

## **Lebensmittelpreise aus der Sicht mittelständischer Lebensmittelhersteller Zwischen Rohstoff-Shortage, Handelsmarken und Handelskonzentration**

Lebensmittelpreise sind für kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller zu einer großem Herausforderung geworden, nachdem die Preise für wichtige Rohstoffe der Lebensmittelherstellung wie Weizen, Kakao, Saftkonzentrat, Öle, Fette, Zucker, Milchprodukte etc. seit einigen Jahren in Bewegung geraten sind.

### **Volatile Rohstoffpreise seit 2007**

Seit 2007, dem Ausbruch der Sub-Prime-Krise und der darauf folgenden Finanzkrise beobachtet man einerseits eine zunehmende Fluktuation der Rohstoffpreise, andererseits einen signifikanten Anstieg des Volumens der Optionen und Terminkontrakte auf dem Rohstoffsektor durch den Einstieg von Index- und Hedgefonds in die Spekulation mit Rohstoffderivaten.<sup>1</sup> Ob und in welchem Ausmaß zwischen der steigenden Aktivität der Rohstoff-Fonds und der zunehmenden Fluktuation der Rohstoffpreise ein Zusammenhang besteht, ist zum Gegenstand heftiger Diskussionen geworden. Tatsache ist jedoch, dass Rohstoffe, der wichtigste Inputfaktor und der bedeutendste Kostenfaktor der Lebensmittelhersteller seit Mitte 2007 nach einer jahrzehntelangen relativen Stabilität zunehmend volatil geworden sind.

### **Lebensmittelhersteller in der „Sandwichposition“**

Die seit dem letzten halben Jahrzehnt auf lange Sicht steigenden, doch kurzfristig immer stärker schwankenden Rohstoffpreise verstärken den Druck auf die Ertragssituation der kleinen und mittleren Lebensmittelhersteller, die sich in einer „Sandwichposition“ zwischen den großen Rohstoffkonzernen auf der Beschaffungsseite und internationalen Lebensmittelketten auf der Kundenseite befinden. Hinzu kommen die steigenden Kosten für die Energie. Innerhalb von nur fünf Jahren ist der Preis für eine Kilowattstunde in Deutschland um fast 40 % gestiegen.<sup>2</sup> Steigende Kosten und sinkende Erlöse drücken auf die Erträge der Lebensmittelhersteller.

### **95% der Lebensmittelhersteller sind kleine oder mittelständische Unternehmen**

Die deutsche Lebensmittelindustrie besteht aus 5.970 Unternehmen, die vorwiegend im Familienbesitz sind und eine durchschnittliche Betriebsgröße von 27 Mio. Euro aufweisen.<sup>3</sup> Die Kunden der mittelständischen Lebensmittelhersteller sind europäische Handelskonzerne und Discounter mit Umsätzen von zig-Milliarden Euro. Im Lebensmittelsektor besteht in fast allen Branchen auf der Herstellerseite ein intensiver europäischer Verdrängungs-Wettbewerb. Der Einzelhandel mit Lebensmittel hingegen ist in Deutschland und Österreich auf eine Handvoll großer Handelsketten konzentriert. In Deutschland dominieren sechs Handelskonzerne knapp drei Viertel des Lebensmittelhandels. Noch höher ist die Konzentration in Österreich, wo drei Handelskonzerne 83,2 % des Umsatzpotentials abdecken.<sup>4</sup> Das durch das Nachfrageoligopol (Oligopson) entstandene Gefälle im Machtgefüge zwischen den Handelskonzernen und den kleinen und mittleren Herstellern macht die Weitergabe von Preisanpassungen auf den Rohstoffmärkten für die meisten kleinen und mittelständischen Hersteller von Lebensmitteln in Deutschland und Österreich zu einer „mission impossible“.

