

# Agribusiness in Deutschland 2010

Unternehmen auf dem Weg  
in neue Märkte!

Eine Gemeinschaftsstudie mit:



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN

Mit freundlicher Unterstützung von:

■ FOOD  
MADE ■ IN  
■ GERMANY

# Die Autoren

## **Prof. Dr. Ludwig Theuvsen**

Ludwig Theuvsen ist Professor für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness an der Universität Göttingen. Er ist Verfasser zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten u.a. zum strategischen Management sowie zur Organisation von Wertschöpfungsketten im Agribusiness. Ludwig Theuvsen ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Landesinitiative Ernährungswirtschaft (NieKE) des International Advisory and Editorial Board des Journal on Chain and Network Science sowie des Editorial Advisory Board des Polish Journal of Food and Nutrition Sciences. Er ist Schriftleiter des German Journal of Agricultural Economics.



## **Prof. Dr. Ludwig Theuvsen**

Georg-August-Universität Göttingen  
Telefon +49 551 39 4851  
theuvsen@uni-goettingen.de

## **Dr. Christian Janze, M.Sc. agr. oec.**

Christian Janze hat an der Universität Göttingen Agrarökonomie studiert und anschließend im Bereich IFRS im Agribusiness promoviert. Er ist seit 2005 bei Ernst & Young und Branchenkenner für den Bereich Agribusiness. Er betreut nationale und internationale Projekte in dieser Branche. Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Business und Transaction Advisory sowie Assurance. Christian Janze ist Autor verschiedener Beiträge zum Thema IAS 41 Agriculture. Er hält weiterhin Vorlesungen am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen und ist Mitglied im Beirat des nifa e.V.



## **Dr. Christian Janze, M.Sc. agr. oec.**

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Telefon +49 511 8508 26945  
christian.janze@de.ey.com

## **Dr. Matthias Heyder, M.Sc., B.Sc.**

Matthias Heyder hat an der Universität Göttingen Agrarwissenschaften mit dem Schwerpunkt Agribusiness studiert und anschließend im Bereich Agrarökonomie zu „Strategien und Unternehmensperformance im Agribusiness“ promoviert. In seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen arbeitet er an verschiedenen nationalen und internationalen Projekten und verbindet in seinen aktuellen Forschungen wissenschaftliche Theorie mit der Praxis im Agribusiness. Er ist Verfasser zahlreicher Beiträge, in denen er sich v. a. mit strategischem Management, Internationalisierung, Nachhaltigkeit und CSR, Risikomanagement sowie Personalmanagement im Agribusiness beschäftigt. Zudem ist er Mitherausgeber der Internationalen Reihe Agribusiness.



## **Dr. Matthias Heyder, M.Sc., B.Sc.**

Georg-August-Universität Göttingen  
Telefon +49 551 39 4855  
mheyder@uni-goettingen.de

<b>Vorwort</b>	4
<b>Management Summary</b>	6
<b>Agribusiness: Auch in der Krise Wachstumsmotor für Deutschland</b>	8
<b>Globale Trends im Agrarbereich</b>	14
Branchenkenner im Gespräch: Dr. Klaus-Dieter Schumacher, Leiter Economics, Public Affairs & Communications, Nordzucker AG	18
<b>Internationalisierung im Agribusiness</b>	20
Branchenkenner im Gespräch: Franz Grimme, Geschäftsführer, GRIMME Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG	35
<b>Bedeutung der BRIC-Staaten für das deutsche Agribusiness</b>	38
Branchenkenner im Gespräch: Tobias Lüpke, Head of German Business Center, Moskau, Ernst & Young (CIS) B.V.	46
<b>Unterschiede in der Internationalisierung - der Blick auf die Teilbranchen</b>	48
<b>Design der Studie</b>	56
<b>Ansprechpartner</b>	60
<b>Impressum</b>	63

A photograph of a vast field of golden wheat under a bright blue sky filled with fluffy white clouds. The wheat stalks are in the foreground, some leaning over, and the field extends to a distant horizon. The overall scene is bright and natural.

# Vorwort

Im vergangenen Jahr wurde in einer Gemeinschaftsstudie von Ernst & Young und der Universität Göttingen erstmals eine Untersuchung der Agribusiness-Branche vorgestellt. Wie schätzt die Branche die immer volatileren Agrarmärkte ein und wie geht sie mit den daraus resultierenden Herausforderungen um - dies waren Fragen, die im vergangenen Jahr untersucht wurden. Dabei wurde deutlich, dass die Erschließung neuer Märkte und die Internationalisierung der Branche eines der zentralen Zukunftsthemen für die Unternehmen ist.

Das Agribusiness-Team von Ernst & Young hat dies zum Anlass genommen, gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness der Georg-August-Universität Göttingen die Studie mit dem Schwerpunkt Internationalisierungsstrategien im Agribusiness in diesem Jahr fortzuführen. Die Studie untersucht, wie die Unternehmen des Agribusiness wichtige globale Zukunftstrends einschätzen, wie sie die Bedeutung verschiedener Regionen der Welt als Absatzmärkte sehen, wie ihre Internationalisierungsstrategien ausgestaltet sind und mit welchem Erfolg sie die Internationalisierung ihres Geschäfts vorangetrieben haben.

Ein besonderes Augenmerk wurde auf die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) gerichtet. Die BRIC-Staaten sind mit 40 % der Weltbevölkerung, knapp 26 % der weltweiten Landfläche, rund 15 % der globalen Wirtschaftsleistung sowie einem jährlichen Wirtschaftswachstum von 5 bis 10 % auch für das Agribusiness sehr wichtige Zukunftsmärkte. Was sind die wichtigsten Motive der Unternehmen, sich dort zu engagieren, mit welchen Strategien gehen diese Märkte an, mit welchen Hindernissen haben sie zu kämpfen und welche Erfolge haben sich bislang eingestellt?

Befragt wurden insgesamt 113 Unternehmen des deutschen Agribusiness. Alle Befragungsteilnehmer sind auf Wertschöpfungsstufen tätig, die der Landwirtschaft vor- oder nachgelagert sind. Im Einzelnen wurden fünf Teilbranchen in die Untersuchung einbezogen: Vorleistungsindustrien (Hersteller von Futtermitteln, Saatgut, mineralischen Düngemitteln, Pflanzenschutzmitteln usw.), die Agrartechnikbranche, die Ernährungsindustrie, die Bioenergiebranche sowie der Groß- und Erfassungshandel. Entstanden ist eine empirische Studie zur Entwicklung der Internationalisierungsstrategien im deutschen Agribusiness. Mit der gesonderten Berücksichtigung der Aktivitäten deutscher Agribusiness-Unternehmen in den BRIC-Staaten betritt die Studie Neuland.

# Management Summary

## **Agribusiness - gute Stimmungslage trotz Krise**

Mit einem Umsatz von mehr als 200 Mrd. Euro und über 600.000 Beschäftigten gehört das Agribusiness zu den großen Branchen der deutschen Volkswirtschaft, deren Bedeutung nur von der Automobilwirtschaft übertroffen wird. In der zurückliegenden Wirtschaftskrise wies das Agribusiness trotz Rückgängen in Teilbereichen, etwa der Landtechnikindustrie, insgesamt stabile Umsatz- und Beschäftigtenzahlen auf. Die Branche hat damit ihre Leistungsfähigkeit auch in Zeiten der wirtschaftlichen Krise eindrucksvoll unter Beweis gestellt und erwies sich als ein Stabilitätsanker und weitgehend krisenfester Wachstumsmotor der Volkswirtschaft.

Dementsprechend positiv ist die Beurteilung der Geschäftslage und die Einschätzung der weiteren Geschäftsentwicklung durch die Branchenvertreter. 64 % der Unternehmen bewerten ihre aktuelle Geschäftslage als gut oder eher gut; nur 7 % der Befragten beurteilen sie als schlecht oder eher schlecht. Ähnlich sieht es bei den Erwartungen hinsichtlich der weiteren Geschäftsentwicklung aus. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen geht von einer weiteren, allerdings nur leichten Verbesserung aus; eine Verschlechterung erwarten lediglich 9 % der Befragungsteilnehmer. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass rund die Hälfte der Agribusiness-Unternehmen keinen negativen Einfluss der jüngsten Wirtschaftskrise auf ihr operatives Geschäft bemerkt hat. Trotz einer bei vielen Befragten noch verbreiteten Unsicherheit über die weitere konjunkturelle Entwicklung ist sich eine deutliche Mehrheit der Befragten sicher: Das Agribusiness ist eine Zukunftsbranche mit erheblichen Wachstumspotenzialen.

## **Einschätzung globaler Trends**

Die zukünftige Entwicklung der Branche wird von verschiedenen globalen Megatrends bestimmt. Die Unternehmen gehen mehrheitlich von folgenden Entwicklungen aus:

- ▶ Das weltweite Bevölkerungswachstum wird verbunden mit der Entstehung einer kaufkräftigen, zunehmend westlichen Ernährungsgewohnheiten zugewandten Bevölkerungsschicht vor allem in Asien zu einem Anstieg der Agrarproduktion und der Agrarpreise führen.
- ▶ Gleichzeitig stellen sich die Unternehmen auf eine zunehmende Volatilität der Agrarpreise ein. Die sehr niedrigen Preise der jüngeren Vergangenheit werden als Ausdruck dieser Volatilität gesehen.
- ▶ Die Globalisierung der Agrarmärkte wird weiterhin stark voranschreiten. Damit besteht die Überzeugung, dass der Unternehmenserfolg stärker als in der Vergangenheit von der Erschließung internationaler Wachstumsmärkte abhängen wird.

## **Internationalisierungsgrad nimmt stark zu**

Der Anteil des Umsatzes, den Unternehmen außerhalb ihres Heimatmarktes erzielen, ist ein wichtiger Maßstab für den Internationalisierungsgrad einer Branche. Diese Kennziffer steigt im Agribusiness stark an. Betrug der Auslandsanteil am Umsatz in den befragten Unternehmen vor fünf Jahren im Schnitt noch 28 %, sind es 2009 bereits 36 %. Das Agribusiness liegt damit über dem Durchschnitt der deutschen Wirtschaft. Für 2015 gehen die Befragungsteilnehmer davon aus, dass ihre Unternehmen knapp 45 % des Umsatzes im Ausland erzielen werden. Wesentliche Wachstumsschritte werden daher in Zukunft vor allem außerhalb des Heimatmarktes unternommen werden.



### **Zukunftsmärkte im Agribusiness und Internationalisierungsmotive**

Die Internationalisierung im deutschen Agribusiness vollzieht sich in konzentrischen Kreisen um den Heimatmarkt. Dementsprechend stehen West- und Nordeuropa, zunehmend aber auch Mittel- und Osteuropa im Fokus der Unternehmensaktivitäten im Ausland. Die übrigen Weltregionen spielen bislang nur in einzelnen Teilbranchen, so etwa der Agrartechnikbranche und Teilen der Vorleistungsindustrien, eine größere Rolle. Die wichtigsten Motive für die befragten Agribusiness-Unternehmen, ihre Geschäftsaktivitäten über den Heimatmarkt hinaus auszudehnen, sind: die Erschließung neuer Märkte, die Internationalisierung wichtiger Abnehmer, die Besetzung strategischer Positionen in aufstrebenden Märkten, günstigere Beschaffungskosten sowie die Sicherung der Rohstoffbasis.

