerb am Beschaffungsmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - langfristige Zusammenarbeit und persönlichen Kontakt zu den Erzeugern von „Konzeptware“ fördern - Überzeugungsarbeit und Unterstützung der Landwirte in Bezug auf den Anbau von „Konzeptware“ zur nachhaltigen Sicherstellung der Versorgung

Tabelle 34: Szenario-Technik: Schritt 6, Konsequenzanalyse: Erarbeitung von Chancen und Risiken sowie Entwicklung von Aktivitäten zum Szenario B „Stagnation“. Szenario-Analyse *BARO* im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Szenario B „Stagnation“		
Deskriptor & Trend	Chancen & Risiken	Aktivitäten
Einflussbereich A. Ökonomie		
<p>A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP</p> <p>A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität</p> <p>A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt</p>	<p>Chance: -</p> <p>Risiko: Eine schwache EU-Konjunktur sowie Einschränkungen im freien Warenverkehr am Binnenmarkt, Preisverfall und internationaler Konkurrenzdruck bringen das Handelsunternehmen <i>BARO</i> im Bereich Handel mit „Getreide und Ölsaaten“ zunehmend in Bedrängnis. Im innergemeinschaftlichen Handel, speziell mit Dänemark, haben sich u.a. aufgrund der nachteiligen makroökonomischen Entwicklung die Voraussetzungen für alle beteiligten Akteure der Branchen verschlechtert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen zur Auslandsmarktanalyse, Auswertung von Wirtschaftsprognosen, um auf Änderungen der makroökonomischen Verhältnisse im besten Fall langfristig und flexibel reagieren zu können
Einflussbereich B. Gesellschaft		
<p>B.1. Einstellung zu gesunder Ernährung</p> <p>B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung</p>	<p>Chance: -</p> <p>Risiko: Trotz verheißungsvoller gesellschaftlicher Trends am Zielmarkt dämpfen die ökonomischen Verhältnisse die Konsumbereitschaft und Kaufkraft der Verbraucher unverkennbar und führen zu einer Verschiebung der Bedürfnisse. Die Nachfrage der Mühlen nach <i>BARO</i>-„Konzeptware“ ist aufgrund gestiegener Preissensibilität rückläufig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Betrachtung und Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends an Zielmärkten, um auf Änderungen im besten Fall langfristig und flexibel reagieren zu können

Einflussbereich C. Ökologie		
<p>C.1. Umweltbewusstsein</p> <p>C.2. Nationale Gesetzgebung im Verbraucher- und Umweltschutz</p>	<p>Chance: Bei der Herstellung von „Konzeptware“ sind Maßnahmen zum Umwelt- und Verbraucherschutz die treibende Kraft und eine konstante Größe. Ein hohes Maß an Umweltbewusstsein der Gesellschaft beeinflusst das Konsumverhalten in Bezug auf nachhaltige, umweltverträgliche Konsumgüter, speziell Lebensmittel positiv. Risiko: Jedoch ist die Preisbereitschaft allgemein sowie im hochpreisigen Lebensmittelsegment äußerst gering.</p>	<p>- Förderung und Unterstützung sowie externe Kommunikation von Maßnahmen und Erfolgen im Bereich Umwelt- und Verbraucherschutz zur Imageverbesserung der Landwirtschaft allgemein sowie der <i>BARO</i> im speziellen</p>
Einflussbereich E. Absatz		
<p>E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung</p>	<p>Chance: Aufgrund des verhältnismäßig geringen Anteils am Gesamtumsatz im <i>BARO</i>-Unternehmensbereich „Getreide und Ölsaaten“ wäre ein schrittweiser Ausstieg aus dem Segment mit begrenzten Negativfolgen verbunden / verhältnismäßig geringe Austrittsbarrieren. Chance: Wachsende Nachfrage dänischer Mühlen / Backwarenhersteller nach „konventionellem“ Getreide / Mehl mit hohen Backeigenschaften eröffnen der <i>BARO</i> gute Einstiegchancen mit anderen Geschäftsfeldern. Risiko: Schrumpfende Branche und sinkende Branchenumsätze: Durch die verhältnismäßig geringe Zahl an Nachfragern verliert das Segment überdurchschnittlich schnell an Bedeutung. Risiko: Abnehmendes Marktpotenzial - Der Rückgang der Bedeutung der Branche am Zielmarkt insgesamt und im Nischensegment „Spezialgetreide“ speziell sorgt für rückläufige Absatzmengen und Umsätze im <i>BARO</i>-Geschäftsfeld. Die segmentspezifischen Ansprüche der Kunden sind nach wie vor mit hohen Kosten verbunden. Risiko: Zusätzlich geht durch die gestiegene Qualität des dänischen Weizens die Importnachfrage nach „Konzeptware“ im Hochqualitätssegment zurück. Risiko: mittelfristige Austrittsbarrieren durch Anbauverträge und Spezifität der Ware.</p>	<p>- vorhandene Beziehungen / Kundenloyalität der Mühlenbranche nutzen und damit den Wandel der Branche am Zielmarkt aktiv mitgestalten, z.B. durch das Angebot von Alternativlösungen</p> <p>- durch aktive Marktforschung frühzeitige Tendenzen des „Nischensterbens“ erkennen und angemessen reagieren (Suche nach Alternativmärkten mit Zukunftspotenzial, in denen das vorhandene Knowhow genutzt werden kann)</p> <p>- stufenweise Marktaustrittsstrategie in der Niedergangphase der Branche und aktive Suche nach Alternativmärkten mit Zukunftspotenzial</p>
<p>E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration</p>	<p>Chance: verlangsamte Expansion der skandinavischen Agrargenossenschaften nach Zentraleuropa stärkt die Marktposition der <i>BARO</i> und ihrer Schwesterunternehmen am heimischen Absatz- und Beschaffungsmarkt.</p> <p>Risiko: -</p>	<p>-</p>

<p>E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler</p>	<p>Chance: gestiegene Kundenansprüche an „Konzeptware“ bei gleichzeitig abnehmender Branchenbedeutung verursachen bei den etablierten deutschen Lieferanten hohe Kosten und bringen wenig Nutzen. Im schrumpfenden Segment kann sich <i>BARO</i> als einer der wenigen verbliebenen Lieferanten die Marktanteile steigern. Risiko: gestiegene Ansprüche sorgen für massiven und zu einem nicht zu kompensierenden Kostenanstieg, was den Marktrückzug der <i>BARO</i> aus dem Segment beschleunigt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch mit Kunden suchen und fördern, kritischer Austausch, Optimierungsvorschläge unterbreiten - Kundenbindung als Erfolgsfaktor an Märkten, die sich durch rückläufige Wachstumsraten und schrumpfenden Absatz auszeichnen
<p>Einflussbereich F. Wettbewerb</p>		
<p>F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile</p>	<p>Chance: Der Rückzug einiger etablierter Händler/Mitbewerber der <i>BARO</i> im Exportgeschäft durch geringe Rentabilität sorgt trotz insgesamt rückläufigen Bedarfs nach „Konzeptware“ langfristig zu Versorgungslücken bei den dänischen Mühlen. Diese Lücke kann die <i>BARO</i> durch gutes Kostenmanagement, Größenvorteile und einer guten Kundenbindung schließen und davon profitieren (Preisverhandlungen). Durch die eigene starke Position kann der Marktaustritt verlagert und Gewinne abgeschöpft werden. Risiko: Ein „verpatzter“ Marktaustritt und vorhandene Marktaustrittsbarrieren verursachen unnötige Kosten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stay-or-Exit? Richtigen Zeitpunkt für Marktaustritt nicht verpassen - Kooperativer Konkurrenzstil: Zusammenarbeit/Absprechen mit den verbliebenen Mitbewerbern - Maßnahmen vom Verhalten der Konkurrenten abhängig evtl. Abschöpfungsstrategie - Reduzierung der Investitionen im Geschäftsfeld
<p>Einflussbereich D. Beschaffung</p>		
<p>D.1. Entwicklung der Angebotssituation-Quantität der Rohstoffe D.2. Entwicklung der Angebotssituation-Qualität der Rohstoffe</p>	<p>Chance: Die beständige Versorgung mit Rohstoffen in geforderter Qualität und Quantität gibt dem <i>BARO</i>-Geschäftsfeld die Möglichkeit, die abnehmende Nachfrage nach „Konzeptware“ zu bedienen und die Position als Akteur im Segment konstant zu halten/ bzw. gezielt auslaufen zu lassen. Risiko: -</p>	<ul style="list-style-type: none"> - langfristige Zusammenarbeit und persönlicher Kontakt zu den Erzeugern von „Konzeptware“ fördern - Überzeugungsarbeit und Unterstützung der Landwirte in Bezug auf den Anbau von „Konzeptware“ zur nachhaltigen Sicherstellung der Versorgung

Schritt 7: Störereignisanalyse

- Analyse denkbarer abrupt und unerwartet auftretender externer oder interner Störereignisse, die das analysierte *BARO*-Geschäftsfeld erheblich negativ beeinflussen könnten.
- Erarbeitete Präventivmaßnahmen werden in die Geschäftsfeldstrategie integriert.

Tabelle 35: Szenario-Technik: Schritt 7, Störereignisanalyse: Analyse denkbarer externer oder interner Störereignisse und Erarbeitung von Präventivmaßnahmen. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Auswirkungen in den Szenarien	Auswirkungen für die <i>BARO</i> /das Geschäftsfeld „Spezialgetreide“	Präventivmaßnahmen
<p>Störereignis: <i>Lebensmittelskandal bei Produkten von Brot und Backwaren auf „Konzeptbasis“ in Dänemark</i></p> <p>Einflussbereich: <i>Gesellschaft und Absatzmarkt</i></p> <p>Signifikanz: <i>gering</i></p>		
<p>Szenario A: das hohe gesellschaftliche Ansehen der Waren auf Konzeptbasis ist langfristig geschädigt und sorgt für Umsatzeinbußen im zuvor konstanten Marktsegment.</p> <p>Szenario B: Der Skandal beschleunigt den Trend des schrumpfenden /sterbenden Segments zusätzlich.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kunden- und Imageverlust - Umsatzeinbußen - Vertrauensschaden 	<p>Risikostreuung und Diversifikation der Unternehmensaktivitäten, um entstehende Umsatzeinbußen im Geschäftsfeld zu kompensieren</p>
<p>Störereignis: <i>Missernte in der regionalen Hauptbezugsregion bei den bedeutendsten Lieferanten von „Konzeptware“ der BARO</i></p> <p>Einflussbereich: <i>Beschaffungs- und Absatzmarkt</i></p> <p>Signifikanz: <i>gering</i></p>		
<p>Keine Auswirkungen im Szenario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nachschub von „Konzeptware“ für den dänischen Exportmarkt kann nicht ausreichend sichergestellt werden - bestehende Kontrakte mit Kunden können nicht erfüllt werden - Kunden- und Imageverlust / Umsatzeinbußen / Verlust von Marktanteilen 		<ul style="list-style-type: none"> - Etablierung von Frühwarnsystemen - Risikostreuung durch Suche nach alternativen Beschaffungswegen z.B. durch Kooperationen mit Mitbewerbern oder breite Fächerung der Bezugskanäle
<p>Störereignis: <i>unbemerkte „Verunreinigung“ bedeutender Teile der „Konzeptware“ durch konventionelle Ware bei der Lagerhaltung</i></p> <p>Einflussbereich: <i>Beschaffungs- und Absatzmarkt</i></p> <p>Signifikanz: <i>mittel</i></p>		
<p>Keine Auswirkungen im Szenario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nachschub von „Konzeptware“ für den dänischen Exportmarkt kann nicht ausreichend sichergestellt werden - wird die Verunreinigung erst vom Kunden erkannt, kann daraus ein erheblicher Vertrauensverlust und Umsatzeinbußen resultieren 		<ul style="list-style-type: none"> - Risikosteuerung und Krisenmanagement - Verbesserung der Lagerhaltungssysteme - Mitarbeiterschulung und Sensibilisierung

Schritt 8: Szenario-Transfer

- auf Grundlage der erarbeiteten Aktivitäten der Szenarien A „Wachstum“ und B: „Stagnation“ aus Schritt 6 wird die *BARO-Geschäftsfeldstrategieempfehlung* entwickelt
- Untergliederung nach bedeutsamen Funktionsbereichen und Formulierung von Zielen und Strategien sowie Maßnahmen zur Realisierung dieser

Tabelle 36: Szenario-Technik: Schritt 8, Szenario-Transfer: Zielfestlegung, Strategie und Maßnahmen zur Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie. Szenario-Analyse BARO im Geschäftsfeld Getreide „produziert nach besonderen Anbaubedingungen“