---

<sup>1</sup> Weltbank (2010): Placing the 2006/2008 Commodity Price Boom into Perspective.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Michael Hüther, Institut der deutschen Wirtschaft Köln auf dem Unternehmertag, 19.03.2013

<sup>3</sup> Jahresbericht 2012\_2013 der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, Seite 11

<sup>4</sup> Fachverband der Österreichischen Nahrungs- und Genussmittelindustrie

### **Bedrohung für kleine und mittelständische Familienunternehmen**

Für Hersteller, die Handelsmarken für den Lebensmitteldiscount produzieren oder die nicht oder nur unzureichend in der Lage sind, ihre Marke permanent mit Werbung und Kommunikationsmaßnahmen zu unterstützen, stellt die Volatilität auf den Rohstoffmärkten eine Bedrohung ihrer Unabhängigkeit dar. Die Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung „Inverto“ aus Mitte 2012 belegen, dass 83 % der befragten Unternehmen die Rohstoffpreise als Haupteinflussfaktor für ihr Geschäftsergebnis sehen und messen diesen daher eine größere Bedeutung bei als z.B. der konjunkturellen Entwicklung (62 Prozent), Energiepreisen (44 Prozent) oder der Euro-Krise (20 Prozent).<sup>5</sup> Rohstoffmanagement genießt nach wie vor oberste Priorität. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Rohstoffkosten in ihrem Unternehmen über 30 Prozent der Gesamtkosten ausmachen, bei weiteren 22 Prozent machen diese zumindest über 20 Prozent aus.<sup>6</sup> Diese Tatsache trägt erheblich dazu bei, dass Rohstoffkostenmanagement in den Unternehmen eine entscheidende Rolle spielt. Die kleinen und mittleren Lebensmittelhersteller, überwiegend Familienunternehmen, befinden sich daher in zunehmendem Ausmaß „eingeklemmt“ zwischen ihren Lieferanten, den internationalen Rohstoffkonzernen und ihren Kunden, den internationalen Handelsketten.

### **Spekulation der Fonds zwingt auch mittelständische Hersteller zur Spekulation**

Nun stehen die Lebensmittelhersteller vor der neuen Herausforderung, mit stark schwankenden Rohstoffpreisen in Kombination mit temporären Verknappungen am Beschaffungssektor umzugehen. Die Hersteller sind gefordert, ihren Bedarf an Rohstoffen durch Hedging zu sichern und sich mit Futures, Optionen, Termingeschäften, Derivaten etc. auseinanderzusetzen. Das hat absurde Konsequenzen: denn die zunehmende Spekulation großer Rohstoff- und Hedge-Fonds hat zur Folge, dass durch die stärker werdenden Schwankungen der Preise und die temporären Verknappungen einzelner Rohstoffe auch die kleinen und mittelständischen Hersteller zur Spekulation mit Rohstoffen gezwungen werden. Der Unterschied zu den Profis auf den Termingeschäften ist jedoch, dass die Amateurspekulanten aus der Lebensmittelherstellung die Rohstoffe tatsächlich benötigen, um ihre Produkte herzustellen.

### **Konkurrenz zwischen Sicherungsgeschäfte und Derivatspekulation**

Spekulation in Form von „Hedging“ gibt es schon seit Jahrhunderten: Jeder Bauer, der seine Rohstoffe vor der Ernte an einen Müller verkauft, ist ein Spekulant – aber er spekuliert mit Rohstoffen, die wirklich existieren. Und er muss liefern, egal ob die Ernte gut oder schlecht ausfällt. Im Gegensatz zu einem Käufer von Agraraktien oder Rohstoff-Optionen: Die Rohstoffe selbst interessieren den Commodity-Trader ebenso wenig wie ein Investor, der mehrere hunderttausend Dollar in Kaffee-Futures investiert, täglich in Kaffeebohnen badet.

### **Unternehmer sind Investoren - aber Investoren sind keine Unternehmer**

Den Investor in Commodity-Futures interessiert lediglich der Kurs der zugrundeliegenden Rohstoffe, vom eigentlichen Geschäft muss er – im Gegensatz zum Unternehmer - nichts verstehen. Das ist grundsätzlich kein Problem, solange der Trader sein eigenes Geld riskiert. Destruktiv an dieser Art von Kontraktwetten mit virtuellen Rohstoffen ist jedoch, dass sie sich auch auf die Preise für echte, physische Rohstoffe auswirken, indem Trends per Computerknopfdruck verstärkt werden. Von der