### **Internationale Wettbewerbs- und Markteintrittsstrategien**

Der internationale Wettbewerb zwischen den Unternehmen des Agribusiness ist intensiv. Vielfach stehen Unternehmen nicht nur im Wettbewerb mit Konkurrenten aus Industrieländern, sondern auch aus aufstrebenden Schwellen- und Transformationsländern. Deutsche Unternehmen des Agribusiness vertrauen überwiegend auf eine Strategie der Qualitäts- und Innovationsführerschaft. Der Export ist im Agribusiness weiterhin die dominierende Internationalisierungsstrategie. Anspruchsvollere Formen der Internationalisierung wie Joint Ventures mit einheimischen Partnern oder eigene Auslandsniederlassungen sind nur in einzelnen Teilbranchen und in einigen geographischen Märkten von größerer Bedeutung.

### **Herausforderungen im internationalen Wettbewerb**

Als die wichtigsten Herausforderungen bei der Erschließung von Auslandsmärkten werden genannt: mangelnde rechtssicher-

heit, der fehlende Schutz geistigen Eigentums, ein Übermaß an Bürokratie in den Zielmärkten, Währungsrisiken, tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse sowie Korruption. Zur Bewältigung der wahrgenommenen Herausforderungen wünschen sich die befragten Unternehmen Unterstützung durch die Politik und - mehr noch - durch Branchenverbände. Diese sollte vor allem in der Vermittlung von Kundenkontakten, der Bereitstellung von Informationen zu den wirtschaftlichen und rechtlichen Besonderheiten der Zielmärkte, der Herstellung von Kontakten zu Verwaltung und Politik sowie in Beiträgen zur Lösung von Finanzierungsproblemen bestehen.

### **Erfolgreiche Umsetzung der Internationalisierungsstrategien**

Insgesamt haben die Unternehmen - so die Selbsteinschätzung der befragten Manager - ihre Internationalisierung mit Erfolg vorangetrieben. Dementsprechend sagen drei Viertel der Befragten, dass die selbst gesetzten Absatzziele bei der Erschließung neuer Märkte erfüllt oder sogar übertroffen wurden. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Unternehmen die Schwierigkeiten der Internationalisierung weitgehend realistisch eingeschätzt haben. So geben nur 15 % der Unternehmen an, die Schwierigkeiten bei der Erschließung neuer Auslandsmärkte unterschätzt zu haben.

### **Deutsche Agribusiness-Unternehmen und BRIC-Staaten**

Im Zuge der sehr überwiegend in konzentrischen Kreisen vollziehenden Internationalisierung deutscher Agribusiness-Unternehmen standen die BRIC-Staaten bislang noch nicht ganz oben auf der Agenda. Dementsprechend ist ihre Bedeutung insgesamt für die große Mehrzahl der Unternehmen geringer als etwa die des Heimatmarktes oder der EU-Mitgliedstaaten. Am ehesten steht noch Russland im Fokus der Internationalisierungsaktivitäten, während Brasilien, China und Indien bislang nur für eine vergleichsweise kleine

Zahl von Unternehmen von größerer Bedeutung sind. Ein erheblicher Bedeutungsgewinn dieser Märkte ist nach Einschätzung der Unternehmen aber zu erwarten.

Befragt nach den Motiven ihrer bisherigen Internationalisierung geben die Unternehmen an, in den BRIC-Staaten vor allem attraktive Absatzmärkte zu sehen. Dementsprechend steht mit Bezug auf die BRIC-Länder das Motiv der Erschließung neuer Märkte noch deutlicher als bei anderen Ländern im Vordergrund. Exporte sind gegenwärtig die dominierende Form der Marktbearbeitung. Lediglich in China und Indien haben eigenständige Niederlassungen eine größere Relevanz.

Im Hinblick auf die Herausforderungen der Internationalisierung werden die BRIC-Staaten von den befragten Agribusiness-Unternehmen durchaus differenziert gesehen. So wird mit Blick auf Brasilien vor allem ein Mangel an Fach- und Führungskräften beklagt, während in Russland primär die verbreitete Korruption als Hemmnis wahrgenommen wird. In China werden die mangelnde Rechtssicherheit und der fehlende Schutz geistigen Eigentums als größte Herausforderungen betrachtet, während in Indien mögliche Qualitätsprobleme, die Korruption sowie tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Angesichts dieser Probleme überrascht es nicht, dass immerhin 42 % der Unternehmen angeben, dass das Geschäft sich langsamer als ursprünglich erwartet entwickelt.

Die Branche betrachtet sich somit als klare Zukunftsbranche, die internationale Märkte selbstbewusst als neue Absatzmärkte erschließen will. Die Unternehmen erkennen, dass die globalen Trends im Agrarbereich große Wachstumspotenziale eröffnen, die aber nur mit Hilfe einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie erschlossen werden können.

# Agribusiness: Auch in der Krise Wachstumsmotor für Deutschland

Umsatz des deutschen Agribusiness (Inland und Ausland)

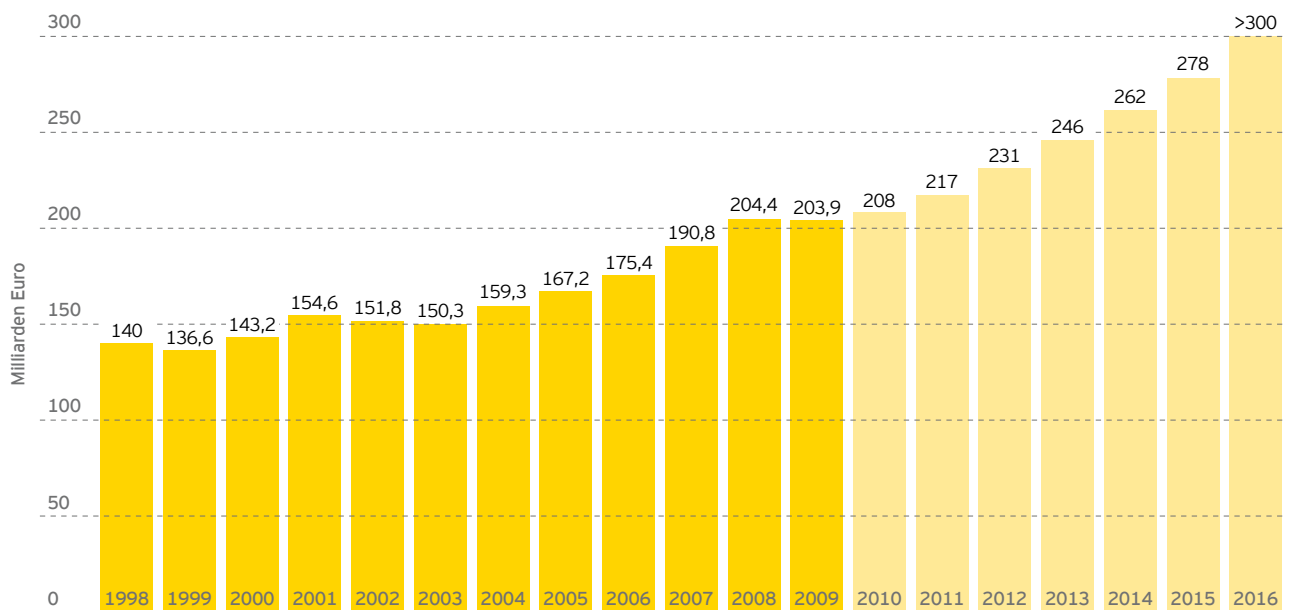


Abbildung 1



Im Folgenden analysieren wir zunächst die volkswirtschaftliche Bedeutung des Agribusiness, die Entwicklung relevanter Rahmenbedingungen der Branche seit dem letzten Jahr sowie die Selbsteinschätzung der Branche zur Geschäftslage.

### **Stabile Entwicklung**

Wie in der letztjährigen Studie bereits erläutert, gehört die Branche in der getroffenen Abgrenzung mit einem Umsatz von über 200 Mrd. Euro und mehr als 600.000 Beschäftigten zu den volkswirtschaftlich wichtigsten Branchen.

Im zurückliegenden Jahr 2009 erlebte Deutschland die schwerste Wirtschaftskrise der Nachkriegsgeschichte. Beeindruckend ist vor diesem Hintergrund, dass die deutsche Agribusiness-Branche ihren Umsatz im Jahr 2009 mit 203,9 Mrd. Euro nahezu auf dem Niveau des Vorjahres halten konnte. Dies ist auch deshalb bemerkenswert, weil seit 2008 die Preise vieler Agrarprodukte deutlich gefallen sind. In den rohstoffintensiven Bereichen der Ernährungsindustrie, etwa der Molkerei, der Fleisch- und der Mühlenwirtschaft, zieht dies in aller Regel Umsatzrückgänge nach sich, da in dieser Situation meist auch die verarbeiteten Produkte, z. B. Frischmilch und Käse, im Preis nachgeben. Vor dem Hintergrund eines nahezu konstanten Umsatzes überrascht es nicht, dass die Zahl der Beschäftigten in der Branche trotz der gesamtwirtschaftlichen Krise konstant geblieben ist.

All dies unterstreicht die besondere volkswirtschaftliche Relevanz dieser Branche in Zeiten konjunktureller Auf- und Abschwünge. Als in weiten Teilen konsumnahe und deshalb konjunkturunabhängige (Ernährungsindustrie) bzw. von starkem politischem Rückenwind profitierende Branche (Bioenergie) ist das Agribusiness ein Stabilitätsanker in krisenhaften Zeiten. Lediglich die Vorleistungsindustrien sind in erheblichem Maße von der Einkommenssituation und den Finanzierungsmöglichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe abhängig und dadurch angesichts der zunehmenden Volatilität der Agrarmärkte und der labilen Verfassung der Finanzmärkte stärkeren Turbulenzen ausgesetzt. So musste in Folge dieser spezifischen Abhängigkeiten die Landtechnikindustrie im zurückliegenden Jahr 2009 signifikante Umsatzeinbußen von 25 % verkräften, während auf der anderen Seite die Teilbranche Bioenergie Umsatzzuwächse verzeichnen konnte.

Da das beeindruckende Wachstum der Branche in den vorhergehenden Jahren vor allem auf die zunehmende Exportorientierung zurückzuführen war, gehen wir davon aus, dass die Branche bereits in 2010 wieder leicht wachsen wird. Ab 2011 wird die Branche endgültig auf ihren alten Wachstumspfad zurückkehren; wir erwarten ein jährliches Wachstum auf dem Niveau des fünfjährigen Durchschnitts der Jahre 2003 bis 2008 von ca. 6 %. Die Branche wird dann bereits im Jahr 2016 mehr als 300 Mrd. Euro Umsatz erwirtschaften.

# Agribusiness: Zukunftsbranche mit erheblichem Wachstumspotenzial

Seit dem zweiten Quartal 2008 bis Mitte 2009 hat Deutschland die schärfste Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit erlebt. Aufgrund seiner eng mit der Weltwirtschaft verflochtenen, stark exportorientierten Wirtschaft war Deutschland mit einem Rückgang des Bruttosozialprodukts um 5 % überdurchschnittlich stark von der Weltwirtschaftskrise betroffen. Gemäß der ifo-Konjunkturuhr befindet sich die deutsche Wirtschaft gegenwärtig wieder in einer Boomphase; noch vor rund einem Jahr befand sie sich in einer tiefgreifenden Rezession.