Gliederungspunkt der <i>BARO</i> - Geschäftsfeldstrategie und Beschreibung	
1. Generelle Ausrichtung des Geschäftsfeldes	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - Formulierung des zukünftigen Geschäftszwecks des strategischen Geschäftsfeldes „Spezialgetreide“ am dänischen Exportmarkt - Anspannung der Aktivitäten im „ausgereiften“ Marktsegment zur Maximierung des Geschäftsfeldwertes sowie einem konstant positiven Beitrag zur Gesamtunternehmensentwicklung - erfolgreiches Wirtschaften und nachhaltig stabile Marktposition im Handelsgeschäft unter Berücksichtigung unterschiedlicher externer Rahmenbedingungen/ Herausforderungen der Umwelt, Dynamik der Märkte, Branchenentwicklung, Verbraucherpräferenzen und Verbrauchertrends - Marktwissen und Marktforschung im Geschäftsfeld beharrlich weiterentwickeln
Strategie & Maßnahmen	<p>Grundausrichtung / Strategische Zielposition: Dynamisch („Outpacing- Strategy“) mit Fokus auf Präferenzen</p>
(1)	<ul style="list-style-type: none"> - Marktstimulierung durch eine Präferenzstrategie, welche überwiegend durch <i>nicht-preisbezogener Instrumente</i> den „Nutzen“ des Produktes beim Nachfrager erhöht („Rendite vor Volumen“) - kunden-/abnehmerorientierte, weniger wettbewerbs-/preisorientierte Strategie der Marktbearbeitung (Primäres Ziel: Qualitäts- und Leistungsführerschaft im Segment) - Rentabilitätssteigerung durch das Angebot eines qualitativ überlegenen und gleichzeitig kostengünstigen Produktes
Strategie & Maßnahmen	<p>Defensiver und individualisierter Strategiestil</p>
(2)	<ul style="list-style-type: none"> - eigene Position verbessern / eigene Geschäftsfeldziele erreichen, primär durch Verteidigung der Marktnische bzw. des eigenen Marktanteils im Segment ohne die direkten Wettbewerber zu bedrohen - vom Wettbewerb im Segment differenzieren, indem das eigene Angebot mit speziellen unverwechselbaren Profil versehen wird - Aufrechterhaltung / Ausbau des Leistungsvorsprungs durch Optimierung des Produktes und der Leistung

Strategie & Maßnahmen (3)	Primäre Wachstumsstrategie: Marktdurchdringung (<i>Marktfeldstrategien nach Ansoff</i>) - das gegenwärtige Marktsegment mit dem vorhandenen Produkt weiter ausschöpfen - Marktbeobachtung und Marktforschung im Auslandsmarktsegment, um Verschiebungen frühestmöglich zu identifizieren - kontinuierliche Anpassung der Geschäftsfeldstrategie unter Berücksichtigung der Dynamik der Märkte und Tendenzen der Veränderungen des Umfelds (Werte- und Präferenzwandel) im Spezialsegment
2. Diversifikation der Geschäftsfeldaktivität	
Ziel	- Evolution der Geschäftsfeldaktivität: sich vorhandener Stärken des Managements bedienen, um sich auf unbestimmte Verhältnisse (Wachstum/Stagnation/Rückgang) im „Spezialsegment“ angemessen einzustellen
Strategie & Maßnahmen	Fokus auf bestehende Geschäftspartnerschaften, jedoch Kundenkreis konstant ausbauen (Gewinnung neuer Kunden) - Ausbau neuer Standbeine zur Absicherung des Geschäfts / Erschließung neuer Kundengruppen zur Steigerung des Geschäftsfeldwertes - Sicherung bzw. Ausbau der Marktanteile durch den Fokus auf die Präferenzen der Kunden im Segment / Individuallösungen für die Abnehmer
3. Vermarktung / Absatz und Kundenbeziehung	
Ziel	- neue, innovative Wege der Absatzstimulierung - Sicherung der Marktposition im Kundensegment durch überdurchschnittliche Erfüllung der hohen Qualitäts- und Serviceerwartungen - auf Grundlage der vorhandenen produkt- und servicebezogenen Leistungsmerkmale sowie Leistungspotenziale kundenorientierte Problemlösungen bereitstellen, um ein hohes Maß an Zufriedenheit sicherzustellen - Erhalt / Verbesserung von Image und Bekanntheitsgrad unter den Bestandskunden
Strategie & Maßnahmen (1)	- Effizientere Ausnutzung der begrenzten absatzpolitischen Schlüsselinstrumente , die dem Geschäftsfeld im Spezialsegment zur Verfügung stehen - Weiterentwicklung der kaufentscheidenden, produktbezogenen Leistungsfaktoren , von welchen die Kundenzufriedenheit im Segment maßgeblich abhängt - Anknüpfen an Kunden/Verbrauchtrends - gesellschaftliche Verantwortung und Integrität fördern und kommunizieren - Differenzierung durch: <i>(1) Qualität:</i> konstant hohe Qualität der kundenindividuellen Leistungen / Produkte, da diese den entscheidenden Einfluss auf das Endprodukt haben (produkt- und prozessbezogene Qualitätssicherungsmaßnahmen) <i>(2) Preisverhandlungen:</i> Preisunterschiede in der Beschaffung stellen beim Abnehmer den entscheidenden Gewinnhebel dar (Maßnahmen zur Kostensenkung, Kostenanalyse aller Aktivitäten in der Kette, Analyse der Kostentreiber, passive Preispolitik-Kostenstruktur dem herrschenden Preisniveau anpassen) <i>(3) Zeit:</i> Sicherstellung der Lieferzuverlässigkeit und Termintreue <i>(4) Ort:</i> vermeintliche Defizite durch räumliche Entfernung zum Kunden ausgleichen (Distributionspolitik / Logistiklösungen: <i>Just-In-Time-Versorgung</i> mit kleinen Liefermengen zu wirtschaftlichen Konditionen) (Backhaus 2015, S. 508 ff.)

<p>Strategie & Maßnahmen (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung der kaufentscheidenden, strategischen Leistungspotenziale im Geschäftsfeld, von denen die Kundenzufriedenheit im Segment maßgeblich abhängt - Absicherung der Geschäftsbeziehungen durch hohe „interne Stabilität“ (gegenseitige Abhängigkeit der Partner ist so hoch, dass eine Beendigung der Geschäftsbeziehungen für beide gleich schmerzlich ist) (Backhaus S. 543) - Differenzierung durch Ausprägung der Kundenbeziehung (langfristig und stabil) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Innovationspotenzial</i>: Ausbau der Fähigkeit, neue wirtschaftliche Konzepte zur Verbesserung des Kundennutzens zu realisieren. Einbindung des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung und in den Entscheidungsprozess (Kundenintegrationspotenzial). Im Vorfeld der Produktion spätere Versorgungsengpässe vermeiden und Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotenzial in der Wertkette erreichen (Backhaus 2015, S. 511). - <i>Flexibilitätpotenzial</i>: Ausbau der Fähigkeit des Geschäftsfeldes, und zwar seine Fähigkeiten auf sich (kurzfristig) ändernde Leistungsanforderungen des Kunden einzustellen und dementsprechend anzupassen (Befriedigung von Nachfragern durch Qualitäts-, Mengen- und Zeitflexibilität. Ausbau flexibler Lager- und Logistikrichtungen sowie integrierter Qualitätsmanagementsysteme). - Förderung langfristiger Entwicklungspartnerschaften und des „loyalen“ Kunden - Kundenzufriedenheit durch Leistungsindividualisierung - Förderung einer gegenseitigen Absicherung (langfristige Rahmenlieferverträge)
<p>4. Interne Voraussetzungen und Organisation des Geschäftsfeldes</p>	
<p>Ziel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erhalt und Ausbau der internen Voraussetzungen des Geschäftsfeldes (Potentialfaktoren) für eine optimale Bearbeitung des Segments - Profilierung von Kernkompetenzen: Alleinstellungsmerkmale identifizieren und „verteidigungsfähig“, zielgruppenorientiert und wirtschaftlich umsetzen - Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung im Geschäftsfeld bei der Beschaffung und Lagerhaltung von „Konzeptware“ - Bereitstellung einwandfreier und den Anforderungen entsprechender „Konzeptware“ auf Grundlage funktionsfähiger interner Prozesse - engagierte, kompetente, motivierte Mitarbeiter fördern
<p>Strategie & Maßnahmen (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - optimaler Einsatz der vorhandenen Potenzialfaktoren (Ausstattung des Geschäftsfeldes) zur Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen - Mitarbeitern und Management (Personalstrategie) - Ausnutzung und Weiterentwicklung der vorhandenen internen Erfolgsfaktoren <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Förderung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation und -motivation in Bezug auf die Belange des „Spezialsegments“ - Synergieeffekte mit anderen Geschäftsfeldern nutzen - generell hohe Innovationsbereitschaft, Erfahrung und Knowhow des Managements einsetzen, um die Geschäftsfeldaktivität zu optimieren

Strategie & Maßnahmen (2)	- optimaler Einsatz der vorhandenen Potenzialfaktoren (Ausstattung des Geschäftsfeldes) zur Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen - Beschaffung und interne Logistik
	- Maßnahmen zur Optimierung der internen Prozesse und der Kostensituation in Beschaffung-Lagerhaltung-Logistik (Überwachung der Funktionsfähigkeit vorhandener Qualitätsmanagementsysteme, Lieferantenaudits, Risikomanagement) - Vertragsanbau von „Konzeptware“: langfristige Sicherstellung der Qualität und Quantität der Rohstoffe (Zusammenarbeit mit Landwirten fördern, den Anbau von „Konzeptware“ als lukrative Alternative für den Landwirt garantieren)

5.4. Diskussion der Ergebnisse

Im vorhergehenden Kapitel wurde die Methode der Szenario-Technik nach *Ute von Reibnitz* für das *BARO*- Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ angewandt, um das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit - die Formulierung einer Geschäftsfeldstrategie - zu realisieren. Idealerweise wird durch die Entwicklung verschiedener realistischer Zukunftsbilder die Grundlage für die strategische Planung im Geschäftsfeld geschaffen. Am konkreten Sachverhalt wurden die Möglichkeiten, aber auch die Einschränkungen dieser Analysetechnik deutlich.

Eine aussagekräftige Szenario-Analyse ist ein Prozess, an dem idealerweise eine Arbeitsgruppe verschiedener Verantwortungsbereiche des Unternehmens beteiligt ist. Eine gemeinschaftliche Erarbeitung der Szenarien bietet den Vorteil, dass Expertenwissen mehrerer Abteilungen in die Betrachtungen einfließen und dazu beitragen, Chancen und Risiken zu identifizieren sowie Unsicherheiten der Zukunft zu reduzieren. Der Kommunikationsprozess bzw. Wissens- und Meinungsaustausch und die damit einhergehende gegenseitige Anregung fördert den für die Erstellung von Aussagen über die Zukunft notwendigen „Freigeist“ und hilft sich, von eventuell veralteten Denkmustern zu befreien. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgte die Gewinnung relevanter Informationen sowie Erarbeitung von Zukunftsprojektionen zwar auf Basis wissenschaftlicher Grundlagen, jedoch wurden die vorgestellten Szenarien und Strategien vornehmlich im Alleingang entwickelt. Daraus resultiert, dass diese möglicherweise eine mangelnde Überzeugungskraft gegenüber den Entscheidungsverantwortlichen im Unternehmen besitzen. Jedoch lässt sich nachdrücklich festhalten, dass die entworfenen Szenarien und Strategien durch die vielschichtigen Ideen und Denkansätze eine klar unterstützende bzw. rahmengebende Funktion aufweisen, um so das *BARO*- Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ zukünftig erfolgreich am Markt zu positionieren.

Das mehrfach angesprochene Potenzial zur Differenzierung der Geschäftsfeldaktivitäten ist bei einem homogenen und wenig komplexen Rohstoff wie Getreide generell stärker eingeschränkt als beispielsweise bei Konsumgütern. Da physisch kaum ein Potenzial zur Differenzierung besteht, galt es, herauszustellen, dass Ansatzpunkte vor allem in der Verbesserung des spezifischen Einzelkundennutzens liegen.

Es wurde deutlich, dass die Entwicklung der angesprochenen „besonderen“ Marktbearbeitungsstrategien, welche ein Spezialisierungsmarkt erfordert, sich als ausgesprochen schwer darstellt. Trotz der klar vom „Standardmarkt“ für Getreide abweichenden Bedingungen im Segment sowie der vielfältigen Gedankenansätze der entwickelten Zukunftsszenarien zeigt sich, dass die im Endeffekt entwickelten Strategien bis zu einem gewissen Grad multifunktional, das heißt, nur begrenzt auf die individuellen geschäftsfeld- und marktsegmentspezifischen Bedingungen des Zielmarktes zugeschnitten sind. Auch wenn sich die dänischen Branchenkonzepte durch ihre Spezifikationen abgrenzen, ist das Potenzial zur Differenzierung u.a. durch die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen innerhalb des Segments geringer als zuvor angenommen.