---

<sup>5</sup> INVERTO Rohstoffstudie 2012 in Kooperation mit dem Handelsblatt und AMI, S.6

<sup>6</sup> Rohstoffmanagement in turbulenten Zeiten, INVERTO Rohstoffstudie 2012, S. 5

Spekulation mit Rohstoffen betroffen sind nicht nur die Spieler, wie Hedgefonds und Indexfonds, sondern auch Unternehmen, die Rohstoffe verarbeiten, wie die Hersteller von Lebensmitteln, der Handel und in letzter Konsequenz auch die Konsumenten. Spekulation mit Rohstoffderivaten ist ein Glasperlenspiel für spezielle Spieler, die Zugang zu billigem Geld und Informationen haben. Billiges Geld von den Zentralbanken gibt es ja seit der Sub-Prime Krise, der Lehman-Pleite und diversen anderen multiplen Krisen in Hülle und Fülle. Und Informationen kann man beeinflussen, wenn man Geld hat. Es überrascht daher nicht, dass das Volumen dieses virtuellen Business in den letzten eineinhalb Jahrzehnten geradezu explodiert ist: Täglich werden Kredite, Swaps und Optionen von mehreren hundert Milliarden gehandelt. „Die Finanzwirtschaft hat sich durch Spekulationen und Wetten verselbstständigt. Es sind Größenordnungen entstanden, die zur realen Produktion oder zur Wertschöpfung in keiner Beziehung mehr standen.“<sup>7</sup>

Das Volumen der „Realwirtschaft“ mit echten Rohstoffen ist um mindestens eine Dezimalstelle niedriger. Der Markt der derivativen Finanzprodukte steigt ständig, denn es gibt jede Menge billiges Geld, das profitabel arbeiten muss. Aus dem Food-Price Index der FAO<sup>8</sup> ist klar erkennbar: Seit 2007 fahren die Rohstoffpreise kurzfristig rauf und runter wie auf der Achterbahn, mit der mittelfristigen Tendenz nach oben. Diese Entwicklung betrifft praktisch alle fünfzig Rohstoffe, die in dem Index berücksichtigt sind. Die staatlich forcierte Produktion von Bio-Sprit mag zwar eine Schnaps-Idee sein, betrifft aber nur einen einzigen Rohstoff von insgesamt fünfzig. Die hektischen Auf- und Ab-Bewegungen der Preise von fünfzig verschiedenen Rohstoffen des FAO-Index während der letzten fünf Jahre sind dadurch freilich nicht erklärbar.

### **Marken vs. Handelsmarken**

Hinzu kommt das kontinuierliche Vordringen der „Handelsmarken“. Als Handelsmarken (auch „Eigenmarken“, „private labels“, Auftragsproduktionen) bezeichnet man Produkte und Produktreihen, deren Markenzeichen sich im Eigentum eines Handelsunternehmens bzw. einer Handelsorganisation befinden. Sie werden von regionalen kleinen und mittelständischen Herstellern produziert. Diese Hersteller verfügen nicht über genügend finanzielle Mittel, um sich den Aufbau oder die kontinuierliche Investition in einen Markenartikel leisten zu können. Markenartikel benötigen regelmäßig hohe Investitionen in die Produktentwicklung, Marketing und in den Vertrieb. Eigenkapital und Cash Flow der kleinen und mittleren Hersteller reichen jedoch oft nicht aus, um eigene Marken gegen die starke Konkurrenz der internationalen Lebensmittelkonzerne und den Handelsmarken der Handelskonzerne aufzubauen. Die Konsequenz ist, dass die kleinen und mittelständischen Hersteller gezwungen sind, anstelle ihrer regionalen Markenartikel teilweise oder ausschließlich Handelsmarken zu produzieren, um ihre Produktionslinien auszulasten. Eine Lebensmittelproduktion ohne eigene Marke ist ein ähnliches Geschäftsmodell wie die Produktion einer Computer-Hardware ohne Betriebssystem. Es fehlt eine entscheidende, wertsteigernde Komponente: die Marke. Sie ist die „Software“ und das „Betriebssystem“ eines Qualitätsproduktes. Die Marke ist der stärkste „Verbündete“ der Mittelständler gegen die Jahr für Jahr steigenden Forderungen der Handelskonzerne. Die Marke verbindet die Lebensmittelhersteller mit den Chefs an den Regalen der Handelskonzerne: den Verbrauchern. Das ist einer der Gründe, weshalb die Handelskonzerne von vielen kleinen und mittelständischen Herstellern, deren Markenartikel unter dem Druck der multinationalen Konkurrenten von der „A-Marke“ zu einer „B-Marke“ abgesunken ist, in den „Jahresgesprächen“ immer höhere Rabatte fordern. Diese Mittel, die in Aktionsrabatten und