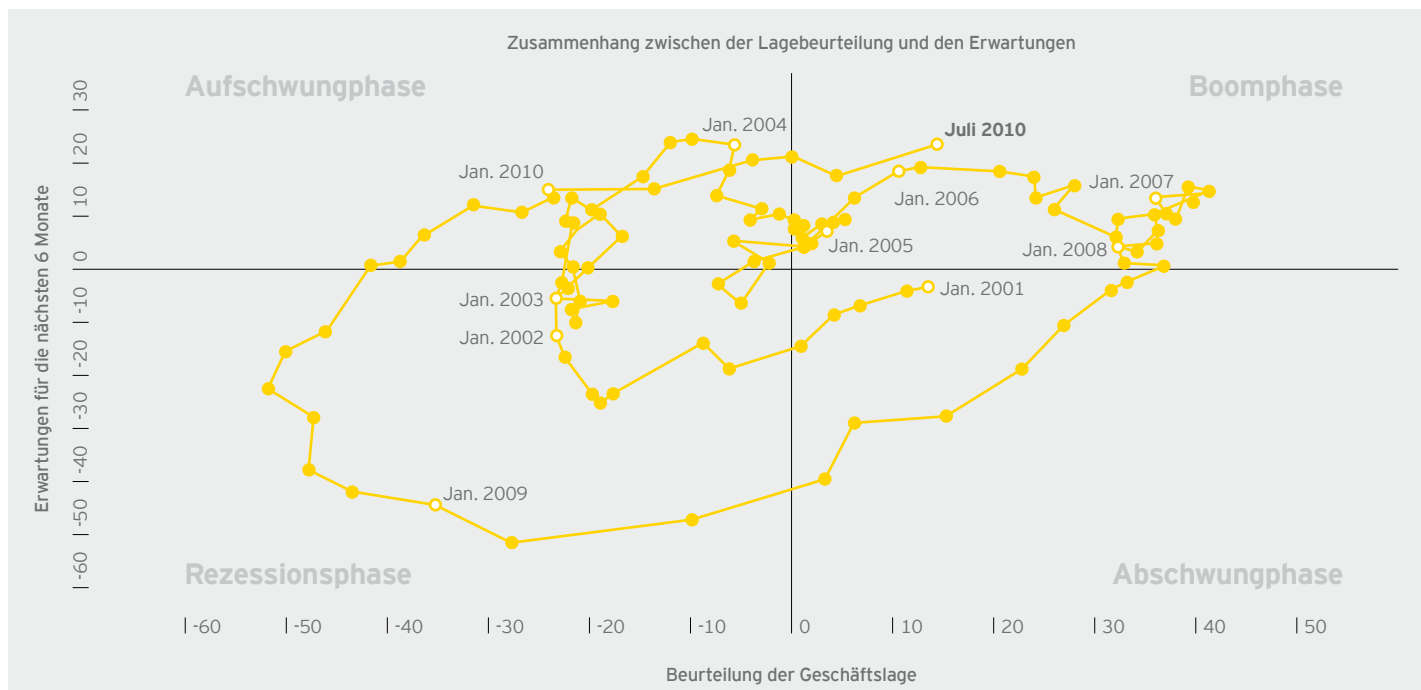
Der Wirtschaftsboom in Deutschland wird gegenwärtig vor allem vom Export getragen. Daneben hat der geringe Anstieg der Arbeitslosenzahl während der Rezessionsphase infolge verschiedener arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zu einer Stabilisierung der Binnennachfrage beigetragen. Bei den Exportmärkten spielt vor allem China eine bedeutende Rolle, so dass in der Wirtschaft teilweise vom deutsch-chinesischen Aufschwung gesprochen

wird. Hier zeigen sich die Stärken des deutschen Wirtschaftsmodells: Anders als viele andere europäische Volkswirtschaften ist die deutsche Wirtschaft in der Lage, am überproportionalen Wirtschaftswachstum der Schwellen- und Transformationsländer, nicht zuletzt der BRIC-Staaten, zu partizipieren und sich dadurch von der verhaltenen konjunkturellen Entwicklung in vielen Industriestaaten abzukoppeln.

Während die deutsche Wirtschaft insgesamt vom Beginn bis zum Ende der zurückliegenden Krise die vier Phasen der ifo-Konjunkturuhr einmal vollständig durchlaufen hat, ist das deutsche Agribusiness anscheinend durchweg - wenn auch zwischenzeitlich sicherlich mit Abstrichen - in der Boomphase verblieben. Die Unternehmen des deutschen Agribusiness schätzen ihre aktuelle Geschäftslage positiv ein; 64 % der Unternehmen bewerten sie als gut oder eher gut. Nur 7 % der Unternehmen bezeichnen ihre Geschäftslage als eher schlecht oder schlecht (neutral: 29 %).

ifo-Konjunkturuhr - Deutsche Wirtschaft wieder in der Boomphase

ifo-Konjunkturuhr Deutschland - Verarbeitendes Gewerbe <sup>1)</sup>



1) Einschließlich Ernährungsgewerbe. Salden saisonbereinigte Werte. Quelle: www.ifo.de

Abbildung 2 / 23.07.2010 © ifo

*Aktuelle Geschäftslage  
im Agribusiness sehr gut*

Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Geschäftslage?

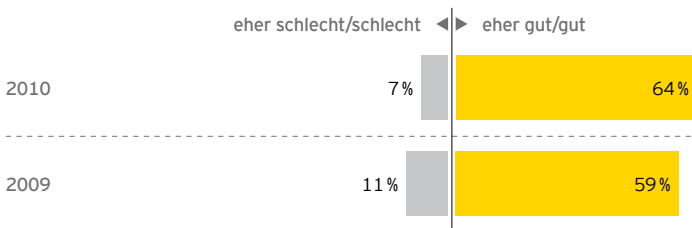


Abbildung 3

Die Stimmungslage im deutschen Agribusiness hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert; sie ist als weiterhin sehr positiv zu beurteilen. Subtrahiert man analog zur Vorgehensweise des ifo-Instituts die negativen von den positiven Einschätzungen der Geschäftslage und vernachlässigt die neutralen Antworten, erhält man einen Wert von +57 (im Vorjahr +48).

**Agribusiness weitgehend konjunkturunabhängig**

Das Agribusiness zeigt sich somit weitgehend konjunkturunabhängig. Dies ist vorrangig in der Zusammensetzung der Branche begründet. Die Ernährungsindustrie als Produzent von Waren des täglichen Bedarfs ist erwartungsgemäß relativ wenig vom Auf und Ab der Konjunktur betroffen. Auch die Vorleistungsindustrien, die Handelsunternehmen sowie die Bioenergiebranche werden mehr von Entwicklungen auf den Agrarrohstoffmärkten sowie politischen Rahmenbedingungen, etwa der EU-Agrarpolitik und dem Erneuerbare-Energien-Gesetz, als von generellen konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Im Gegensatz dazu weist die Landtechnikindustrie die höchste Konjunkturabhängigkeit auf, da ihr Geschäft maßgeblich von der Möglichkeit ihrer Kunden abhängt, Investitionen in Landtechnik auch über Fremdkapitalgeber finanzieren zu können. Durch den temporär nahezu vollständigen Zusammenbruch des Kreditgeschäftes während der zurückliegenden Krise, z. B. auf dem wichtigen russischen Markt, wurde das Geschäft dieser Teilbranche empfindlich getroffen.

Da die gesamte Branche sich selbst eine gegenwärtig insgesamt gute Geschäftslage attestiert und ihre Konjunkturabhängigkeit gering ist, verwundert es nicht, dass 59 % der Unternehmen davon ausgehen, dass sich die Geschäftslage in den kommenden 12 Monaten weiter verbessern wird. Lediglich 9 % der befragten Unternehmen gehen von einer Verschlechterung der Geschäftslage aus. Eine beachtliche Ausnahme bildet die Bioenergiebranche. Diese profitiert von dem nach wie vor anhaltenden Trend zu regenerativen Energien. 88 % der befragten Unternehmen in dieser Teilbranche gehen in ihren Planungen daher von einer nochmaligen Verbesserung der Geschäftslage in den kommenden 12 Monaten aus.



*Geschäftsentwicklung wird mehrheitlich positiv eingeschätzt*

Wie wird sich Ihre Geschäftslage in den kommenden 12 Monaten voraussichtlich entwickeln?

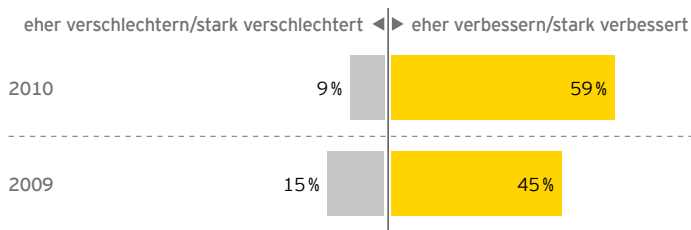


Abbildung 4

Im Vergleich zum Vorjahr ist für die Gesamtbranche eine Verbesserung der Erwartungen hinsichtlich der Geschäftsentwicklung zu beobachten. Dies ist vorwiegend auf die Landtechnikindustrie zurückzuführen, deren Geschäft in den zurückliegenden Krisenmonaten vergleichsweise stark gelitten hatte. Subtrahiert man auch mit Blick auf die erwartete Geschäftsentwicklung die negativen von den positiven Einschätzungen, erhält man einen Wert von +50, der erheblich über dem Vorjahreswert (+30) liegt.

**Geringer Einfluss der Wirtschaftskrise auf das operative Geschäft der Unternehmen**

Völlig unbeeinflusst von der zurückliegenden Wirtschaftskrise sind die Unternehmen der Branche jedoch nicht geblieben - auch wenn der Einfluss der Krise als vergleichsweise gering bezeichnet werden kann. Insofern wird die Frage nach dem Einfluss der Krise auf das operative Geschäft der Unternehmen ausgewogen beantwortet. 45 % der Unternehmen geben an, dass die Wirtschaftskrise das operative Geschäft nicht beeinflusst hat; 36 % der Unternehmen sehen einen Einfluss der Wirtschaftskrise auf das operative Geschäft (neutral: 19 %).

*Agribusiness von Wirtschaftskrise kaum betroffen*

Die Wirtschaftskrise hat das operative Geschäft unseres Unternehmens stark beeinflusst

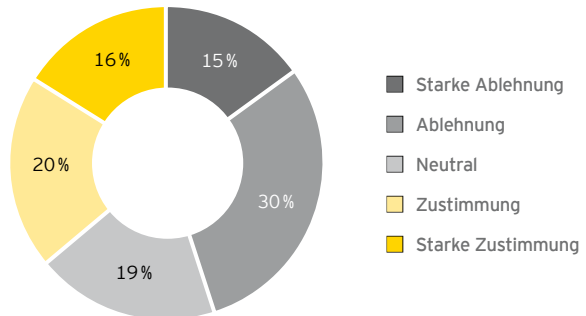


Abbildung 5

Trotz der beobachteten Krisenresistenz kann ein zumindest indirekter Einfluss der Wirtschaftslage angenommen werden. Wie die Studie des vergangenen Jahres gezeigt hat, sind nicht zuletzt durch den vermehrten Einsatz von Biomasse in der Energieproduktion zunehmend hohe Preiskorrelationen zwischen Energieträgern (beispielsweise Rohöl) und Agrarrohstoffen zu beobachten. Die Preisentwicklungen bedeutender Energieträger unterliegen wiederum starken konjunkturellen Einflüssen.