Durch die Mitarbeiterbefragung im Zuge der Analyse der internen Erfolgsfaktoren des Geschäftsfeldes wurden überraschend ausschließlich „Stärken“ identifiziert. Eine mögliche Fehlinterpretation der Ergebnisse bürgt die Gefahr, dass die herrschenden Bedingungen im Geschäftsfeld falsch eingeschätzt werden und Leistungsmerkmale in die weitere Betrachtung einfließen, welche real keine darstellen. Abweichend von einer üblichen Stärken/Schwäche-Analyse, wurde hier auf einen Vergleich unter Mitbewerbern verzichtet und ausschließlich eine unternehmensinterne Gegenüberstellung der relevanten Leistungsfaktoren durchgeführt. Hierdurch wurden die befragten Mitarbeiter nicht mit den „externen“ Bedingungen im Wettbewerb im Segment konfrontiert, sondern mussten lediglich die ihnen vertrauten „internen“ Potenziale vergleichen. Weiterhin lässt sich diskutieren, ob die Fragestellungen „zu optimistisch“ formuliert oder der gewählte Stärken/Schwächen-Bewertungsmaßstab das Ergebnis der Befragung überproportional beeinflusste.

6. Zusammenfassung

Unternehmen der dänischen Mühlen- und Backwarenindustrie stellen spezielle Anforderungen an die Qualität der von ihnen nachgefragten Rohstoffe. Die Vorgaben dieser branchenspezifischen Konzepte beschränken den Einsatz bestimmter Wirkstoffe in Pflanzenschutzmitteln sowie von Klärschlamm als Düngemittel in der landwirtschaftlichen Urproduktion generell. Agrarhandelsunternehmen aus dem In- und Ausland, welche das Spezialsegment am dänischen Markt bedienen, stehen in der Pflicht, die Forderungen der nachgelagerten, weiterverarbeitenden Stufen zu erfüllen.

Bevor Pflanzenschutzmittel in den Verkehr gebracht werden dürfen, werden sie in der EU-28 nach einem harmonisierten Verfahren geprüft und zugelassen. Sämtliche der im Zuge der spezifischen Branchenkonzepte relevanten Wirkstoffe in Pflanzenschutzmitteln sind gegenwertig in allen Mitgliedsstaaten der europäischen Union zugelassen. Motiv zur Etablierung und Aufrechterhaltung dieser Konzepte auf Seiten der dänischen Branchenvertreter waren und sind die nicht abschließend geklärten wissenschaftlichen Studien über die „Unbedenklichkeit“ dieser Stoffe bei dem Einsatz in der landwirtschaftlichen Produktion. Grundlegend dienen diese damit dem erweiterten, also den über dem gesetzlichen Rahmen hinausgehendem Verbraucher- und Umweltschutz. Rückstände der Wirkstoffe *Glyphosat* und *Chlormequat* in Pflanzenschutzmitteln gehörten 2012 auf Grundlage einer Studie der *Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA)* zu den anteilig am häufigsten detektierten Stoffen in pflanzlichen Lebensmittelproben in Europa. Wiederrum lagen diese fast ausschließlich deutlich unterhalb der gesetzlichen Grenzwerte.

Grundlage der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Rahmen des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene bildet die Untersuchung und Beschreibung des dänischen Gesamtmarktes. Hierbei wurden u.a. die gegenwärtig bedeutsamen *ökonomischen*, *gesellschaftlichen* und *ökologischen* Faktoren betrachtet, wodurch ein fundierter Kenntnisstand über die Verhältnisse des Gesamtmarktes erlangt wird. Die Stabilität der Wirtschaft, eine klare Außenhandelsorientierung, das ausgeprägte Umweltbewusstsein und die Bedeutung als „Sprungbrett für nordische Märkte“, machen Dänemark zu einem wertvollen Außenhandelspartner. Jedoch sind eine begrenzte Marktgröße, netzwerkartige Strukturen sowie die Dominanz weniger Akteure in bedeutenden Wirtschaftszweigen Risiken, welche es von ausländischen Handelsunternehmen zu berücksichtigen gilt.

Das dänische Marktsegment „Spezialgetreide“ wird durch eine Reihe von Besonderheiten charakterisiert, was eine klare Differenzierung vom „Standartmarkt“ für Mahlgetreide notwendig macht. Ein umfangreicher Kenntnisstand des Händlers über die vielschichtigen Verhältnisse im Nischensegment bildet die Grundvoraussetzung zur nachhaltig erfolgreichen Marktbearbeitung.

Rund zwei Drittel des jährlich in Dänemark vermahlenden Weizens für die Brot und Backwarenindustrie werden auf der Grundlage von „Konzeptware“ hergestellt.

Die Importnachfrage der dänischen Mühlenindustrie nach Hochqualitätsweizen gemäß der Konzeptspezifikationen aus Deutschland und Schweden schwankt je nach Erntejahr um einen Wert von 30.000 Tonnen. Der ausgesprochen hohe Konzentrationsgrad auf Seiten der dänischen Mühlenindustrie lässt sich mit der Dominanz von nur zwei Akteuren am nationalen Markt begründen. Insgesamt ist aufgrund der geringen Wettbewerbsfähigkeit der dänischen Mühlen im internationalen Vergleich die vermahlene Menge an Getreide für die menschliche Ernährung konstant rückläufig. Trotz des anhaltenden Verbrauchertrends zu u.a. nachhaltig und regional erzeugten Produkten ist der Anteil importierter „Nicht-Konzept-Mehle“ sowie von Fertig-Backwaren aus dem europäischen Ausland, besonders Deutschland, steigend. Der Importbedarf von Hochqualitätsweizen wird u.a. wegen der natürlichen Standortnachteile der dänischen Landwirtschaft im Getreideanbau sowie der strengen nationalen Gesetzgebung in Bezug auf qualitätsbestimmende Faktoren, wie den Einsatz von Stickstoffdünger, künftig fortbestehen. Wiederrum könnte die weitere Expansion der skandinavischen Agrargenossenschaften nach Zentraleuropa die Wettbewerbssituation im Segment verschärfen, da eigene Bezugsquellen von Gütern in geforderter Qualität und Menge erschlossen werden könnten.

Durch Zuhilfenahme der Branchenstrukturanalyse wurden die fünf Einflussbereiche auf die gegenwärtige und zukünftige Attraktivität des Spezialsegments aus Sicht des *BARO*-Geschäftsfeldes beleuchtet. Die außerordentlichen Anforderungen des Segments bilden eine vergleichsweise hohe Eintrittsbarriere und halten potenzielle neue Mitbewerber vom Marktzugang ab. Aufgrund eines hohen Differenzierungsgrades der Erzeugnisse besteht eine gewisse gegenseitige Abhängigkeit zwischen Händler und Mühle, was auch zukünftig Raum für eine ebenwürdige Verhandlungsbasis bildet. Die begrenzten Wachstumsaussichten machen das Nischensegment für „Neulinge“ unattraktiv, was die Position der etablierten Händler stärkt. Unter den bestehenden Handelsunternehmen und damit direkten Mitbewerbern der *BARO* im Segment ist die Situation durch friedliche Koexistenz der Akteure geprägt. Tendenzen eines für gesättigte Nischenmärkte oft fatalen Anstiegs des Wettbewerbsdrucks sind momentan nicht zu erkennen. Insgesamt wird dennoch eine leicht abnehmende Attraktivität der Branche bzw. des Segments aus Sicht des *BARO*-Geschäftsfeldes für die Zukunft prognostiziert.

Entlang der *BARO*-internen Wertschöpfungsstufen wurden die gegenwärtigen Erfolgspotenziale - die Stärken und Schwächen des Geschäftsfeldes „Spezialgetreide“ - in Bezug auf das Segment am dänischen Zielmarkt untersucht. Sämtliche damit in Zusammenhang stehende unternehmensinterne Aktivitäten wurden dabei erfasst und durch fachkundige Mitarbeiter der *BARO* bewertet.

Allgemein und im Vergleich zu anderen *BARO*-Geschäftsfeldern stellt nach Meinung der befragten Mitarbeiter keine der erfolgskritischen Aktivitäten eine eindeutige strategische Schwäche dar. Somit lässt sich ableiten, dass die erforderlichen internen Voraussetzungen, das heißt, die Ressourcen und Kompetenzen zur erfolgreichen Bearbeitung des Segments bereits vorliegen.

Eine Szenario-Analyse stellt einen interdisziplinären Prozess dar, bei dem gleichermaßen die zuvor bestimmten unternehmensspezifischen (*internen*) sowie die Vielzahl komplexer umweltrelevanter (*externer*) Aspekte berücksichtigt und miteinander verknüpft werden müssen. Dabei galt es, verschiedene Szenarien der zukünftigen Entwicklung der speziellen Branche und des Segments zu entwerfen, wodurch schlussendlich eine erfolgreiche strategische Positionierung des *BARO*-Geschäftsfeldes ermöglicht wird. Den Ausgangspunkt der hier angewandten Szenario-Technik bildet die Darstellung der gegenwärtigen Ziele und Strategien im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“. Einflussbereiche der Umwelt, die aus Sicht der *BARO* von besonderer Relevanz für den Erfolg sind, wurden ausgewählt, beschrieben sowie deren gegenseitige Beeinflussung systematisch untersucht. Dabei wurde deutlich, dass es vor allem die Bereiche *Ökonomie*, *Gesellschaft* und *Absatzmarkt* sind, von welchen offenbar die entscheidenden Impulse im Segment ausgehen.

Im Analyseschritt „Trendprojektion“ wurde der gegenwärtige Zustand (2016) im jeweiligen Einflussbereich in das Ziel-Jahr 2022 „weitergedacht“. Ergebnis dieses Schritts ist die Formulierung der denkbaren zukünftigen Entwicklungen des dänischen Gesamtmarktes, der Mühlen- und Backwarenbranche sowie aus Sicht der *BARO* der Angebotssituation am eigenen Beschaffungsmarkt für „Spezialgetreide“. Softwaregestützt wurden zwei unterschiedliche „Szenario-Bündel“ erstellt, welche die Szenarien nach den Faktoren Logik und Konsistenz einstuft. Der Schritt der Szenario-Interpretation diente dazu, die gegensätzlichen, hier als „*Wachstum*“ und „*Stagnation*“ benannten Szenarien in ihrer zukünftigen Entwicklung vorherzusagen und ausführlich zu schildern. Für die sich auf Grundlage der Szenarien ergebenden *Chancen & Risiken* der zukünftigen Entwicklung wurden Geschäftsfeldaktivitäten zur Chancennutzung und Risikominderung unter Berücksichtigung der zuvor ermittelten *Stärken des BARO*-Geschäftsfeldes erarbeitet. Den finalen Schritt der Szenario-Technik und gleichzeitig das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit bildete die Formulierung einer *BARO*-Geschäftsfeldstrategie. Dabei wurden für die vier Hauptgliederungspunkte: *Generelle Ausrichtung des Geschäftsfeldes*, *Diversifikation der Geschäftsfeldaktivität*, *Vermarktung / Absatz und Kundenbeziehung* sowie *interne Voraussetzungen und Organisation des Geschäftsfeldes* Ziele sowie darauf aufbauend realistische und lösungsorientiertere Strategie & Maßnahmen zur Umsetzung dieser entwickelt.

IV Literaturverzeichnis

A

- Albaum, G. (2001), Internationales Marketing und Exportmanagement, 3 Aufl., Pearson Studium Verlag
- Agrarheute (2012), BayWa AG übernimmt Cefetra und die Mehrheit bei Bohnhorst in Steimbke, in: Agrarheute, Deutscher Landwirtschaftsverlag GmbH, URL: <http://www.agrarheute.com/landundforst/news/baywa-ag-uebernimmt-cefetra-mehrheit-bohnhorst-steimbke> (gesehen am 11.05.2016)
- Agrarheute (2015), Düngerecht, Weizen bei 8,4 Prozent Protein, Dänen dürfen wieder mehr düngen. URL: <http://www.agrarheute.com/news/weizen-84-prozent-protein-daenen-duerfen-mehr-duengen> (gesehen am 24.06.2016)
- Agrarheute (2016), Ziel Marktführerschaft: DLG-Konzern übernimmt Roth Agrarhandel, in: Agrarheute; Deutscher Landwirtschaftsverlag GmbH, URL: <http://www.agrarheute.com/news/ziel-marktfuehrerschaft-dlg-konzern-uebernimmt-roth-agrarhandel> (gesehen am 11.05.2016)
- Auswärtiges Amt (2016), Länderinformation Dänemark, Wirtschaft URL: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Daenemark_node.html (gesehen am 19.07.2016)
- Agerskow, U.; Bisgaard, M.; Poulin, P. (2015), Statistical Yearbook 2015, Statistics Denmark, 119 Ausgabe, URL: <http://www.dst.dk/en/Statistik/Publikationer/VisPub?cid=20195> (gesehen am 11.06.2016)
- Abdon Finax (2016), Company presentation- abdon finax. URL: http://www.abdon.com/index_en.html (gesehen am 22.06.2016)
- Alexander, M. (2003), Country Focus: Focus on Denmark, World-Grain, URL: <http://www.world-grain.com/news/archive/flour-milling-in-scandinavia.aspx> (gesehen am 18.06.2016)