---

<sup>7</sup> Dr. Theo Waigel, ehemaliger deutscher Finanzminister, in „die Presse“ vom 11.7.2013

<sup>8</sup> <http://www.fao.org/worldfoodsituation/wfs-home/foodpricesindex>

Jahresumsatzbonifikationen verpulvert werden, fehlen den Mittelständlern bei der Produktentwicklung und im Marketing. Beim Thema „Handelsmarken“ sind die Standpunkte, Meinungen und Überzeugungen von Herstellern und Händlern also komplett antagonistisch. Das ist nicht überraschend, wenn man berücksichtigt, dass die Geschäftspartnerschaft von Handel und Herstellern unter vollkommen unterschiedlichen Ausgangsbedingungen stattfindet.

### **Die Geschäftsmodelle von Handel und Herstellern sind diametral entgegengesetzt**

Der Handel erwirtschaftet seine Erträge über das Umlaufvermögen, welches möglichst rasch „gedreht“/verkauft werden muss, um einen positiven Hebeleffekt auf die Rentabilität zu erreichen. Die Hersteller hingegen brauchen leistungsfähige Maschinen und Anlagen. Die dafür erforderlichen Investitionen sind hoch und die Amortisationszeiten sind lang. Kurzfristige Schwankungen in der Produktion wirken sich daher unmittelbar in einer Verschlechterung der Produktivität aus. Fällt die Auslastung einer Produktionslinie plötzlich ab, weil ein wichtiger Artikel „ausgelistet“ wurde, so müssen Produktions-Schichten reduziert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgebaut werden. Der Handel braucht Kundenfrequenz und raschen Lagerumschlag, um erfolgreich zu sein. Um dies zu erreichen, muss er kurzfristiger und taktischer agieren als der Hersteller: 25 % Rabatt auf ganze Sortimentsteile für ein paar Tage sind für die großen Handelskonzerne kein Problem, sondern eine bewusst gewählte, offensichtlich profitable Strategie. Obwohl: rein rechnerisch müsste bei einem angenommenen Rohaufschlag von 30% bei einer 25%igen Preisreduktion die sechsfache Menge verkauft werden, um bei der diskontierten Produktgruppe den gleichen Ertrag zu erwirtschaften. Die Geschäftsmodelle der „Partner“ Handel und Hersteller könnten kaum unterschiedlicher sein. Würde ein Hersteller das Geschäftsmodell des Handels anwenden, so hätte das für den Hersteller böse Konsequenzen: 25 % Rabatt würde den Cash Flow eines Herstellers nachhaltig ruinieren und die Finanzierungsbasis für die erforderlichen Investitionen in Maschinen und Anlagen eliminieren.

### **Alleinstellung für Markenartikler**

Erfolgreiche Markenartikler haben es geschafft, ihren Marken eine qualitative und funktionsmäßige Alleinstellung zu verschaffen, um sich gegen andere Mitbewerber zu behaupten und um zu verhindern, dass der Platz ihrer Marke im Regal durch eine „Handelsmarke“ ersetzt wird. Die wirklichen Chefs an den Regalen, die Verbraucher, hat die Unterscheidung zwischen Handelsmarken und Herstellermarken aber ohnehin nur wenig interessiert: Ob sich auf der Verpackung einer Wurst eine Marke oder eine Handelsmarke befindet, ist den meisten Konsumentinnen und Konsumenten „wurscht“, solange Qualität und Preis stimmen.

Mag. Walter Schönthaler

[www.walter-schoenthaler.at](http://www.walter-schoenthaler.at)