**Unsicherheiten bezüglich der allgemeinen konjunkturellen Erholung bleiben**

Einhellig ist die Auffassung der befragten Unternehmen zur zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung. 62 % und damit die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen glaubt, dass die derzeitige allgemeine wirtschaftliche Erholung von erheblichen Unsicherheiten geprägt ist. Lediglich 12 % der Unternehmen verneinen dies (neutral: 26 %).

*Weitere konjunkturelle Entwicklung mit Unsicherheit behaftet*

Bezüglich der Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Erholung sind die Unternehmen ebenfalls noch sehr skeptisch. Lediglich 38 % der befragten Unternehmen glauben, dass sich die Konjunktur

Die Unsicherheit der wirtschaftlichen Entwicklung bleibt hoch

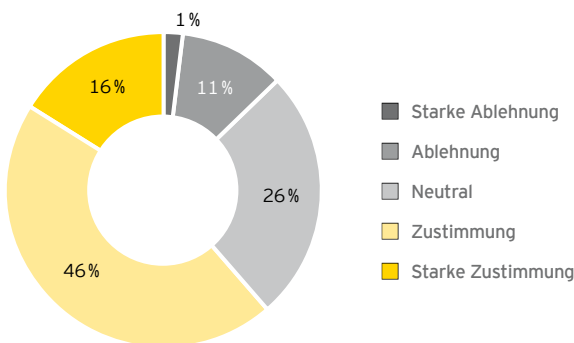


Abbildung 6

in 2010 merklich erholen wird. 28 % gehen davon aus, dass die Konjunktur auch in 2010 nicht nachhaltig an Fahrt gewinnen wird (neutral: 34 %). Diese Einschätzung war zum Befragungszeitpunkt im Frühsommer 2010 auch außerhalb des Agribusiness unter deutschen Unternehmen, Wirtschaftspolitikern und Konjunkturforschern noch verbreitet. Inzwischen mehren sich allerdings Stimmen, die von einer größeren Nachhaltigkeit des Wirtschaftsaufschwungs ausgehen. Dementsprechend ist im Geschäftsausblick vieler Unternehmen eine Aufhellung zu beobachten. Zahlreiche Wirtschaftsforschungsinstitute haben ebenfalls ihre Konjunkturprognosen nach oben korrigiert.

**Agribusiness mit positiven Zukunftsaussichten**

Insgesamt blickt die Branche sehr positiv in die Zukunft. Anlässe dieser positiven Zukunftseinschätzung sind neben der vergleichsweise geringen Konjunkturabhängigkeit die aus Sicht des Agribusiness intakten globalen Trends sowie die zunehmende Internationalisierung der Branche. Das Agribusiness begreift sich daher klar als Zukunftsbranche; drei Viertel der befragten Unternehmen sind dieser Meinung. Lediglich 9 % der Befragten lehnen eine solche Aussage ab (neutral: 16 %).

*Agribusiness ist Zukunftsbranche mit Wachstumspotenzial*

Das Agribusiness ist eine Zukunftsbranche mit erheblichem Wachstumspotenzial

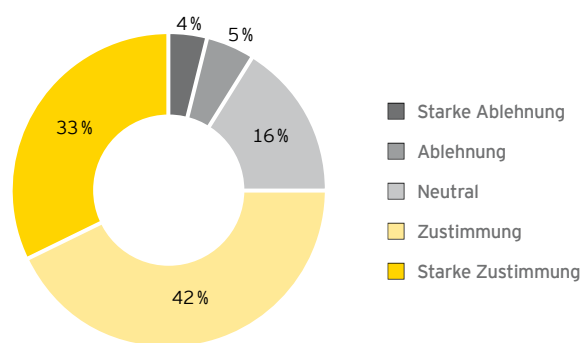


Abbildung 7

An aerial photograph of a circular agricultural field, likely a paddy field, showing concentric furrows and a central tree. The field is surrounded by a dense forest. The text "Globale Trends im Agrarbereich" is overlaid in white on the image.

# Globale Trends im Agrarbereich

Die jüngsten Entwicklungen auf den Agrarrohstoffmärkten haben die Ergebnisse der Studie aus dem vergangenen Jahr eindrucksvoll bestätigt. Die Unternehmensbefragung des letzten Jahres wurde im Frühjahr 2009 durchgeführt, als die Preise für wichtige Agrarrohstoffe auf einem sehr niedrigen Niveau verharrten. Dennoch sind die Unternehmen damals von steigenden Preisen für wichtige Agrarrohstoffe bei stark zunehmender Preisvolatilität ausgegangen. Der Grund für diese Annahme sind laut der befragten Unternehmen die langfristigen globalen Trends im Agrarbereich, die für viele Agrarrohstoffe in den kommenden Jahren im besten Fall eine ausgeglichene Angebots- und Nachfragesituation erwarten lassen. Strukturelle Überproduktionen wie in der Vergangenheit wird es nach Ansicht der befragten Unternehmen zukünftig nicht mehr geben. Die folgenden im Rahmen der letzten Studie bestätigten Megatrends sind hier vor allem zu nennen:

- ▶ Das Bevölkerungswachstum führt zu einem Nachfrageanstieg. Die Agrarproduktion muss unter Ausnutzung des technischen Fortschritts erheblich gesteigert werden, um diesen Nachfrageanstieg auszugleichen. Laut OECD ist eine Verdoppelung der Agrarproduktion bis 2018 notwendig, um die steigende Weltbevölkerung zu ernähren. Dieses Ziel muss erreicht werden, obwohl die Unsicherheiten der landwirtschaftlichen Produktion durch den Klimawandel zunehmen.
- ▶ Die veränderten Essgewohnheiten in vielen aufstrebenden Volkswirtschaften zahlreicher Schwellen- und Entwicklungsländer führen zu einem weiteren Anstieg der Nachfrage nach Agrarrohstoffen.
- ▶ Die Produktion erneuerbarer Energien aus Biomasse hat sich etabliert und wird in Zukunft in wachsendem Maß Agrarrohstoffe nachfragen.
- ▶ Die weltweit zur Verfügung stehende Ackerfläche wird nicht zunehmen, da bisher ungenutzte Flächen maximal die durch Urbanisation und Klimawandel verlorenen Flächen ersetzen können.

Diese Trends werden von den befragten Unternehmen auch in diesem Jahr bestätigt. 63 % der befragten Unternehmen geben an, dass die Agrarpreise und die Agrarproduktion aufgrund des Bevölkerungswachstums steigen werden.

### Steigende Produktion und höhere Preise durch Bevölkerungswachstum

Langfristig werden die Agrarpreise und die Agrarproduktion steigen, da immer mehr Menschen ernährt werden müssen

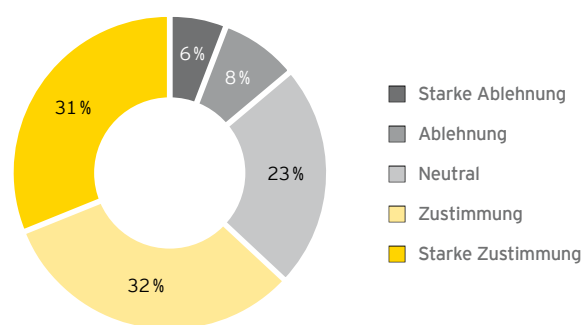


Abbildung 8

Insgesamt wird angesichts eines langfristig ausgeglichenen Verhältnisses von Angebot und Nachfrage die Preisvolatilität an den Agrarrohstoffmärkten stark zunehmen. Wichtige Treiber der Preisentwicklung sind im Einzelfall regional schlechte oder gute Ernten. Mit weniger Gewicht sind weitere kurzfristige Effekte in diesem Zusammenhang erwähnenswert, zum Beispiel

- ▶ Wechselkurseffekte,
- ▶ Transportpreise (in erster Linie Frachtraten für Schiffstransport),
- ▶ Politikentscheidungen (beispielsweise im Bereich regenerativer Energien) oder
- ▶ spekulative Einflüsse.

Die neueren Entwicklungen auf den Agrarrohstoffmärkten entsprechen der Gesamteinschätzung des Marktumfeldes durch die befragten Unternehmen. Die Ernteeinstandspreise standen vor einem Jahr vorwiegend bedingt durch die sehr guten Ernten der vorausgegangenen zwei Jahre unter erheblichem Druck. Fast die Hälfte der Befragten beurteilte die Preise zu diesem Zeitpunkt als übertrieben niedrig. Im Gegensatz dazu hat die teils extreme Trockenheit der Sommermonate des Jahres 2010 in Europa und den GUS-Staaten mit der Folge signifikant niedrigerer Ernterwartungen im Vergleich zum Vorjahr zu starken Preisreaktionen auf den Agrarrohstoffmärkten geführt. So lagen die Ernteeinstandspreise beispielsweise in Deutschland 70 % bis 80 % über dem Vorjahresniveau.

*Preisvolatilität der Agrarrohstoffe nimmt zu*

Die Preise für wichtige Agrarrohstoffe waren in der Vergangenheit übertrieben niedrig

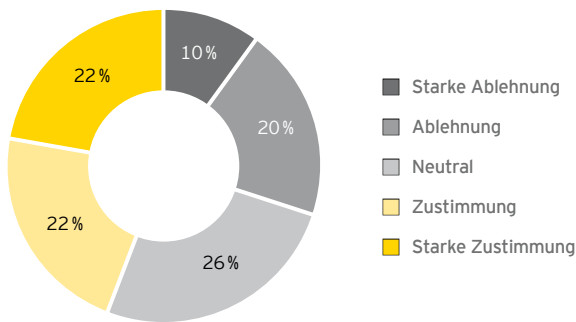


Abbildung 9

**Globalisierung der Agrarmärkte schreitet voran**

Die Preisentwicklungen auf regionalen Agrarmärkten sind gegenwärtig bereits sehr stark von den Preisentwicklungen auf den internationalen Agrarmärkten abhängig. Durch die zunehmende weltweite Liberalisierung der Agrarpolitik sind zudem starke Interdependenzen zwischen den wichtigen regionalen Märkten für Agrarrohstoffe entstanden. Weiterhin hat die gegenseitige Beeinflussung von Preisentwicklungen einzelner Agrarrohstoffe erheblich zugenommen. Die Unternehmen der Branche müssen somit für die Analyse von Entwicklungen auf den regionalen Agrarmärkten mehr und mehr den gesamten internationalen Markt betrachten. Die Internationalisierung der Agrarmärkte wirkt sich aber auch unmittelbar auf das operative Geschäft der Unternehmen der Agribusiness-Branche aus. Mit der Öffnung von bislang national oder innerhalb der EU reglementierter Märkte wird auch das Geschäft der Unternehmen der Agribusiness-Branche zunehmend globaler, da viele internationale Wachstumsmärkte erst mit der Liberalisierung der Agrarmärkte für die Unternehmen in den Fokus gerückt sind. Immerhin 73 % der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die Internationalisierung der Märkte im Agribusiness auch zukünftig stark voranschreiten wird.