B

- Backhaus, K. (2015), Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2.Aufl., Springer-Gabler Verlag
- BASF (2016), Getreide- Mit Wachstumsreglern flexibler im Einsatz. URL: https://www.agrar.basf.de/agroportal/de/de/produkte_/kulturen/getreide/wachstumsregler_3/wachstumsregler_4.html (gesehen am 05.07.2016)
- BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015), Deutscher Agraraußenhandel 2014 URL: <http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Deutscher-Agraraussenhandel-2014.html> (gesehen am 07.08.2015)
- Benson, L. (o.J.), Charakteristika der Szenario-Methode, URL: <https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/VWL/SUR/Lehre/WS0405/Methoden/fohlen/Prognosemethoden.pdf> (gesehen am 04.05.2016)
- Becker, J. (2001), Marketing Konzeption- Grundlagen des zielstrategischen und operativen-Managements, 6. Aufl., Verlag Franz Vahlen München
- Becker, J. (2013), Marketing Konzeption- Grundlagen des zielstrategischen und operativen-Managements, 10. Aufl., Verlag Franz Vahlen München
- BVL, Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2016), Aufgaben im Bereich Pflanzenschutzmittel, Wer macht was? URL: http://www.bvl.bund.de/DE/04_Pflanzenschutzmittel/01_Aufgaben/01_WerMachtWas/psm_WerMachtWas_node.html (gesehen am 05.07.2016)
- BVL, Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2016a), Online-Datenbank Pflanzenschutzmittel. URL: http://www.bvl.bund.de/DE/04_Pflanzenschutzmittel/01_Aufgaben/02_ZulassungPSM/01_ZugelPSM/01_OnlineDatenbank/psm_onlineDB_node.html (gesehen am 05.07.2016)

- BVL, Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2016b), Inlandsabsatz und Export von Pflanzenschutzmitteln, Ergebnisse der Meldungen gemäß § 64 Pflanzenschutzgesetz für das Jahre 2010-2014.
URL:http://www.bvl.bund.de/DE/04_Pflanzenschutzmittel/01_Aufgaben/02_ZulassungPSM/03_PSMInlandsabsatzExport/psm_PSMInlandsabsatzExport_node.html (gesehen am 05.07.2016)
- BfR, Bundesinstitut für Risikobewertung (2016), FAQ des BfR vom 1. März 2016, Fragen und Antworten zur Bewertung des gesundheitlichen Risikos von Glyphosat. URL:
<http://www.bfr.bund.de/cm/343/fragen-und-antworten-zur-bewertung-des-gesundheitlichen-risikos-von-glyphosat.pdf> (gesehen am 05.07.2016)
- BMUB, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit Abfallwirtschaft (2014), Klärschlamm. URL: <http://www.bmub.bund.de/themen/wasser-abfall-boden/abfallwirtschaft/abfallarten-abfallstroeme/klaerschlamm/> (gesehen am 05.07.2016)
- BÖLF, Bund ökologische Lebensmittelwirtschaft (2015), Zahlen, Daten, Fakten- Die Bio-Branche 2015. URL: http://www.boelw.de/uploads/media/BOELW_ZDF_2015_web.pdf (gesehen am 22.06.2016)
- Böcker, T.; Finger, R. (2016), European Pesticide Tax Schemes in Comparison: An Analysis of Experiences and Developments, MDPI- Sustainability 8(4): 378

C

- COGECA, Comité général de la coopération agricole de l'Union européenne (2015), EU Top 10 farm supply cooperatives (by turnover in m€), in: COGECA-Developemt of Agriculatural Cooperatives in the EU 2014

D

- DLG, Dansk Landbrugs Grovvarereselskab (2016), DLG is strengthening its position in Germany taking over Roth Agrarhandel, URL: <http://group.dlg.dk/en/press/dlg-is-strengthening-its-position-in-germany-taking-over-roth-agrarhandel/> (gesehen am 14.02.2016)
- dpa, Deutsche Presse-Agentur (2015), Dänen wollen Sonderrechte behalten, URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/international/ergebnis-nach-eu-referendum-daenen-wollen-sonderrechte-behalten/12678350.html> (gesehen am 11.06.2016)

E

- Enke, M.; Geigenmüller A.; Schrader E. (2006), Marketing im erweiterten Europa. Märkte und Chancen erfolgreich nutzen; mi-Fachverlag
- EC, European Commission (2016), Plants- EU Pesticides database URL: <http://ec.europa.eu/food/plant/pesticides/eu-pesticides-database/public/?event=homepage&language=EN> (gesehen am 05.07.2016)
- EC, European Commission (2016a), Press release database European Commission - Fact Sheet FAQs: Glyphosate URL: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-16-2012_en.htm (gesehen am 05.07.2016)
- EC, European Commission (2016b), Waste streams- Sewage Sludge URL: <http://ec.europa.eu/environment/waste/sludge/> (gesehen am 05.07.2016)
- EC, European Commission (2016c), Pesticides- Maximum Residue Levels URL: http://ec.europa.eu/food/plant/pesticides/max_residue_levels/index_en.htm (gesehen am 05.07.2016)
- EC, European Commission (2016d), Commission Staff Working Document: Country Report Denmark 2016, Brussels, 26.2.2016 SWD (2016) 74 final, URL: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_denmark_en.pdf (gesehen am 11.06.2016)

- EC, European Commission (2016e), European Economic Forecast: Winter 2016, Luxembourg: Publications Office of the European Union, URL: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip020_en.pdf (gesehen am 11.06.2016)
- EC, European Commission (2016f), Trade- Export Denmark with partner countries- Statistics, URL: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=943A8A27BA370DE31C27C35B06E10D53?page=st%2fst_Statistics.html&docType=main&languageId=en (gesehen am 18.06.2016)
- Eurostat (2013), Analysis of EU-27 household final consumption expenditure - Baltic countries and Greece: Household consumption expenditure URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Household_consumption_expenditure_-_national_accounts (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2015), Pesticide sales statistics, Pesticide sales by major groups. URL: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=aei_fm_salpest09&lang=en (gesehen am 05.07.2016)
- Eurostat (2015a), High-tech statistics – employment, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/High-tech_statistics_-_employment (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2015b), Research and innovation statistics at regional level, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Research_and_innovation_statistics_at_regional_level (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2015c), Lifelong learning statistics, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Lifelong_learning_statistics (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2015d), EU-28 Employment rate, age group 15–64, 2004–14, URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rate,_age_group_15%E2%80%9364,_2004%E2%80%9314_\(%25\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rate,_age_group_15%E2%80%9364,_2004%E2%80%9314_(%25)_YB16.png) (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2015e), Arbeitsproduktivität je geleisteter Arbeitsstunde, URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tsdec310> (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2015f), Arbeitskosten in der EU Niedrigste Arbeitskosten in Bulgarien, höchste in Dänemark 56/2015, URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6761070/3-30032015-AP-DE.pdf> (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2016), Sewage sludge production and disposal URL: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=env_ww_spd&lang=en (gesehen am 05.07.2016)
- Eurostat (2016a), Migration and migrant population statistics, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics&oldid=288627 (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2016b), Europe 2020 Strategy, URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators> (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2016c), National accounts and GDP, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2016d), International trade in goods URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2016e), EU-SILC data, Material deprivation statistics - early results, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Material_deprivation_statistics_-_early_results (gesehen am 11.06.2016)
- Eurostat (2016f), EU-SILC data, Gini-Koeffizient des verfügbaren Äquivalenzeinkommens, URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (gesehen am 11.06.2016)

- Statistics Denmark (2016), UHV5: Total external trade by imports and exports, SHORT-TERM (industrial origin) and country Unit: DKK mio. URL: <http://www.statbank.dk/statbank5a/selectvarval/define.asp?PLanguage=1&subword=tabel&MainTable=UHV5&PXSID=154843&tablestyle=&ST=SD&buttons=0> (gesehen am 11.06.2016)
- EFSA, European Food Safety Authority (2014), Scientific Report 3942, The 2012 European Union Report on pesticide residues in food. URL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/scientific_output/files/main_documents/3942.pdf (gesehen am 05.07.2016)
- EFSA, European Food Safety Authority (2008), EFSA Scientific Report 179, Conclusion on the peer review of chlormequat Conclusion regarding the peer review of the pesticide risk assessment of the active substance chlormequat (considered variant chlormequat chloride), URL: http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/scientific_output/files/main_documents/179r.pdf (gesehen am 05.07.2016)

F

- Filipiak, M., Wrobel, K. (2014), Boden-Wasser-Luft 2013/2014 Universität Hildesheim, URL: <https://www.uni-hildesheim.de/fb4/institute/geographie/bodenschauprofile/bodenschauprofil-schwarzerde-asel/> (gesehen am 14.02.2016)

G

- Grant, R., Nippa, N. (2006), Strategisches Management- Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien, 5. Aufl., Pearson Studium Verlag
- Gollisch S., Theuvsen L. (2015), Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen; Berichte über Landwirtschaft; Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL); Band 93, Heft 1, (Mai 2015) URL: <http://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/72/Gollisch-93-1-pdf> (gesehen am 21.06.2015)
- GTAI, Germany Trade & Invest (2016), Wirtschaftsdaten kompakt – Dänemark, URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Weltkarte/Europa/daenemark.html> (gesehen am 11.06.2016)

H

- Hoffmann, V. (1993), Lernen in und mit Szenarien. Gablers Magazin, Ausgabe 10/93
- Hagedorn, L.M. (2005), Handelsmarketing, 4. Aufl., Kohlhammer Verlag
- Harling, K. F., Funk, T. F. (1987), Competitive Strategy for Farm Supply and Grain Elevator Business. In: American journal of agricultural economics, Jg. 69, Heft 5
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement: Strategie- Instrumente- Umsetzung- Unternehmensführung, 2.Aufl., Gabler Verlag Wiesbaden
- Hungenberg, H. (2001), Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, 2. Aufl., Gabler Verlag Wiesbaden
- Hungenberg, H. (2014), Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, 8. Aufl., Springer Gabler Verlag Wiesbaden
- Hsu, A. (2016), The 2016 Environmental Performance Index: Global Metrics for the Environment, Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University, URL: http://epi.yale.edu/sites/default/files/EPI2016_FINAL%20REPORT.pdf (gesehen am 11.06.2016)

I

- IFH Retail Consultants GmbH (2014), Rahmenbedingungen Makroumwelt, URL: http://www.handelswissen.de/data/themen/Wareneinkauf/Information/Externe_Quellen/Informationsfelder-objekte/Rahmenbedingungen_Makroumwelt (gesehen am 04.05.2016)
- Industry Task Force on Glyphosate (2016), Infoportal Glyphosat Sicherheitsbewertung und Verwendung von Glyphosat-haltigen Herbiziden in Europa. URL: <http://www.glyphosate.eu/?apl=N%3B> (gesehen am 05.07.2016)

- International Association of Plant Bakers (AIBI) (2015), AIBI Bread Market Report 2013. URL: <http://www.aibi.eu/wp-content/uploads/draft-AIBI-Bread-Market-report-2013.pdf> (gesehen am 18.06.2016)

K

- Kleinaltenkamp, M.; Plinke W.(Hrsg.) (2000), Strategisches Business- to- Business Marketing, Springer-Verlag
- Kotler, P.; Keller, K.L.; Bliemel, F. (2007), Marketing-Management: 12. Aufl., Pearson Verlag
- Kreibich, R. (2007), Wissenschaftsverständnis und Methodik der Zukunftsforschung. in: Zeitschrift für Semiotik 29 (2-3), S. 177-198

L

- Lantmännen Cerialia A/S (2015), Natur+ Konzept, Document Nr. 09.000.10.20.30.35, Edit. 1
- Lantmännen Cerialia A/S (2015a), Produktion in Balance- Anbau, Document Nr. 09.000.10.20.30.36, Edit. 1
- Lantmännen Cerialia A/S (2015b), Produktion in Balance- Agrarhandel, Document Nr. 09.000.10.20.30.37, Edit. 1
- Lantmännen (2016), Annual Review 2015, Lantmännen ek. För. URL: <http://lantmannen.com/en/press-and-publications/financial-reports/> (gesehen am 22.06.2016)
- Landbrug & Fødevarer (2016), Fakta Om erhvervet 2015- Fødevareklyngen binder Danmark sammen, URL:<http://www.lf.dk/tal-og-analyser/aarstatistikker/fakta-om-erhvervet/fakta-om-erhvervet-2015> (gesehen am 24.06.2016)

M

- Miljøstyrelsen (2012), Undersøgelse af PCB, dioxin og tungmetaller i eksporteret slam til Tyskland. URL: <http://www2.mst.dk/Udgiv/publikationer/2012/07/978-87-92903-32-7.pdf> (gesehen am 05.07.2016)
- Miljøstyrelsen (2015), Bekæmpelsesmiddel-statistik 2014, Oversigt over Aktivstoffmaengde i solgte Bekaempelsemidler 2010 - 2014. Anveviet I kg, URL: <http://www2.mst.dk/Udgiv/publikationer/2015/12/978-87-93435-00-1.pdf> (gesehen am 05.07.2016)
- Mietzner, D.; Reger, G. (Hrsg.); Wagner, D. (Hrsg.) (2009), Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen: Methodenevaluation und neue Ansätze, Gabler Verlag Wiesbaden

N

- Nordic Netproducts AB (2016), The largest companies in the Nordics, Closing information. URL: <http://www.largestcompanies.com/> (gesehen am 22.06.2016)
- Nielsen (2015), Grocery Universe 2015, Marktanteil von Lebensmittel-Discountern in Europa-2013 nach-Ländern. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/479829/umfrage/marktanteil-von-lebensmittel-discountern-ineuropa-nach-laendern> (gesehen am 18.06.2016)

O

- O'Keeffe, M . (1980), The control of Agropyron repens and broad-leaved weeds pre-harvest of wheat and barley with the isopropylamine salt of glyphosate. Proceedings of British Crop Protection Conference – Weeds
- ORB International (2016), How do opinions compare here with those in Europe towards EU exit? URL: <http://www.opinion.co.uk/article.php?s=how-do-opinions-compare-here-with-those-in-europe-towards-eu-exit> (gesehen am 14.06.2016)
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2016a), Better Live: Country Denmark, URL: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/denmark/> (gesehen am 11.06.2016)

- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2016b), Research and Development Statistics (RDS): Human and financial resources devoted to R&D 2014 www.oecd.org/sti/rds (gesehen am 11.06.2016)
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2016c), Economic Survey: Denmark 2016 URL: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-denmark-2016_eco_surveys-dnk-2016-en#page1 (gesehen am 11.06.2016)

P

- Porter, M.E. (1999), Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10.Aufl., Campus Verlag
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg. 1990, Nr. 3, S. 79 ff.