---

## Globalisierung schreitet voran

---

### Globalisierung im Agribusiness nimmt stark zu

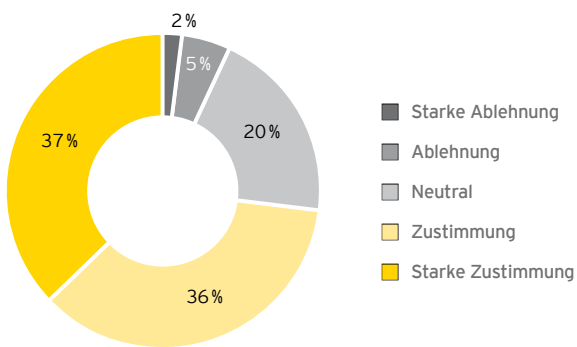


Abbildung 10

Insgesamt scheint sich die Erkenntnis in den Unternehmen der Branche durchzusetzen, dass der unternehmerische Erfolg bei nach wie vor hoher Bedeutung des Heimatmarktes zunehmend von einer erfolgreichen Erschließung internationaler Wachstumsmärkte abhängt. Aus diesem Grund wird die Internationalisierung im Agribusiness im folgenden Kapitel näher betrachtet.



## Interview mit Dr. Klaus-Dieter Schumacher, Leiter Economics, Public Affairs & Communications, Nordzucker AG

**„Herr Dr. Schumacher, die Preisentwicklungen für wichtige Agrarrohstoffe in den zurückliegenden 12 Monaten sind erstaunlich. Die Ernteeinstandspreise für Getreide und Ölsaaten lagen 60-80 % über dem Vorjahresniveau. Welche Gründe waren hierfür Ihrer Meinung nach ausschlaggebend?“**

„Wie immer bei den Preisentwicklungen auf den Agrarmärkten sind die Gründe hierfür vielfältig. Ein wesentlicher Grund war jedoch die starke Trockenheit in Teilen Osteuropas und vor allem in Russland. Gekoppelt mit ebenfalls witterungsbedingt unterdurchschnittlichen Ernteaussichten in der EU und in Kanada hat dies zu Rahmenbedingungen geführt, auf die Marktakteure sehr sensibel reagiert haben. Der rasante Preisanstieg wurde dann durch den Exportstopp für Weizen aus Russland enorm verstärkt. Hier hat sich quasi über Nacht der zweitgrößte Weizenexporteur für vermutlich ein ganzes Jahr vom Weltmarkt verabschiedet. Diese Meldung hatte eine große psychologische Wirkung an den internationalen Märkten.“

**„Ist die Situation somit vergleichbar mit der Situation der Jahre 2007/2008?“**

„Nein, das ist sie auf keinen Fall. 2010/2011 werden wir vermutlich immer noch die drittgrößte Getreideernte weltweit einfahren. Vergleichbare Engpässe wie in den Jahren 2007/2008 wird es nicht geben, da die Bestände deutlich höher als 2007/2008 sind. Für das gegenwärtige Preishoch bei Getreide ist vorwiegend der verhängte Exportstopp in Russland verantwortlich.“

**„Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die institutionellen Investoren, die sogenannten Spekulanten, an den Märkten?“**

„Gerade als die psychologisch wichtige Nachricht des russischen Exportstopps öffentlich wurde, sind viele Spekulanten in den Markt eingetreten und haben auf steigende Preise gesetzt. Dies geschah teilweise aber auch schon vorher. Auslöser für den Preisanstieg

war aber zunächst das Wetter, dann das Exportembargo Russlands. Die spekulativen Einflüsse sind erst danach hinzugekommen und haben den Anstieg der Preise verstärkt. Grundsätzlich brauchen Spekulanten jedoch einen Trend am Markt oft verbunden mit einem bestimmten Ereignis. Dann verstärken sie diesen Trend oftmals und können den Markt teilweise auch überhitzen. Spekulanten erzeugen diesen Trend aber nicht.

**„Herr Dr. Schumacher, schauen wir von der Gegenwart in die Zukunft. Stichwort Agrarmärkte 2020.“**

„Die langfristigen Aussichten sind ja nach wie vor unverändert. Wie auch die OECD, FAO und andere Organisationen verlautbaren, muss sich die Agrarproduktion bis zum Jahr 2030 um 70 % erhöhen, um der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden. Dies wird nur gelingen, wenn wir erhebliche Produktionssteigerungen erzielen, sämtliche technischen Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität nutzen und bisher nicht genutzte - aber für die Agrarproduktion geeignete - Flächen in die Produktion nehmen. Weiterhin müssen wir die Verluste beginnend von der Erzeugung von Agrarrohstoffen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vor allem beim Transport vermindern. Wenn dies gelingt, werden Angebot und Nachfrage zukünftig ausgeglichen sein. Unter diesen Voraussetzungen werden wir keine strukturellen Knappheitssituationen verbunden mit explosionsartigen Preisentwicklungen in der Zukunft sehen. Die Zeiten von Überproduktionen sind aber wohl endgültig vorbei. Preisentwicklungen werden dann abhängen von kurzfristigen Entwicklungen wie beispielsweise besonders guten oder schlechten Ernten in einzelnen Jahren, die dann wiederum zu temporären Engpässen oder Überschüssen führen können.“

**„Welche Rolle spielt der zusätzliche Verbrauch von Agrarrohstoffen für die Energiegewinnung in diesem Zusammenhang?“**

„Klar ist, dass die Nahrungsmittelproduktion Priorität haben muss. Die Energieproduktion aus nach-

wachsenden Rohstoffen hat sich aber etabliert und wird auch in Zukunft nicht mehr wegzudenken sein. Was den Einsatz von Mais zur Ethanolproduktion in den USA angeht, sehe ich jedoch einen gewissen Sättigungsgrad erreicht. Anders sieht es beispielsweise beim Einsatz von Zuckerrohr in Brasilien für die Ethanolproduktion aus. Sie sehen also, dass man den Einfluss der Bioenergieproduktion hinsichtlich einzelner Agrarrohstoffe durchaus differenziert beurteilen muss. Die sogenannte Teller-Tank-Diskussion werden wir aber auch in Zukunft in Jahren unterdurchschnittlicher weltweiter Ernten immer wieder führen.“

**„Ausgehend von diesem Szenario: Welches sind denn die Regionen in der Welt, die zukünftig entscheidend für die Entwicklungen auf den Agrarmärkten sein werden?“**

„Auf der Produktionsseite werden das ganz klar Russland, die Ukraine, Brasilien und Argentinien sein. Gerade Brasilien wird das Power House der weltweiten Agrarproduktion in der Zukunft sein. Brasilien wird seine dominante Exportposition behalten, obwohl die Inlandsnachfrage zunehmen wird. Diese genannten Länder werden einen entscheidenden Beitrag zu der benötigten Steigerung der weltweiten Agrarproduktion durch Nutzung von Produktivitätsfortschritten und Bewirtschaftung von bisher ungenutzten Ackerflächen leisten. Auch in Brasilien ist dies übrigens möglich ohne Abholzung von Urwäldern. Investitionen in die Agrarproduktion in Afrika südlich der Sahara werden ebenfalls notwendig sein, um die Agrarproduktion zu steigern. Auf der Nachfrageseite sind vor allem China und Indien zu nennen, deren Nachfrage nach Agrarrohstoffen weiter ansteigen wird. Indien wird 2020 eine ähnliche Bedeutung haben wie China. Diesen Ländern gelingt es zwar teilweise auch ihre Produktion entsprechend zu steigern. Das beste Beispiel ist hier die Weizenproduktion in China. Dafür bleibt China jedoch einer der größten Importeure für Ölsaaten. Meines Erachtens werden China und Indien bei einigen Agrarrohstoffen zukünftig bestenfalls eine autarke Versorgungssituation erreichen.



Bei anderen Agrarrohstoffen bleiben sie bedeutende Importeure. Als Exporteure werden diese beiden Länder jedoch keine große Rolle spielen.

**„Welche Schlussfolgerungen müssen die Unternehmen aus der Agribusiness-Branche aus diesen zukünftigen Entwicklungen ziehen?“**

„Grundsätzlich wird die Internationalisierung der Agrarmärkte weiterhin zunehmen. Wer diese Märkte somit analysieren will und mögliche zukünftige Entwicklungen einschätzen will, kann dies nur unter Einbeziehung des gesamten weltweiten Marktes. Die Verflechtung zwischen regionalen Märkten und zwischen einzelnen Agrarrohstoffen steigt ebenfalls. Die Preisvolatilität auf den Märkten wird darüber hinaus hinsichtlich der Intensität und der Kurzfristigkeit zunehmen. Operativ bieten die Exportländer wie die Ukraine, Russland, Brasilien und Argentinien ebenso wie China und Indien als Länder mit massiv steigendem Verbrauch an Agrarrohstoffen für die Unternehmen des Agribusiness sehr interessante Wachstumsperspektiven.“

An aerial photograph of a large, vibrant green agricultural field. The field is divided into numerous small, rectangular plots by thin, light-colored lines, likely furrows or irrigation channels. Scattered across the field are several white, circular markers or stakes, which are used for agricultural research or field management. The overall scene is bright and clear, with a slight perspective from an elevated angle.

# Internationalisierung im Agribusiness

Wie im vorigen Kapitel gezeigt, erkennen die Unternehmen des Agribusiness die Bedeutung der Globalisierung der Agrarmärkte; die wesentlichen Wachstumsmärkte liegen zukünftig außerhalb der ursprünglichen Heimatmärkte. Aus diesem Grund wird in der diesjährigen Studie schwerpunktmäßig untersucht, welche geographischen Regionen im Fokus der Branche stehen und mit welchen Strategien die Unternehmen planen, diese Regionen zu erschließen.

*Internationalisierungsgrad der Unternehmen steigt stark an*

Entwicklung des Internationalisierungsgrads

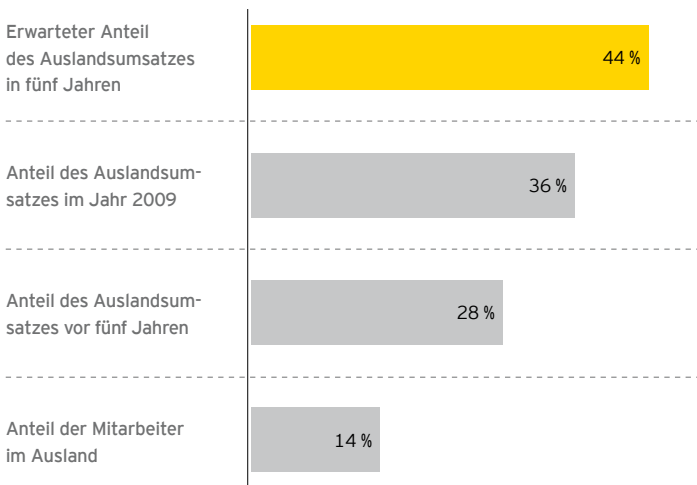


Abbildung 11

Der derzeit erreichte Mittelwert von 36 % Auslandsumsatz (Median: 30 %) liegt etwas über dem Mittel aller Branchen der deutschen Wirtschaft. Für eine ursprünglich in hohem Maße lokale Branche ist dies Zeichen einer bemerkenswerten Entwicklung. Die Dynamik dieser Entwicklung wird durch einen Blick sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft unterstrichen: Vor fünf Jahren erzielten die Befragten aus dem Agribusiness mit im Durchschnitt 28 % noch einen wesentlich geringeren Anteil ihres Umsatzes im Ausland; in fünf Jahren erwarten die Befragten dagegen einen deutlichen Anstieg auf knapp 45 %. Die erfolgreiche Erschließung neuer geographischer Märkte wird somit insofern von den Unternehmen als entscheidende Herausforderung der Zukunft erkannt.