Q

- Qualitätsmanagementhandbuch der *Baro Lagerhaus GmbH & Co. KG*

R

- Reibnitz (von), U. (1992), Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Aufl., Gabler Verlag Wiesbaden
- RP- Gießen – Pflanzenschutzdienst (2016), Anwendungsbestimmungen für Pflanzenschutzmittel mit dem Wirkstoff Glyphosat. Vorerntebehandlung URL: <http://pflanzenschutzdienst.rp-giessen.de/ackerbau/ratgeber-pflanzenschutz/wintergetreide-allgemein/vorerntebehandlung/> (gesehen am 05.07.2016)

S

- Schulze, B. (2012), Herausforderungen des Landhandels unter verändernden Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und Empirische Evidenz, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. URL: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/133053/2/Schulze_GEWISOLA_2012.pdf (gesehen am 21.06.2015)
- Stilling, J. (2016), Agravis will international wachsen, in: Westfälische Nachrichten URL: <http://www.wn.de/Welt/Wirtschaft/2272072-Agrarkonzern-Agravis-will-international-wachsen> (gesehen am 11.05.2016)
- SINUS Software und Consulting GmbH (2015), „Softwaretool“ Szeno-Plan, Testversion 4.4.1, URL: <http://www.sinus-online.com/szeno-plan-top.html> (gesehen am 04.05.2016)
- Sørensen M. (2006), Danish Institute of Agricultural Sciences, Research Centre Foulum, Tjele, Denmark. Effects of the plant growth regulator, chlormequat, on mammalian fertility URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16466532> (gesehen am 05.07.2016)
- Steinacher, H. (2016), Wirtschaftstrends Jahresmitte 2016, Germany Trade & Invest, GTAI, URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftstrends,t=wirtschaftstrends-jahresmitte-2016--daenemark,did=1457324.html> (gesehen am 11.06.2016)
- Statistics Denmark (2016a), Business sector- Industry: 10039 Total turnover, OMS5: Manufacturers' sales by industry (DB07), type of turnover and seasonal adjustment. URL: <http://www.statbank.dk/OMS5> (gesehen am 18.06.2016)
- Statistics Denmark (2016b), Business Sector- Crop: Cereals (total), Wheat, Rye Origin: total danish and imported Type: Grinding for flour, groats etc. Korn: The utilization of cereals by crop, period, origin and type, URL: <http://www.statistikbanken.dk/KORN> (gesehen am 18.06.2016)
- Statistics Denmark (2016c), Business sector-Industry: 156110, 158110, 158200, REGN7: Accounts statistics for detailed selected industries (DB03) by industry and items <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=REGN7&PLanguage=0> (gesehen am 17.06.2016)

- Statista (2014), Umsatzverteilung im Lebensmittelhandel in Dänemark nach Betriebsformen im Jahr 2014, URL:<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/318245/umfrage/umsatzverteilung-im-lebensmittelhandel-in-daenemark-nach-betriebsformen/> (gesehen am 18.06.2016)
- Statista (2016), Umsätze in der deutschen Lebensmittelindustrie 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/124/a/branche-industrie-markt/lebensmittelindustrie/lebensmittelindustrie-umsatz/>(gesehen am 18.06.2016)

U

- Ulrich, H. (1990), Unternehmungspolitik, 3.Aufl.,Bern
- UBA, Umweltbundesamt (2013), Pflanzenschutzmittel, Zulassung von Pflanzenschutzmitteln. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/chemikalien/pflanzenschutzmittel/zulassung-von-pflanzenschutzmitteln> (gesehen am 05.07.2016)
- UBA, Umweltbundesamt (2015), Pflanzenschutzmittel, Was sind Pflanzenschutzmittel? URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/chemikalien/pflanzenschutzmittel> (gesehen am 05.07.2016)
- UBA, Umweltbundesamt (2015a), Kompost und Klärschlamm, Gefahren für die Umwelt. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/boden-landwirtschaft/umweltbelastungen-der-landwirtschaft/kompost-klärschlamm> (gesehen am 05.07.2016)
- UBA, Umweltbundesamt (2016), Grenzüberschreitende Abfallstatistik, Notifizierungspflichtige Abfälle URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/chemikalien/pflanzenschutzmittel/zulassung-von-pflanzenschutzmitteln> (gesehen am 05.07.2016)

V

- Valsemøllen A/S (2016), NaturAks- Seneste kampagner. URL: <http://www.naturaks.dk/da-DK/For-fagfolk.aspx> (gesehen am 22.06.2016)
- VDM, Verband deutscher Mühlen (2014),Position- EEG-Reform muss Stromkosten für alle Mühlen begrenzen – Abwanderung ganzer Prozessketten droht. URL: http://www.muehlen.org/fileadmin/Dateien/1_Verband/2_Positionen/VDM_Position_EEG_140212.pdf (gesehen am 20.08.2016)

W

- Wiese, O. (1986), Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland- Darstellung und Erklärung der Markt-und Wettbewerbsstruktur, Karlsruhe
- Weihofen, C. (2004), Potenziale des Internet für das elektronische Kundenbeziehungsmanagement am Beispiel der Raiffeisen-Warengenossenschaften, in: Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre der Rheinischen Friedrich- Wilhelms- Universität, Bonn URL: <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2004/0356/0356.pdf> (gesehen am 11.05.2016)
- Welge, M.; Al-Laham, A. (2003), Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung, 4. Aufl., Gabler Verlag Wiesbaden

Z

- Zeit Online (2016), Europäische Union, EU-Kommission verlängert Glyphosat-Zulassung URL: <http://www.zeit.de/wissen/2016-06/eu-kommission-verlaengert-glyphosat-zulassung> (gesehen am 05.07.2016)

V Anlagenverzeichnis

Anlage 1: *BARO*- Mustereinkaufskontrakts im Geschäftsfeld

Anlage 2: Stärken/Schwächenanalyse: Mitarbeiter-Fragebogen

Anlage 3: Entwicklung der Trendprojektion im *BARO*- Geschäftsfeld

Anlage 4: Alternativbündelung- Erstellung einer Konsistenzmatrix

Anlage 5: Szenarioverteilung nach Konsistenzmaß

Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe.

Magdeburg, den

.....

Robert Dumann

ANLAGE 1



39524 Schönhausen

ANLAGE 1

EINKAUF

gemäß umseitigen EINKAUFS
und LIEFERBEDINGUNGEN

BARO Kontrakt-Nr. :
Ihre Kontrakt-Nr. :
Lief./Kunden-Nr. :
Abschlußdatum : 12.05.2015
Makler-Kontrakt :
Mitarbeiter :
Vertreter :

Artikel : Qual. WZ o. Halmstab.
Menge : Kg
Allgemeines : ex Ernte 2015, gesund und handelsüblich
DON max. 750 p.p.b., Zearalenon (ZEA) max. 50 p.p.b.
Die Behandlung mit Lagerschutzmitteln muss angezeigt
werden!
Bitte senden Sie das beiliegende Formular
"Kontraktanlage Schädlingsbehandlung" unbedingt
v o r L i e f e r b e g i n n zurück.
Qualität :
Feuchte max.%
Fusarium max:
Protein min.%
KG/HL min:
Fallzahl min:
frei v.leb. Schädlin.
ohne jegliche Verwendung von Halmstabilisatoren,
Glyphosat und Klärschlamm sowie kein Einsatz von
Gentechnisch verändertes Saatgut - wird durch Glaubenserklärung
der Erzeuger bei jeder Lieferung bestätigt
Besatzabzug 1:1
abzügl. €/to Analyse- und QS-Kosten
Verpackung : lose
Preis : € per 1000 Kg
Abschlagspreis, kein Endpreis
Preisbildung Marktpreis der Region zur Zeit der Ernte
+ Euro/to für den Nichteinsatz von Halmstabilisatoren,
Klärschlamm und Glyphosat.
Termin : 01.07.2015 bis 31.08.2015
Abnahme
Parität : CPT Schönhausen (franco)
39524 Schönhausen

39524 Schönhausen

E I N K A U F

gemäß umseitigen EINKAUFES
und LIEFERBEDINGUNGEN

BARO Kontrakt-Nr. : [REDACTED]
Ihre Kontrakt-Nr. : [REDACTED]
Lief./Kunden-Nr. : [REDACTED]
Abschlußdatum : 12.05.2015
Makler-Kontrakt : [REDACTED]
Mitarbeiter : [REDACTED]
Vertreter : [REDACTED]

Zahlungsbed. : innerhalb von 14 Tagen per Gutschrift nach Ende der Lieferung
Bedingungen: Es gelten unsere umseitigen Einkaufsbedingungen sowie die
BARO-Abrechnungsbedingungen (Homepage www.barolagerhaus.de)
und ergänzend die Einheitsbedingungen im Deutschen
Getreidehandel in ihrer jeweils gültigen Fassung.

Schiedsgericht : in Käufers Wahl
Nachhaltigkeit : Die Ware ist nachhaltig.
Die Anforderungen an eine nachhaltige Erzeugung nach der
Biokraftstoff-Nachhaltigkeitsverordnung und der
Biomassestrom-Nachhaltigkeitsverordnung sind Bestandteil
des Kontraktes und erfüllt.

Sonstiges : Dieser Kontrakt gilt als bestätigt, wenn nicht innerhalb eines
Geschäftstages nach postalischem Eingang telegrafisch berechtigter
Widerspruch eingelegt wurde. Gerichtsstand: Haldensleben
Musterkontrakt

ANLAGE 2

ANLAGE 2

Stärken/Schwächenanalyse- BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt.

Frage: Handelt es sich bei den genannten Erfolgsfaktoren generell und im Vergleich zu anderen BARO-Geschäftsfeldern*, um eine „Stärke“, „Basisanforderung“ oder eine „Schwäche“ der BARO Lagerhaus GmbH & Co. KG? Bewerten Sie anhand folgender Skale:

Maximale Stärke 10 9 8 7 / 6 5 4 / 3 2 1 0 Maximale Schwäche

Basisanforderung

* Geschäftsfelder mit vergleichbaren Handelsaktivitäten am EU-Binnenmarkt.

(z.B. Hochqualitätsweizen zu Mühlen nach Benelux oder UK)

Def. Strategische Stärken: Diese Faktoren liefern einen Wettbewerbsvorteil und stellen Schlüsselkompetenzen dar, auf denen die Strategieformulierung aufbauen sollte.

Def. Strategische Schwächen: Hier fehlen dem Geschäftsfeld die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen. Es gilt, Schwächen mit Hilfe der geeigneten Strategie zu beseitigen.

Def. Basisanforderungen: Ressourcen und Kompetenzen, die sich weder durch hohe noch niedrige Ausprägung auszeichnen. Werden sie durch geeignete Strategien gefördert, dann können sie oft Grundlage für einen strategischen Wettbewerbsvorteil sein.