## Zukunftsmärkte im Agribusiness - wo werden die Wachstumsregionen gesehen?

### **Ausgehend vom dominierenden Heimatmarkt über angrenzende Märkte nach Mittel- und Osteuropa**

Ungeachtet der sich vollziehenden Internationalisierung besitzt der deutsche Heimatmarkt für die Mehrzahl der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft weiterhin eine dominierende Bedeutung; der deutsche Markt wird nach Ansicht der Befragten auch in Zukunft klar der wichtigste Absatzmarkt bleiben. Neben dem Heimatmarkt haben auch die anderen etablierten Märkte Europas, speziell die westlichen EU-Staaten, die Schweiz und Skandinavien, einen weiterhin hohen Stellenwert für das deutsche Agribusiness. Danach folgen die wirtschaftlich aufstrebenden Nachbarländer in Mittel- und Osteuropa. Dort ist die heimische Industrie aufgrund geringer Investitionen in der Vergangenheit oftmals international nicht wettbewerbsfähig gewesen und wie etwa in der Landtechnikindustrie und Ernährungsbranche vor allem Anfang der 1990er Jahre zusammengebrochen. In diese Lücke sind vermehrt deutsche Unternehmen gestoßen, die wie die Landtechnikindustrie von ihrem technologischen Vorsprung profitieren konnten; auch finanzstarke internationale Unternehmen aus der Ernährungsindustrie, die wesentliche Investitionen in die oft maroden Verarbeitungsbetriebe beispielsweise der Fleischwirtschaft getätigt haben, konnten die sich bietende Chance nutzen. Die zunehmend höheren Ansprüche der Land-

wirte in diesen Regionen helfen weiterhin beispielsweise der deutschen Vorleistungs- und Landtechnikindustrie, während der Ernährungsindustrie das zunehmende Qualitätsbewusstsein der Konsumenten in Mittel- und Osteuropa zu Gute kommt.

---

*Internationalisierung verläuft konzentrisch um den Heimatmarkt - entfernte Regionen der Welt daher bisher (noch) nicht im Fokus der Branche*

---

Die übrigen Weltregionen spielen in den Planungen der meisten Agribusiness-Unternehmen bislang keine wesentliche Rolle. Das größte Potenzial wird am ehesten noch Russland zugemessen, in dem immerhin reichlich ein Drittel der befragten Unternehmen einen Absatzmarkt von hoher oder gar sehr hoher Bedeutung erkennt. Den weiteren Märkten, vor allem in Afrika und dem Nahen Osten, aber auch in Nordamerika, Asien und Brasilien, wird von einigen Befragten künftig immerhin eine moderate Bedeutung attestiert.



Erwartete Bedeutung der folgenden Regionen und Länder als Absatzmarkt in fünf Jahren

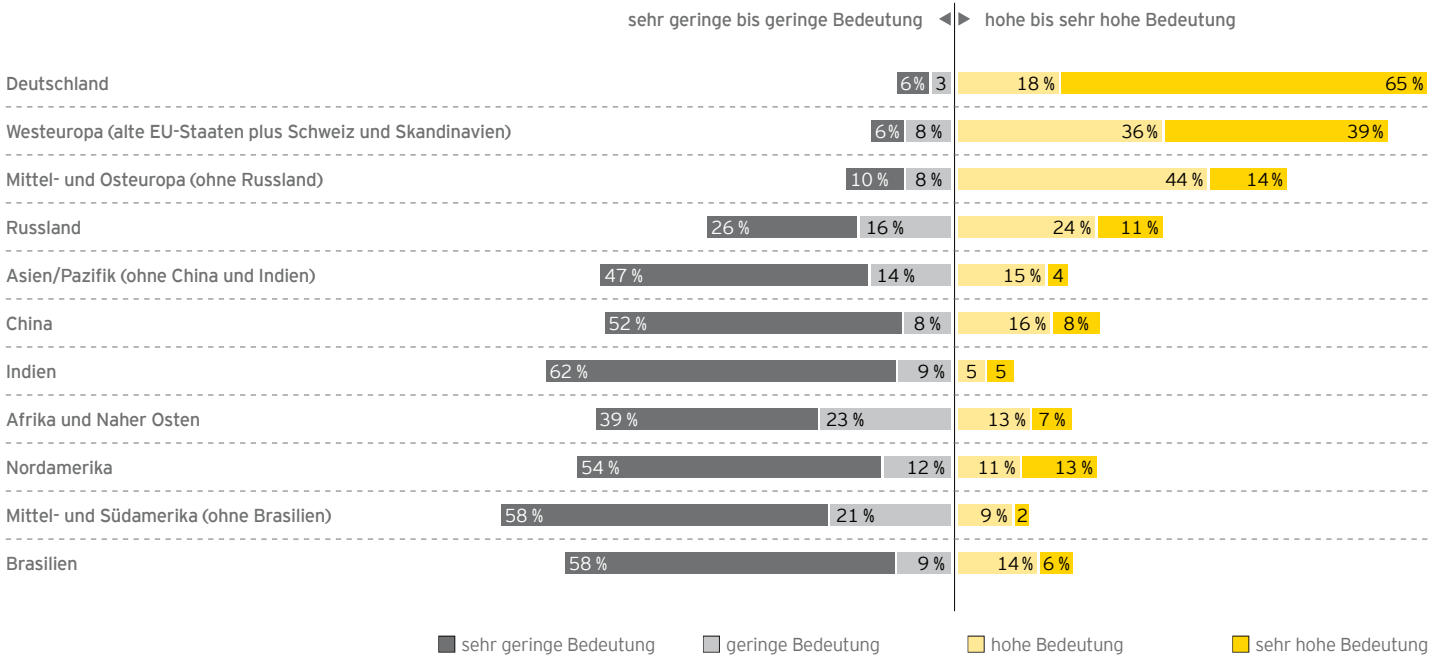


Abbildung 12



### Motive der Internationalisierung

Die Erschließung neuer Märkte im Sinne einer strategischen Öffnung birgt erhebliche unternehmerische Chancen. Die wichtigsten Motive der Internationalisierung bei den Befragten sind

- ▶ die Erschließung neuer Märkte,
- ▶ die Internationalisierung wichtiger Abnehmer,
- ▶ die Besetzung strategischer Positionen,
- ▶ günstigere Beschaffungskosten und
- ▶ die Sicherung der Rohstoffbasis.

---

*Agribusiness-Branche will selbstbewusst neue Absatzmärkte erschließen*

---

Hierin kommt deutlich zum Ausdruck, dass den Unternehmen die erheblichen Absatzchancen, die ausländische Märkte bieten, bewusst sind. Zudem wird erkennbar, dass - namentlich in der Ernährungsindustrie - die Internationalisierung auch durch eine

enge Bindung an einzelne wichtige Abnehmer aus dem Kreis der Einzelhandelsunternehmen bedingt sein kann. Beschaffungs- und Rohstoffaspekte als Triebfeder der Internationalisierung sind der hohen Rohstoffabhängigkeit der Branche geschuldet. Bei einer Vielzahl von Produkten der Ernährungsindustrie mit geringem Veredelungsgrad, etwa Frischfleisch und einfachen Milchprodukten, entfallen auf den Materialeinsatz oft mehr als 50 % der Kosten. Andere Aspekte wie die für arbeitsintensive Branchen sehr wichtigen niedrigeren Lohnkosten im Ausland spielen im Agribusiness nur eine geringe Rolle. Der Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten der Unternehmen liegt z.B. in landwirtschaftsnahen Teilen der Ernährungsindustrie aufgrund hoher Anlagen- und Rohstoffintensität oft unter 10 %. Die geringe Bedeutung des Zugangs zu ausländischem Know-how kann als Indiz für das sehr hohe, auf dem Know-how der Mitarbeiter im Heimatmarkt beruhende Qualitätsniveau vieler Unternehmen des deutschen Agribusiness gelten. Der Streuung von Konjunktur- und Währungsrisiken durch Aktivitäten auf verschiedenen Auslandsmärkten kommt im Mittel eine allenfalls moderate Bedeutung zu.

---

*Internationalisierung der Abnehmer und Besetzen strategischer Positionen ebenfalls wichtige Motive*

---





Bedeutung verschiedener Internationalisierungsmotive

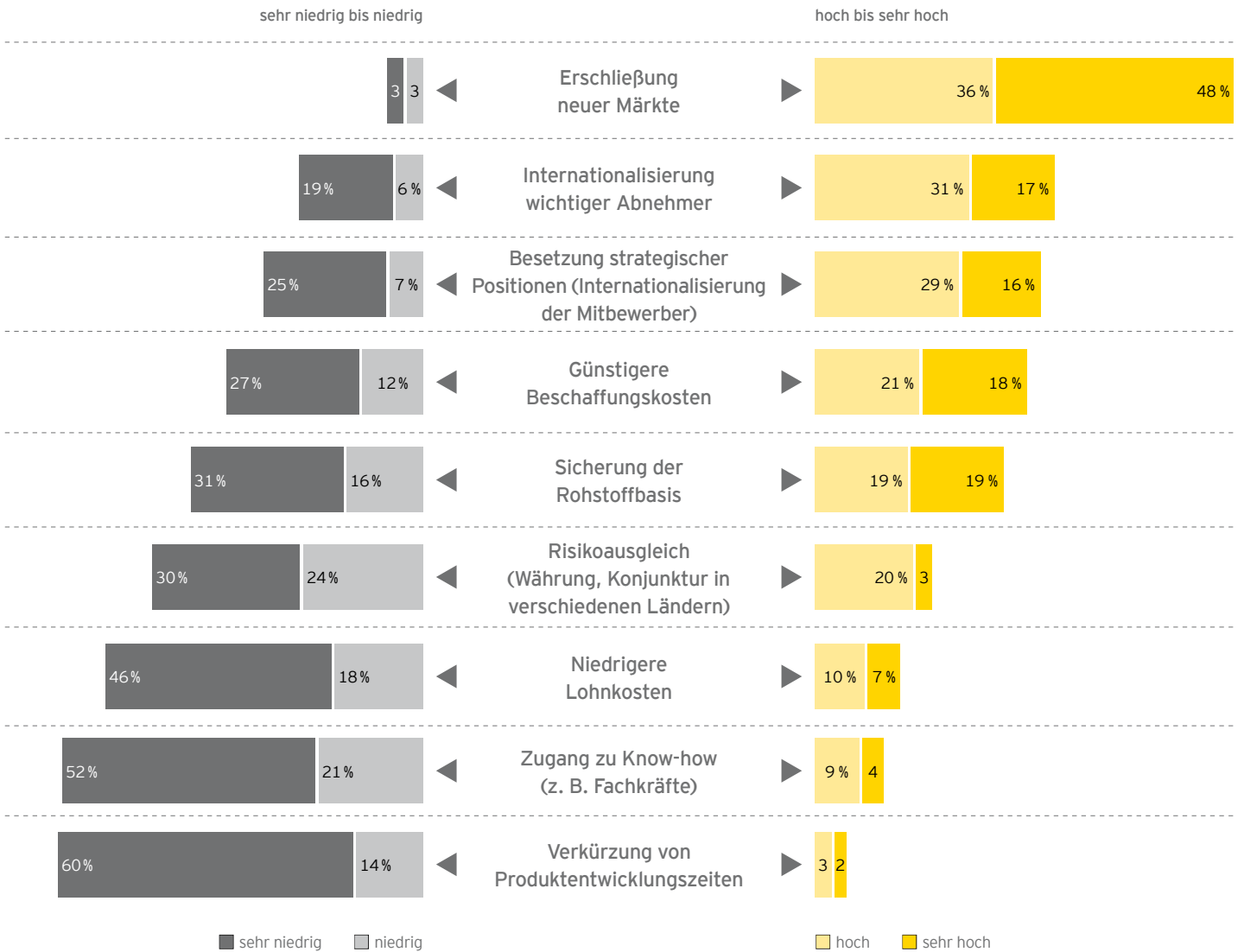


Abbildung 13

Das Selbstbewusstsein der Branche lässt sich an den Motiven der Internationalisierung deutlich ablesen. Die Branche fühlt sich stark genug, neue Absatzmärkte selbstständig zu erschließen. Gleichzeitig wird aber auch die Internationalisierung als Schutz der bisherigen Märkte angesehen. Die Branche ist sich des Risikos bewusst, dass Wettbewerber, die wichtige strategische Positionen in diesen neuen Märkten besetzen, früher oder später auch die angestammten Märkte der Unternehmen ins Visier nehmen werden.