Teilaktivitäten & Erfolgsfaktoren	Bewertung der Schwächen/ Stärken Skala: 0 bis 10 bzw. k.A. (keine Angabe möglich)	Bemerkung (falls notwendig)
A. Management & Organisation im Geschäftsfeld		
A.1. Wertung der Auslandsmarktkennntnis und -forschung im Segment „Spezialgetreide“ für den dänischen Exportmarkt (<i>Wie gut bin ich über die Bedürfnisse des Kunden informiert?</i>)		
A.2. generelle Innovations- und Risikobereitschaft der Entscheidungsträger im Unternehmen		
A.3. Erfahrung & Knowhow der Verantwortlichen Mitarbeiter im Exportgeschäft von „Spezialprodukten“ auf dem EU-Binnenmarkt		
A.4. Allgemeine Bewertung der Flexibilität & Anpassungsfähigkeit auf sich verändernde Bedingungen im Auslandsgeschäft		
A.5. Zusammenarbeit der betreffenden Unternehmensbereiche im Geschäftsfeld „Spezialgetreide“ (Handel, Disposition, Lagerhaltung)		

A.6. Motivationsvermögen des Managements (allgemeines Betriebsklima, Einsatzfreude der Mitarbeiter)		
A.7. Finanzsituation im Geschäftsfeld		
A.8. Kostensituation im Geschäftsfeld		
A.9. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		
B. Beschaffung/Einkauf		
B.1. Wareneinkauf- Handelsabteilung und Außendienst		
B.1.1. Allgemeine Bewertung der Versorgungssicherheit von „Spezialgetreide“ in geforderter: - Qualität <i>(War in den letzten Jahren eine kontinuierliche Bereitstellung von Waren in geforderter Qualität und Quantität gegeben?)</i>		
B.1.2. Allgemeine Bewertung der Versorgungssicherheit von „Spezialgetreide“ in geforderter: - Quantität		
B.1.3. Bewertung der Regelmäßigkeit der Beanstandungen (durch BARO) wegen Nichteinhaltung der geforderten Spezifikationen (Forderungen des Endabnehmers) durch den Vertragspartner / Erzeuger z.B. durch Lieferantenaudits		
B.1.4. Bewertung des Kosten / Nutzenrelation von Konzeptware im Vergleich zu „konventioneller“ Ware.		
B.1.5. Kenntnis- / Schulungsstand der Außendienstmitarbeiter in Bezug auf die Anforderungen der „Konzeptware“		
B.1.6. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		
B.2. Preise & Erzeugerimage		
B.2.1. Preisdurchsetzungspotenzial gegenüber dem Erzeuger im Vergleich zu „konventioneller“ Ware.		
B.2.2. Bewertung der langjährigen Lieferantentreue / Fluktuation unter den Erzeugern im Geschäftsfeld		
B.2.3. Allgemeine Bewertung des Verhältnisses Händler – Landwirt: Informationsaustausch, gegenseitiges Vertrauen und Zuverlässigkeit		
B.2.4. Bewertung der Maßnahmen zur Kundenbindung & -pflege		
B.2.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		
C. Lagerung & Logistik		
C.1. Annahme, Lagerhaltung & Logistik		
C.1.1. Reibungsloser Ablauf der interner Prozesse in Bezug auf Warenannahme, Kontrolle und Lagerung		
C.1.2. Ausreichende Lagerkapazitäten vorhanden		
C.1.3. Entfernung Erzeuger - Lagerstandort		

C.1.4. Bewertung der Lager- & Logistikkosten im Vergleich zu „konventioneller“ Ware		
C.1.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		
D. Verkauf & Abwicklung		
D.1. Warenverkauf- Handelsabteilung		
D.1.1. Bewertung des Reaktionsvermögens/ -geschwindigkeit bei Makler- /Kundenanfragen		
D.1.3. Bewertung des Umfangs der eigenen Nebenleistungen (Service am Kunden, Transparenz, Eingehen auf spezielle Kundenwünsche...)		
D.1.4. Kenntnis- / Schulungsstand und Potential der Mitarbeiter in Bezug auf die Anforderungen der „Konzeptware“		
D.1.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		
D.2. Preise & Kundenimage		
D.2.1. Preisdurchsetzungspotenzial gegenüber dem Kunden		
D.2.2. Bewertung der langjährigen Kundentreue/-bindung		
D.2.3. Allgemeine Wertung des Verhältnisses Händler - Makler - Kunde: Informationsaustausch, gegenseitiges Vertrauen und Zuverlässigkeit usw.		
D.2.4. Bewertung der Maßnahmen zur Kundenbindung & -pflege		
D.2.5. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		
D.3. Distribution & Abwicklung		
D.3.1. Wertung der generellen Liefer- und Termintreue		
D.3.2. Flexibilität & Kompromissbereitschaft / Entgegenkommen		
D.3.3. Zusammenfassende Bewertung der hier genannten Erfolgsfaktoren im Vergleich zu anderen BARO- Geschäftsfeldern*		

Deskriptor & IST-Zustand 2016	Projektion 2022	Begründung der Projektion 2022
Einflussbereich A. Ökonomie		
<p>A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP: durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen zählt 2016 zu den höchsten der EU-28, leichter BIP Anstieg, generell gedämpfte wirtschaftliche Situation</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - wachsendes BIP, hohes durchschn. Einkommen <p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - stagnierendes BIP, rückläufiges durchschn. Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> - gute Entwicklung der Weltwirtschaftslage, Erstarben der EU sowie Erfolg nationaler Konjunkturprogramme führt zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage Dänemarks bis 2022 - privater Konsum (u.a. durch Einkommensanstieg, hohe Beschäftigungsquoten, niedrige Inflation und Investitionen aus dem privaten Sektor) sind die wichtigsten Wachstumsindikatoren - der 2015 prognostizierte und politisch geförderte Wandel zur „<i>Gesellschaft des Wissens</i>“ sowie der hohe Bildungsgrad der Gesellschaft begünstigt Investitionen in Forschung und Entwicklung - DK entwickelt sich zu einem der führenden europäischen Staaten im High-Tech-Sektor und behält so seine internationale Konkurrenzfähigkeit - DK kann seinen Status als „Hochlohnland“ in der EU halten <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - das hinter den Erwartungen zurückliegende Wachstum der dänischen Gesamtwirtschaft im Zeitraum 2012-2016 setzt sich widererwarten fort - waren „<i>Business Investment</i>“ und privater Konsum 2015 noch treibende Kraft des BIP-Wachstums in DK, so führt eine schwache Konjunktur in Europa und der Welt zur wirtschaftlichen Stagnation - da kein nennenswertes Wachstum der Wirtschaftsleistung zu verzeichnen ist, liegt das durchschnittliche Volkseinkommen der Dänen unter dem Wert von 2016 - beim verfügbaren Pro-Kopf-Einkommen muss DK seine Spitzenposition in der Welt abgeben
<p>A.2. Entwicklungen am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: niedrige Arbeitslosenquote, niedrige wirtschaftliche Produktivität</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> - nationale politische Reformen, wie die „<i>Growth and Development Strategy</i>“, dienen u.a. dem gezielten Abbau protektionistischer Maßnahmen zum Schutz der dänischen Wirtschaft - Vorhersagen zeigen, dass die Reformen insgesamt die unterdurchschnittliche dänische Arbeitsproduktivität bei der Herstellung von Waren und somit die internationale Wettbewerbsfähigkeit dänischer Güter langfristig verbessern - die gute gesamtwirtschaftliche Lage führt 2022 zu konstant hohen Beschäftigungszahlen

	<p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> - trotz der vielversprechenden Wirtschaftsreformen seit 2015, welche u.a. auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität abzielten, werden kaum Verbesserungen in diesem Feld erreicht - Ursache ist die „Angst“, aufgrund der kleinstrukturierten und auf Konjunkturschwankungen anfälligen dänischen Wirtschaft am globalen Markt nicht konkurrenzfähig zu sein - der hohe Grad an Protektionismus in vielen Branchen entgegen der EU Prinzipien, der Harmonisierung und Freizügigkeit, führen zum verstärkten „Alleingang“ der Dänen - eine fehlende Orientierung an der „<i>global best practice</i>“ sowie die geringe Attraktivität des Marktes für Investoren spiegelt sich in einer geringen Arbeitsproduktivität und hohem Arbeitskostenaufwand sowie im Rückgang der Beschäftigungszahlen, speziell in exportorientierten Branchen wider
<p>A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Verlust vom Weltmarktanteilen im Handel und Rückgang der Exportüberschüsse, vergleichsweise starke Ausrichtung auf den EU-Binnenmarkt, Nettoexporteur von Lebensmitteln</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anstieg der Außenhandels 	<ul style="list-style-type: none"> - Prognosen zeigen, dass sich die EU trotz der Vielzahl an zurückliegenden Krisen als bedeutende Wirtschaftsmacht in der Welt behaupten kann - der Integrationsprozess sowie die Verflechtung der Handelsbeziehungen innerhalb der EU-Staaten nehmen weiter zu - von dieser Entwicklung können kleine, exportorientierte Mitgliedstaaten, wie z. B. Dänemark, besonders profitieren, was sich im gesamtwirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand ausdrückt - Hauptaugenmerk bei der Außenhandelsorientierung liegt nach wie vor innerhalb der EU, wenngleich auch der Handel mit Drittstaaten an Bedeutung gewinnt - der Wirtschaftsbereich „<i>Lebensmittel und lebende Tiere</i>“, speziell der Export von landwirtschaftlichen Produkten pflanzlichen Ursprungs, bleibt 2022 eine bedeutende dänischen Netto-Exportbranche
	<p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rückgang der Außenhandels 	<ul style="list-style-type: none"> - der Verlust bedeutender Marktanteile im dänischen Außenhandel könnte sich weiter fortsetzen - bis zum Jahr 2022 wird der europäische „Gemeinschaftsgedanke“ zwar nicht scheitern, jedoch werden die vielen anhaltenden <i>internen</i> und <i>externen</i> Krisen die europäische Wirtschaft schwächen - in der internationalen Wettbewerbsfähigkeit haben die kleinen europäischen Staaten anderen erstarkten globalen Handelsblöcken wenig entgegenzusetzen - der Fokus auf den Handel mit ebenfalls „schwächelnden“ EU-Staaten und weniger auf die der wachsenden Schwellenländer, kann dem Netto-Exporteur von Waren und Dienstleistungen zunehmend schwer zu schaffen machen

Einflussbereich B. Gesellschaft

<p>B.1. Einstellung zu gesunder Ernährung: ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsbewusstsein der Gesellschaft nimmt zu 	<ul style="list-style-type: none"> - „Health – the new religion in Denmark“- die Dänen leben immer gesünder und länger - bedeutende Teile der Gesellschaft - wie auch in anderen europäischen Staaten - vertreten zunehmend die Ansicht, dass eine gute und ausgewogene Ernährung wichtiger Teil eines gesunden „Lifestyles“ ist - nachhaltige und lokale Produktion von Lebensmitteln besitzt laut Prognosen einen höheren Stellenwert - beim durchschnittlichen Pro-Kopf-Verbrauch sowie bei den Haushaltsausgaben für Bio-Lebensmittel, liegt DK auch 2022 noch an der Weltspitze
<p>B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: Rang 2 in der EU-28 bei jährlichen privaten Konsumausgaben, Spitzenreiter bei pro Kopf Ausgaben für ökologisch erzeugte Lebensmittel, Zunehmende Preisorientierung beim Lebensmittelkauf</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach „nachhaltigen“ Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> - der private Konsum ist aufgrund der guten wirtschaftlichen Entwicklung Dänemarks und des damit einhergehenden Wohlstandes ungebrochen hoch - in den Bereichen „Freizeit und Unterhaltung“ sowie im Bereich „Lebensmittel“ wird davon ausgegangen, dass der Anteil der Ausgaben leicht aber konstant ansteigt - die zunehmende Gesundheitsorientierung und stärkere Ausrichtung auf den Umweltschutz könnte dafür sorgen, dass bei Verbrauchsgütern, wie nachhaltig / ökologisch erzeugten Lebensmitteln, die Preisbereitschaft insgesamt zunimmt - Verbraucher sind zunehmend bereit, höhere Preise für „bessere“ Produkte zu bezahlen - der durchschnittliche Umsatz im dänischen Einzelhandel mit nachhaltig ökologisch erzeugten Lebensmitteln liegt wohl auch 2022 über dem anderer EU-Staaten - „Frische, Nachhaltigkeit und Convenience“ sind 2022 die Trends im Lebensmittelsektor
	<p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach „nachhaltigen“ Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> - die gedämpfte und unsichere wirtschaftliche Entwicklung seit 2017 könnte zu einer Stagnation der privaten Konsumausgaben führen - „Zukunftssorgen“ hemmen den Konsum und veranlassen die Dänen zum Sparen - Gesundheitsorientierung und Umweltschutz sind zwar immer bedeutendere Kräfte, jedoch führt die zunehmende Preisorientierung, besonders im Verbrauchsgüterbereich, insgesamt nicht zu einer höheren Preisbereitschaft - nachhaltige, regional erzeugte Lebensmittel werden vom überwiegenden Teil der Gesellschaft als zu preisintensiv empfunden - die in den letzten Jahren noch einmal gestiegenen Auflagen in Bezug auf den Verbraucher- und Umweltschutz in der „konventionellen“ Landwirtschaft lässt viele Verbraucher den „Mehrwert“ von ökologischen/nachhaltigen Produkten nicht erkennen

Einflussbereich C. Ökologie

<p>C.1. Umweltbewusstsein: politische und privatwirtschaftliche Maßnahmen im Umweltschutz liegen Durchschn. andere EU-Staaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - führend unter den Nation bei der Umsetzung von Maßnahmen im Umweltschutz 	<ul style="list-style-type: none"> - die Ziele der „Europe 2020 Strategy“ wird DK überdurchschnittlich umsetzen - für die Vorreiterrolle bei der Reduzierung des Ausstoßes klimaschädlicher Gase, Steigerung der Energieeffizienz und dem Anteil der erneuerbaren Energien besitzt DK hohes Ansehen in der Welt - in umweltkritischen, aber bedeutenden Wirtschaftssektoren, wie Transport, Erdölförderung, Fischfang und Landwirtschaft, werden weitere politische und privatwirtschaftliche Förderprogramme die Effizienz und Umweltverträglichkeit noch einmal deutlich verbessern
<p>C.2. Nationale Gesetzgebung im Verbraucher- und Umweltschutz: strenge Auflagen im Umweltschutz, speziell in der Agrarproduktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DK zählt zu einem der „saubersten“ und nachhaltigsten Agrarstandorten der Welt 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe nationale Auflagen an die landwirtschaftliche Produktion, welche die Forderungen der EU, speziell in Bezug auf Pflanzenschutz- und Düngemittleinsatz deutlich übertreffen, werden DK zu einem der am nachhaltigsten produzierenden Agrarnationen weltweit werden lassen - in kaum einem anderen Land ist die Kontamination mit umweltbedenklichen Stoffen im Boden, Wasser sowie in den erzeugten Lebensmitteln, 2022 so gering wie in DK - der Anteil an privatwirtschaftlichen Unternehmen, die durch die Etablierung von Branchenstandards den Umwelt- und Verbraucherschutz fördern, nimmt weiter zu

Einflussbereich E. Absatzmarkt

<p>E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung: kaum Branchenwachstum, Rückgang der vermahlenden Mengen an Brotgetreide, Nachfrage der Mühlen-Branche nach Ware aus Deutschland ist konstant, wachsender Anteil an „Nicht-Konzeptware“, sowie importierten Brot- und Backwaren im dänischen Einzelhandel</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an „Konzeptware“ gleichbleibend 	<ul style="list-style-type: none"> - ein signifikanter Anstieg der vermahlenden Mengen an Getreide in dänischen Mühlen ist nach aktuellem Stand bis 2022 nicht zu erwarten - eine Unterbrechung des negativen Trends der jährlich produzierten Mengen ist nicht auszuschließen - wie Prognosen zeigen, ist der Brot- und Backwarenverzehr der Dänen konstant - aktuelle Bestrebungen der Branchenvertreter zielen darauf ab, den „Mehrwert“ der Konzepte „Natur+ und NaturAks“ den Verbrauchern zu kommunizieren, um damit heimische Marken zu stärken - anknüpfen an Verbrauchertrends wie „Convenience“, Nachhaltigkeit und Regionalität - diese Faktoren könnten bis 2022 die Konkurrenzfähigkeit dänischer Mehle steigern - bei der Importnachfrage nach „Konzeptware“ aus Deutschland wird wenig Veränderung prophezeit - die Abhängigkeit von Hochqualitätsweizen aus Deutschland wird sich aufgrund der bestehenden Standortnachteile Dänemarks nicht ändern
---	--	---

	<p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an „Konzeptware“ rückläufig 	<ul style="list-style-type: none"> - ein möglicher über 2016 hinausgehender Rückgang der vermahlenden Mengen an Getreide in DK würde die Branche stark unter Druck setzen - Ursache sind die Einbußen in der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der dänischen Mühlebranche - legen Verbraucher bis 2022 keinen gesteigerten Wert auf Mehle „Made in Danmark“, welche produziert wurden nach „Natur+ oder NaturAks“, könnten Backwarenhersteller aufgrund der besseren Wirtschaftlichkeit vermehrt auf Rohstoffe aus dem europäischen Ausland zurückgreifen - der Bedarf an zugekaufter „Konzeptware“ aus Deutschland würde somit zwangsläufig zurückgehen
<p>E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: hoher Konzentrationsgrad der Branche, stark vertikal integriert</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzentrationsgrad der Branche nimmt zu 	<ul style="list-style-type: none"> - der Konzentrationsgrad in der europäischen, speziell in der dänischen Mühlen- und Backwarenbranche wird sich bis 2022 mit großer Wahrscheinlichkeit weiter verstärken - „Wachsen oder Weichen“ scheint die einzige Möglichkeit, um konkurrenzfähig zu bleiben. Bedeutende Akteure der Mühlenbranche sind bereits Teil der stark vertikal integrierter Ketten
	<p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzentrationsgrad unverändert 	<ul style="list-style-type: none"> - der bereits hohe Konzentrationsgrad, speziell in der dänischen Mühlenbranche wird sich bis 2022 nicht weiter verstärken - da sich momentan neben einigen kleinen Spezialmühlen nur zwei nennenswerte Akteure den Markt unter sich aufteilen, ist der Konzentrationsgrad theoretisch kaum noch zu steigern
<p>E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Forderungen und Ansprüche der Abnehmer an Handelspartner unverändert</p>	<p>Alternative I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenansprüche gleichbleibend 	<ul style="list-style-type: none"> - die konstante Nachfrage und die überlegenen Eigenschaften der „Konzeptware“ veranlassen die dänische Mühlenbranche nicht dazu, nennenswerte Veränderungen an den Branchenkonzepten „Natur+ und NaturAks“ vorzunehmen - eine auszeichnende Differenzierung zu „konventioneller“ Ware ist gegeben
	<p>Alternative II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenansprüche steigen 	<ul style="list-style-type: none"> - die geplante Verschärfung der europäischen oder nationalen Gesetzgebung in Bezug auf den Einsatz von Pflanzenschutz- und Düngemitteln könnte die Akteure dazu veranlassen, die momentanen Anforderungen an die Branchekonzepte „Natur+ und NaturAks“ zu erhöhen - ein vollständiges Verbot glyphosathaltiger PSM in der EU bis 2022 könnte die Konzepte in ihrer gegenwärtigen Form unnötig machen - Verschärfung der deutschen Düngemittelgesetzte machen die Erfüllung der Qualitätsanforderungen zunehmend schwieriger

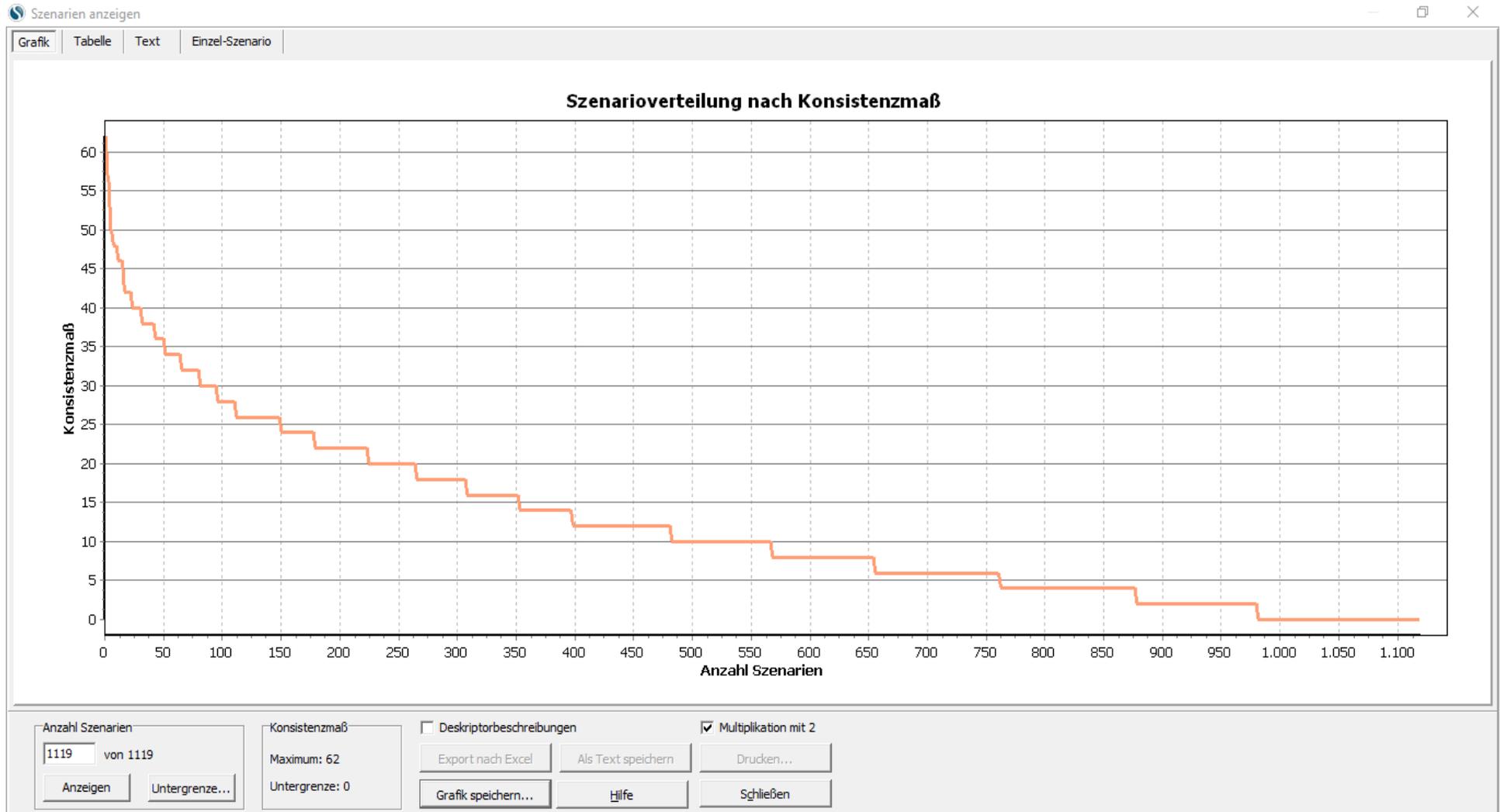
Einflussbereich F. Wettbewerb		
F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment: Verschärfung der Wettbewerbssituation im Marktsegment nicht erkennbar	Alternative I - Wettbewerbsdruck gleichbleibend	<ul style="list-style-type: none"> - ein fühlbarer Anstieg des Wettbewerbsdrucks im Segment wird bis 2022 nicht erwartet - vielmehr ist davon auszugehen, dass im Vergleich zu den momentanen Marktverhältnissen kaum signifikante Verschiebungen stattfinden - die geplante Lockerung der strikten Düngemittelgesetze wird aller Voraussicht nach die internationale Wettbewerbsposition des dänischen Getreides langfristig verbessern - die Mühlenindustrie wird weiter wie bisher auf den Zukauf ausländischer Ware angewiesen sein - es wird angenommen, dass deutsche Anbieter, die das Auslandsmarktsegment bedienen, keinen Anlass sehen, anderen Teilnehmern Marktanteile abnehmen zu wollen
	Alternative II - Wettbewerbsdruck steigt	<ul style="list-style-type: none"> - der vorhergesagte „Expansionswille“ skandinavischer Agrargenossenschaften durch die Erschließung neuer Bezugs- und Absatzmärkte für landwirtschaftliche Güter, speziell in landwirtschaftlichen Regionen Zentraleuropas und im Baltikum, kann bis 2022 zu eine Verschiebung der Marktmachtverhältnisse zur Folge haben - die Ausdehnung kann den Wettbewerbsdruck unter den etablierten Unternehmen im Segment erhöhen, da nun skandinavische mit deutschen Erfassungshändlern am zentraleuropäischen Beschaffungsmarkt konkurrieren
F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: Verschärfung der Wettbewerbssituation bzw. Kampf um Marktanteile durch neue Mitbewerber im Segment nicht erkennbar	Alternative I - Segment für neue Wettbewerber unattraktiv	<ul style="list-style-type: none"> - die geringe Größe, konstant hohen Eintrittsbarrieren und das begrenzte Marktwachstum des Segments schrecken potentielle neue Mitbewerber aus dem In- und Ausland ab - Konkurrenten überlassen das Segment „Spezialgetreide“ auch 2022 den wenigen „Spezialisten“, die das Segment schon seit vielen Jahren erfolgreich bedienen
	Alternative II - neue Wettbewerber verstärken den Druck im Segment	<ul style="list-style-type: none"> - durch Lockerung des dänischen Düngemittelgesetzes einerseits sowie schärferer Auflagen in Bezug auf die Stickstoffdüngung in Deutschland andererseits ist es vorstellbar, dass sich die Marktverhältnisse bis 2022 zugunsten der skandinavischen Agrarhändler verschieben - vergleichsweise überdurchschnittliche Margen locken neue Wettbewerber, die sich im Marktsegment behaupten wollen - ein Überangebot an „Konzeptware“ könnte aufgrund der begrenzten alternativen Absatzmöglichkeiten zum Verlustgeschäft für die etablierten Marktakteure werden

Einflussbereich D. Beschaffungsmarkt		
D.1. Entwicklung der Angebotssituation-Quantität der Rohstoffe: aktuell keine Engpässe bei der Quantität der Rohstoffen am Beschaffungsmarkt	Alternative I - konstant	<ul style="list-style-type: none"> - der Anstieg der insgesamt produzierten Getreidemenge, spezielle von Weizen, in Deutschland und Dänemark bis 2022 wird hauptsächlich durch die Futternachfrage und die guten Exportaussichten angeregt - während der Preistiefstand für EU-Weizen im betrachteten Zeitraum für 2018 (164 Euro/t.) erwartet wird, werden die Marktpreise voraussichtlich bis 2022 (174 Euro/t.) ansteigen - ein landwirtschaftlicher Erzeuger in Mitteldeutschland der „Konzeptware“ im Vertragsanbau produziert, erzielt auch 2022 unter anderem durch das erhöhte Ausfallrisiko sowie durch den „Differenzierungsgrad“ der Ware i.d.R. einen höheren Marktpreis als für „konventionelle“ Ware - der Anbau von „Konzeptware“ auf Teilflächen bietet dem Landwirt besonders im Bereich der Bodenqualität benachteiligten landwirtschaftlichen Gebieten eine lukrative zusätzliche Einnahmemöglichkeit - generell ist davon auszugehen, dass der Erzeugerpreis für „Konzeptware“ 2022 über dem von „konventioneller“ Ware liegen wird
	Alternative II - schwankend oder zurückgehend	<ul style="list-style-type: none"> - wird der Landwirt in die Lage versetzt, mit der Erzeugung einer anderen Kultur einen ähnlichen oder höheren Erzeugerpreis als für „Konzeptware“ zu erzielen, stärkt dies denkbar seine Verhandlungsposition - ist der Erzeuger nicht bereit bzw. nur zu hohen Prämien, „Konzeptware“ im Vertragsanbau zu produzieren, so kann dies zu Schwankungen in der Versorgungssicherheit aus Sicht des Händlers führen - zusätzlich beeinflussen zunehmend natürliche Faktoren die Produktion (u.a. Mangel an Niederschlag)
D.2. Entwicklung der . Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: aktuell kaum Probleme bei der Qualität der Rohstoffen am Beschaffungsmarkt	Alternative I - konstant	<ul style="list-style-type: none"> - der Wettbewerbsvorteil durch die überlegenen Qualitätseigenschaften des mitteldeutschen Getreides sichert aller Voraussicht nach die konstante Versorgung mit „Konzeptware“ in geforderter Qualität - die geplante Verschärfung der deutschen Düngemittelgesetzgebungen wird demnach keine signifikante Minderung der Qualitätseigenschaften mit sich bringen
	Alternative II - schwankend oder zurückgehend	<ul style="list-style-type: none"> - eine Kombination aus sich verschärfenden natürlichen Umweltfaktoren (u.a. Mangel an Niederschlag), den Einschränkungen einer neuen Düngemittelverordnung sowie der zunehmend fehlenden Motivation der Landwirte, Hochqualitätsweizensorten anzubauen, kann zu Qualitätsproblemen auf den mitteldeutschen Beschaffungsmärkten bis 2022 führen

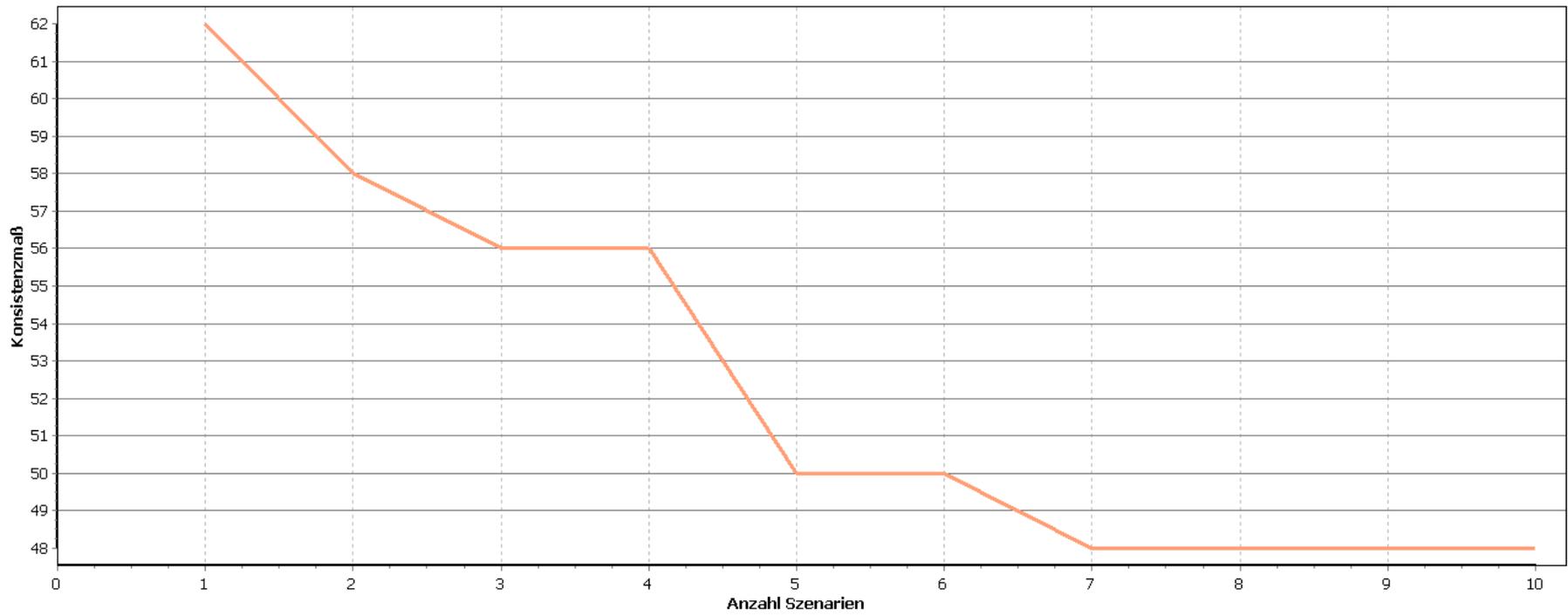
ANLAGE 4

ANLAGE 4

Konsistenzmatrix Deskriptoren und Projektionen Szeno-Plan Version 4.4.1 Sinus GmbH - Software und Consulting		A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP		A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität		A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt		B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung		E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung		E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration		E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler		F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment		F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile		D.1. Entwicklung der Angebotsituation-Quantität der Rohstoffe		D.2. Entwicklung der Angebotsituation-Qualität der Rohstoffe	
		wachsendes BIP, hohes durchschn. Einkommen	stagnierendes BIP, rückläufiges durchschn. Einkommen	niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität	Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität	Anstieg des Außenhandels	Rückgang des Außenhandels	hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten	Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten	Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an "Konzeptware" gleichbleibend	Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware rückläufig	Konzentrationsgrad der Branche nimmt zu	Konzentrationsgrad der Branche unverändert	Kundenansprüche gleichbleibend	Kundenansprüche steigen	Wettbewerbsdruck gleichbleibend	Wettbewerbsdruck steigt	Segment für neue Wettbewerber unattraktiv	neue Wettbewerber verstärken den Druck im Segment	konstant	schwankend oder zurückgehend	konstant	schwankend oder zurückgehend
A.1. Entwicklung des Einkommens und des BIP	wachsendes BIP, hohes durchschn. Einkommen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	stagnierendes BIP, rückläufiges durchschn. Einkommen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A.2. Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität	niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität	2	-2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität	-2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A.3. Außenhandel und EU-Binnenmarkt	Anstieg des Außenhandels	2	-2	1	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Rückgang des Außenhandels	-2	2	-1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
B.2. Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung	hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten	1	-2	1	-1	2	-2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten	-1	1	-1	1	-1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E.1. Branchen- und Nachfrageentwicklung	Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an "Konzeptware" gleichbleibend	1	-1	1	-1	0	0	2	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware rückläufig	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E.2. Konzentrationsprozesse und vertikale Integration	Konzentrationsgrad der Branche nimmt zu	0	0	1	-1	1	-1	0	0	-1	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Konzentrationsgrad der Branche unverändert	0	0	-1	1	-1	1	0	0	2	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E.3. Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler	Kundenansprüche gleichbleibend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Kundenansprüche steigen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
F.1. Wettbewerbssituation im Marktsegment	Wettbewerbsdruck gleichbleibend	0	0	-1	1	0	0	0	0	2	-1	-1	2	2	-1	-	-	-	-	-	-	-	
	Wettbewerbsdruck steigt	0	0	1	-1	-1	1	0	0	-1	-1	1	-1	-1	2	-	-	-	-	-	-	-	
F.2. Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile	Segment für neue Wettbewerber unattraktiv	0	0	0	0	-1	1	0	0	-1	2	1	1	1	0	2	-2	-	-	-	-	-	
	neue Wettbewerber verstärken den Druck im Segment	0	0	0	0	1	-1	0	0	1	-1	-1	-1	-1	1	-2	2	-	-	-	-	-	
D.1. Entwicklung der Angebotsituation-Quantität der Rohstoffe	konstant	0	0	0	0	1	-1	0	0	1	-1	0	0	1	-1	1	-1	1	-1	-	-	-	
	schwankend oder zurückgehend	0	0	0	0	-1	1	0	0	-1	1	0	0	-1	1	-1	1	-1	1	-	-	-	
D.2. Entwicklung der Angebotsituation-Qualität der Rohstoffe	konstant	0	0	0	0	1	-1	0	0	1	-1	0	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	-	
	schwankend oder zurückgehend	0	0	0	0	-1	1	0	0	-1	1	0	0	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-	



Szenarioverteilung nach Konsistenzmaß



Anzahl Szenarien
10 von 1119
Anzeigen | Untergrenze...

Konsistenzmaß
Maximum: 62
Untergrenze: 0

Deskriptorbeschreibungen Multiplikation mit 2
Export nach Excel | Als Text speichern | Drucken...
Grafik speichern... | Hilfe | Schließen

Ergebnis der Szenario Analyse
Darstellung der „Top 5“ von 1.119 „Szenario-Bündeln“

Szenario Nr. 1 Konsistenzmaß: 62

- ✓ Entwicklung des Einkommens und des BIP: wachsendes BIP, hohes durchschn. Einkommen
- ✓ Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität
- ✓ Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Anstieg des Außenhandels
- ✓ Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten
- ✓ Branchen- und Nachfrageentwicklung : Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware gleichbleibend
- ✓ Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche unverändert
- ✓ Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche gleichbleibend
- ✓ Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck gleichbleibend
- ✓ Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: Segment für neue Wettbewerber unattraktiv
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Quantität der Rohstoffe : konstant
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: konstant

Szenario Nr. 2 Konsistenzmaß: 58

- ✓ Entwicklung des Einkommens und des BIP: wachsendes BIP, hohes durchschn. Einkommen
- ✓ Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: niedrige Arbeitslosenquote, wachsende Produktivität
- ✓ Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Anstieg des Außenhandels
- ✓ Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: hoher privater Konsum, stabile Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten
- ✓ Branchen- und Nachfrageentwicklung : Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware gleichbleibend
- ✓ Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche nimmt zu
- ✓ Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche gleichbleibend
- ✓ Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck gleichbleibend
- ✓ Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: Segment für neue Wettbewerber unattraktiv
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Quantität der Rohstoffe: konstant
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: konstant

Szenario Nr. 3 Konsistenzmaß: 56

- ✓ Entwicklung des Einkommens und des BIP: stagnierendes BIP, rückläufiges durchschn. Einkommen
- ✓ Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität
- ✓ Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Rückgang des Außenhandels
- ✓ Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten
- ✓ Branchen- und Nachfrageentwicklung : Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware rückläufig
- ✓ Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche unverändert
- ✓ Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche steigen
- ✓ Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck gleichbleibend
- ✓ Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: Segment für neue Wettbewerber unattraktiv
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Quantität der Rohstoffe: konstant
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: konstant

Szenario Nr. 4 **Konsistenzmaß: 56**

- ✓ Entwicklung des Einkommens und des BIP: stagnierendes BIP, rückläufiges durchschn. Einkommen
- ✓ Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität
- ✓ Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Rückgang des Außenhandels
- ✓ Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten
- ✓ Branchen- und Nachfrageentwicklung : Unveränderte Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware gleichbleibend
- ✓ Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche unverändert
- ✓ Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche gleichbleibend
- ✓ Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck gleichbleibend
- ✓ Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: Segment für neue Wettbewerber unattraktiv
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Quantität der Rohstoffe: konstant
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: konstant

Szenario Nr. 5 **Konsistenzmaß: 50**

- ✓ Entwicklung des Einkommens und des BIP: stagnierendes BIP, rückläufiges durchschn. Einkommen
- ✓ Entwicklung am Arbeitsmarkt und bei der Produktivität: Rückgang der Beschäftigungszahlen, niedrige Produktivität
- ✓ Außenhandel und EU-Binnenmarkt: Rückgang des Außenhandels
- ✓ Konsumbereitschaft und Einkommensverwendung: Rückgang privater Konsumausgaben, sinkende Nachfrage nach "nachhaltigen" Produkten
- ✓ Branchen- und Nachfrageentwicklung : Abnahme der Branchenbedeutung, Bedarf an Konzeptware rückläufig
- ✓ Konzentrationsprozesse und vertikale Integration: Konzentrationsgrad der Branche unverändert
- ✓ Kundenbedürfnisse und -ansprüche an den Händler: Kundenansprüche steigen
- ✓ Wettbewerbssituation im Marktsegment: Wettbewerbsdruck steigt
- ✓ Seiteneinsteiger und Verschiebung der Marktanteile: neue Wettbewerber verstärken den Druck im Segment
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Quantität der Rohstoffe: schwankend oder zurückgehend
- ✓ Entwicklung der Angebotssituation- Qualität der Rohstoffe: schwankend oder zurückgehend