*Qualitäts- und Innovationsführerschaft ist dominante Strategie bei der Erschließung neuer Märkte*

Ausdruck der selbstbewussten Eigenwahrnehmung der Branche ist auch, dass bei deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb die Strategie der Qualitäts- und Innovationsführerschaft klarer Favorit ist. Für deutsche Unternehmen, die häufig nur zu Kosten produzieren können, die international nicht oder nur eingeschränkt wettbewerbsfähig sind, ist dies neben der gezielten Bedienung von Marktnischen oft der einzige Weg zum Markterfolg.



Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen zur Wettbewerbsstrategie Ihres Unternehmens?

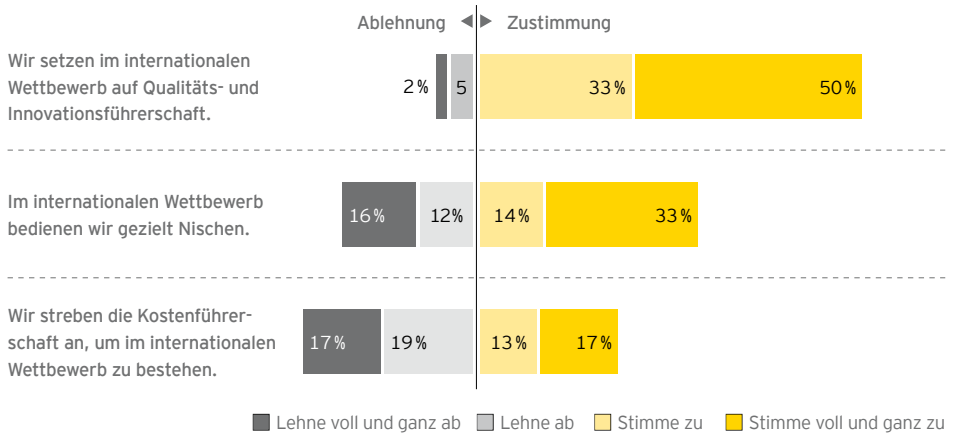


Abbildung 14

### Wie sollen die internationalen Wachstumsmärkte erschlossen werden?

Um internationale Märkte zu erschließen, können Unternehmen grundsätzlich auf ein breites Spektrum alternativer Marktbearbeitungsformen zurückgreifen, die sich vor allem hinsichtlich der Art der Präsenz auf dem jeweiligen Markt unterscheiden. Die in der Branche favorisierten Marktbearbeitungsformen sind direkte und indirekte Exporte, die ohne eigene physische Präsenz der Unternehmen im Importland auskommen. Während direkte Exporte von den Unternehmen selbst abgewickelt werden, erfolgen indirekte Exporte durch Einschaltung deutscher oder internationaler Handelshäuser oder einheimischer Importeure. Für 76 % der Befragungsteilnehmer haben Exporte eine hohe oder sogar sehr hohe Bedeutung. Exportstrategien sind typisch für Unternehmen, die sich – wie dies insbesondere für die Unternehmen der Bioenergiebranche und der Ernährungsindustrie charakteristisch ist – noch in einem vergleichsweise frühen Stadium der Internationalisierung befinden. Vergleichbare Befunde liegen auch aus einer Vielzahl anderer Branchen vor. Exportstrategien haben den Vorteil, die zum Teil schmale Eigenkapitalbasis der Unternehmen nicht allzu sehr zu strapazieren; dies ist z.B. für die zahlreichen genossenschaftlich organisierten Verarbeiter in der Milch- und Fleischwirtschaft ein gewichtiges Argument. Zudem lassen Exporte als zunächst dominante Internationalisierungsstrategie eine allmähliche Entwicklung internationalen Management-Know-hows zu. Ursächlich für die große Bedeutung der Exporte ist auch, dass Hersteller ihren wichtigsten Abnehmern, vor allem Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels, bei deren Expansion in neue Auslandsmärkte folgen. Exporte sind dann lediglich eine Verlängerung inländischer Geschäftsbeziehungen.

*Exporte sind dominierende Internationalisierungsstrategie*

Bedeutung der Exporte

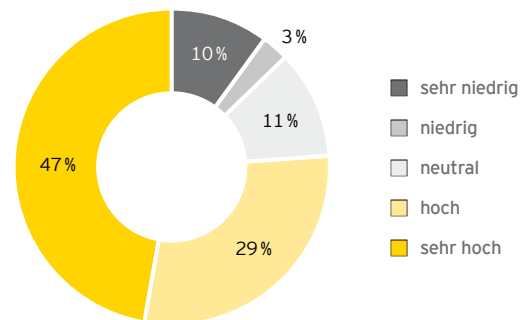


Abbildung 15

Vor dem geschilderten Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass andere Strategien zur Erschließung ausländischer Märkte derzeit eine insgesamt eher untergeordnete Bedeutung haben. Die Gründung von Auslandsniederlassungen hat nur für 40 % der befragten Unternehmen eine hohe oder sehr hohe Relevanz. Empirische Untersuchungen aus einer Vielzahl von Branchen haben gezeigt, dass ausländische Direktinvestitionen, insbesondere solche in eigene Produktionsstätten, meist am Ende der Internationalisierung von Unternehmen stehen.

*Anspruchsvollere Formen der Internationalisierung nur vereinzelt realisiert*

Die Gründung internationaler Joint Ventures und die Lizenzvergaben an im Auslandsmarkt ansässige Unternehmen werden nur von 28 % der Unternehmen als bedeutsam wahrgenommen. Überraschend ist dies nicht. Abgesehen von der staatlich verordneten Kooperation mit lokalen Anbietern, wie sie etwa bei Direktinvestitionen in China teilweise unvermeidbar ist, haben sich internationale Joint Ventures in der Unternehmenspraxis häufig als wenig stabil erwiesen, da der begrenzte Einfluss auf das Gemeinschaftsunternehmen von den beteiligten Partnern oftmals als erheblicher Nachteil empfunden wird. Joint Ventures werden daher oft nur in der Phase des Einstiegs in einen Markt oder als Vorbereitung eines Rückzugs aus einem Markt etabliert. Lizenzierungen wiederum sind eher bei Produkten der Ernährungs- oder der Vorleistungsindustrien, für die sehr hohe Marketing- oder F&E-Aufwendungen getätigt wurden, von Bedeutung.

Bedeutung von Auslandsniederlassungen

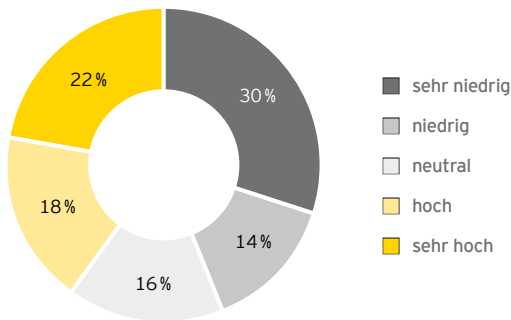


Abbildung 16

Bedeutung internationaler Joint Ventures oder Lizenzvergaben

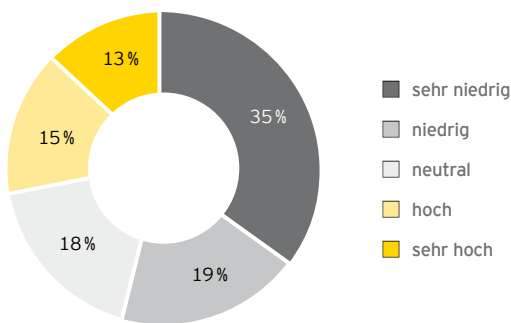


Abbildung 17

Grundsätzlich kann bei weiter zunehmender Bedeutung des Auslandsgeschäfts erwartet werden, dass anspruchsvollere, d. h. vor allem kapital- und know-how-intensivere Formen der Erschließung internationaler Märkte auch in der Agrar- und Ernährungswirtschaft allmählich an Bedeutung gewinnen werden. Dies ist auch deshalb notwendig, weil es zunehmend schwieriger wird, internationale Märkte mit einer reinen Exportstrategie zu erschließen.

Im Folgenden wird detaillierter analysiert, in welchen Bereichen die Branche plant, mit Direktinvestitionen die Erschließung neuer Märkte zu forcieren. Beim Aufbau oder der Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland ist von Interesse, um welche Teile der Wertschöpfungskette es sich dabei handelt. Angesichts der noch vergleichsweise geringen Erfahrungen, über die - mit Ausnahme der Vorleistungsindustrien - viele Agribusiness-Unternehmen im Ausland verfügen, ist es konsequent, dass die Bedeutung von Direktinvestitionen im Ausland in der Reihenfolge Vertrieb, Beschaffung, Produktion sowie Forschung und Entwicklung kontinuierlich abnimmt. Außer im Vertrieb spiegelt sich besonders auch im Rahmen der internationalen Beschaffung die starke Globalisierung der Märkte für landwirtschaftliche Produkte wider.

Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen in den folgenden Bereichen

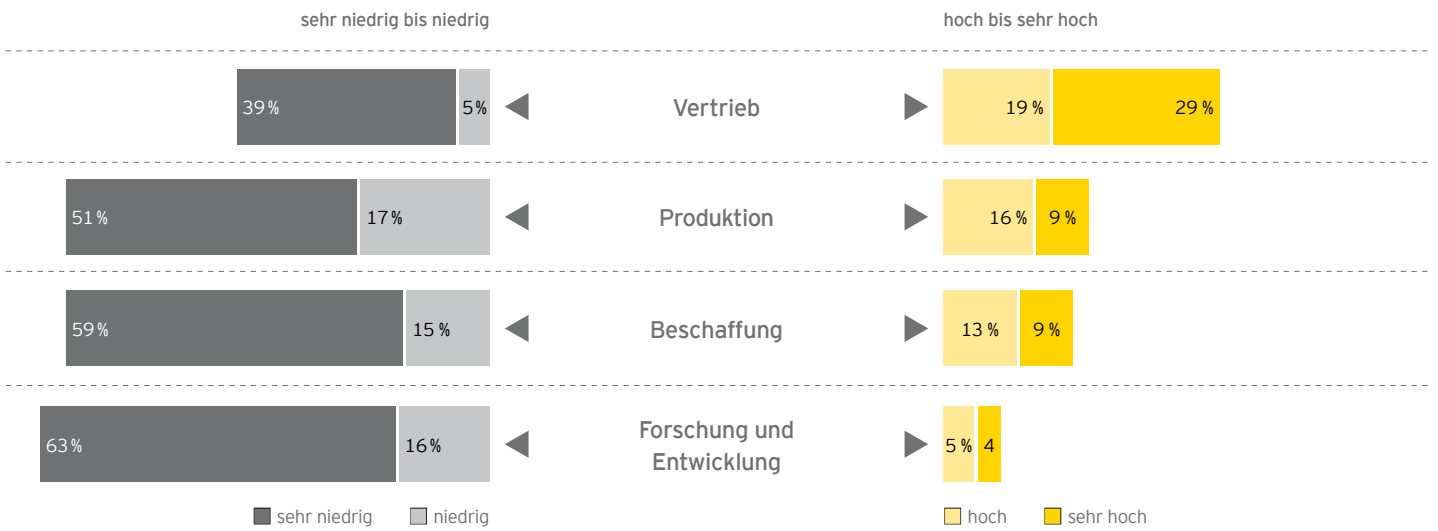


Abbildung 18



## Herausforderungen, Unterstützung und Erfolg der Internationalisierung

---

### *Internationalisierung konfrontiert Unternehmen mit vielfältigen Herausforderungen*

---

Die Unternehmen des Agribusiness sind auf den internationalen Märkten mehr noch als auf ihrem Heimatmarkt mit verschiedenen Schwierigkeiten konfrontiert, die es zu meistern gilt, um langfristig erfolgreich agieren zu können. Vor allem die mangelnde Rechtssicherheit, der fehlende Schutz geistigen Eigentums, tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse sowie die in vielen Ländern verbreitete Korruption stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Auch Währungsrisiken, ein Übermaß an Bürokratie in den Zielmärkten, Probleme der Qualitätssicherung sowie ein Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften bereiten vielen Unternehmen Sorgen. Gerade

die in Folge der weltweiten Wirtschaftskrise zu beobachtende Zunahme von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen verstärkt die Besorgnis der Branche. So beeinträchtigen zum Beispiel hohe Zölle auf Landtechnikimporte in Russland die Wettbewerbsposition deutscher Unternehmen und zwingen zu Investitionen in Produktionsstätten. Aber auch die Sicherung der Qualität im Ausland sowie die Akquirierung geeigneten Fach- und Führungspersonals für den Einsatz im Ausland werden von etwa jedem dritten Unternehmen als hohe oder sogar sehr hohe Herausforderung eingestuft.



Bedeutung von Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung

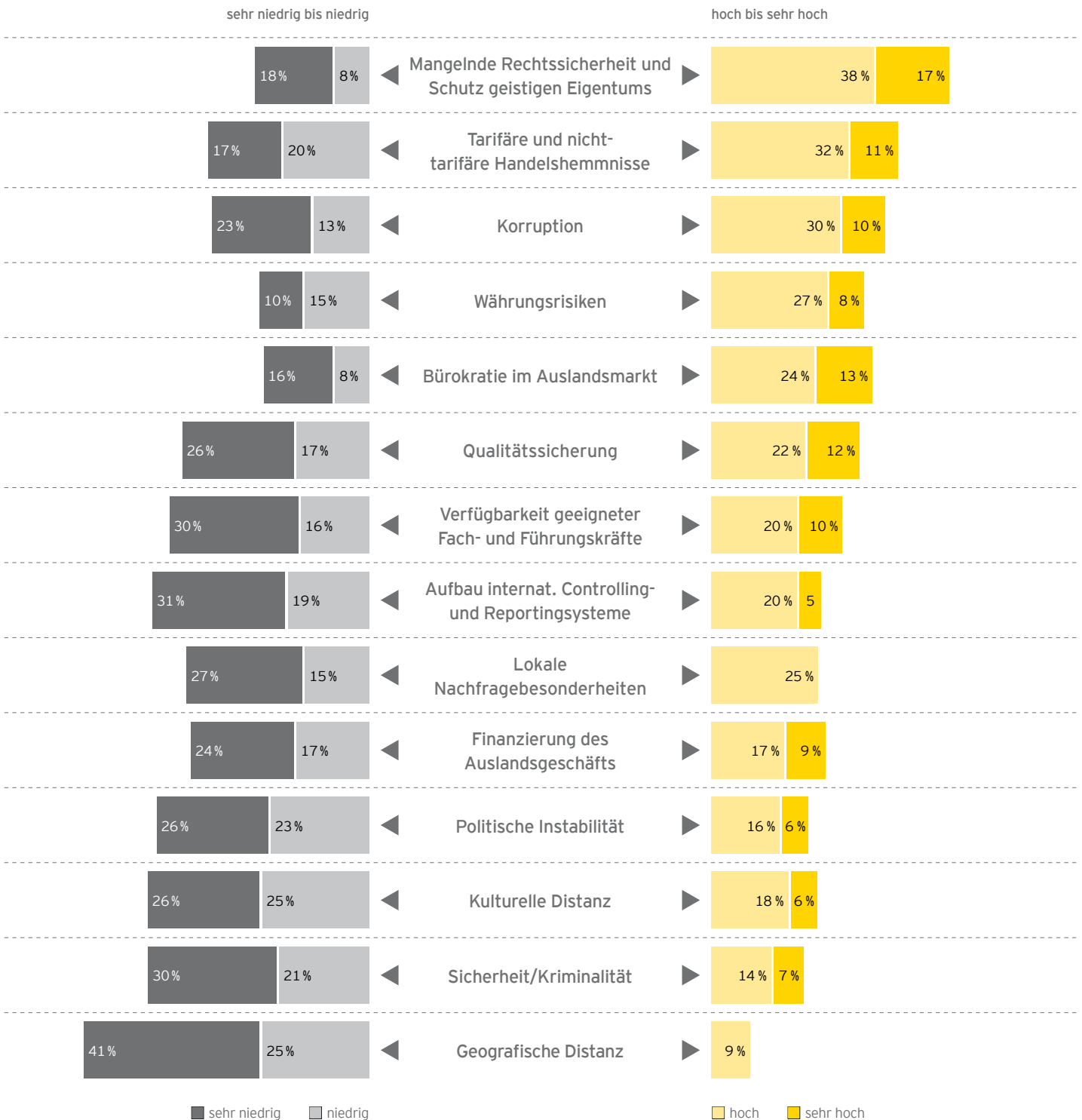


Abbildung 19

*Unternehmenslenker wünschen sich Unterstützung durch Branchenverbände und Politik*

Um die erheblichen Herausforderungen, die mit der Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten einhergehen, zu meistern, wünschen sich die Unternehmen vielfach externe Unterstützung. Insgesamt sehen die Befragungsteilnehmer die Branchenverbände etwas stärker als die Politik in der Verantwortung, ihnen bei der Überwindung von Hindernissen zur Seite zu stehen.

Wichtigkeit der Unterstützung durch Branchenverbände und Politik

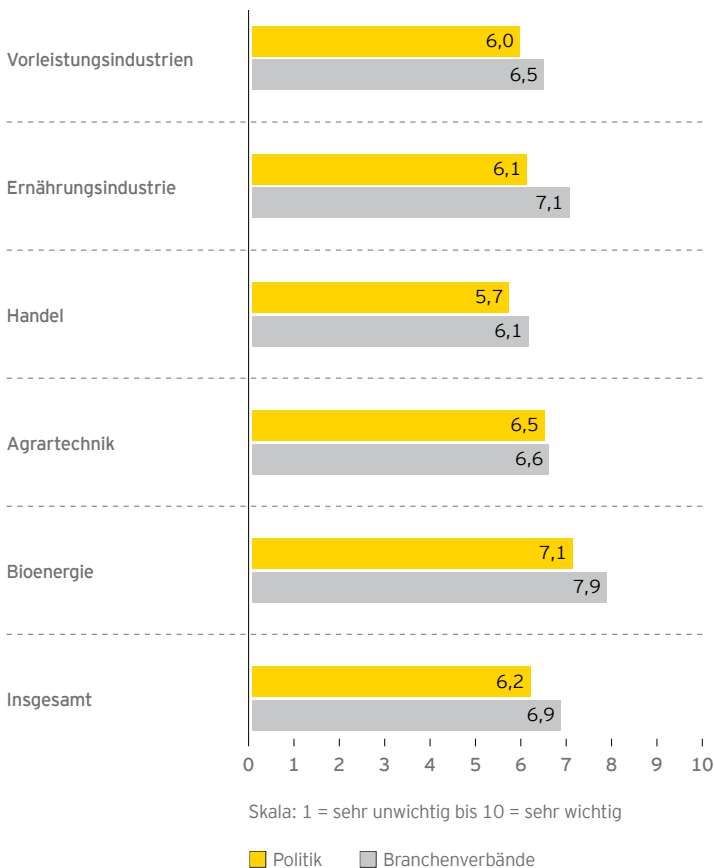


Abbildung 20

*Unterstützung des Marktzugangs zentraler Wunsch*

Bei der gewünschten Unterstützung hat die Vermittlung von Kontakten zu Marktteilnehmern im Zielland die mit Abstand höchste Priorität. Die Bereitstellung von Informationen zu den wirtschaftlichen und rechtlichen Besonderheiten in den Zielmärkten, die Herstellung von Kontakten zu Verwaltung und Politik in diesen Ländern sowie die Unterstützung im Rahmen der Planung der Finanzierung von Investitionsprojekten in den Zielmärkten folgen auf den weiteren Plätzen. Hier wird die mittelständische Struktur der Branche deutlich. Während große Konzerne über eigene Abteilungen zur Bearbeitung solcher Fragestellungen verfügen, sind mittelständische Unternehmer auf externe Unterstützung dringend angewiesen.



Welche Form der Unterstützung ist den Unternehmen besonders wichtig?



Abbildung 21



*Zurückliegende Internationalisierungsschritte werden als klarer Erfolg beurteilt*

Trotz aller Herausforderungen und Schwierigkeiten kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein positives Fazit zum Erfolg der internationalen Aktivitäten des deutschen Agribusiness gezogen werden. Abzulesen ist dieser Erfolg am steigenden Internationalisierungsgrad der Branche, der ein Gradmesser nicht nur für die zunehmende länderübergreifende Verflechtung der Branche, sondern auch für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen ist. Dieser Eindruck wird durch die Selbsteinschätzung der Unternehmen bestätigt. Insgesamt bejahen fast drei Viertel der Befragten das Erreichen (64 %) oder sogar Übertreffen (8 %) der eigenen Absatzziele. Dagegen hat fast jedes siebte Unternehmen mit Herausforderungen zu kämpfen, die in diesem Umfang nicht vorhergesehen wurden. Dies ist sicherlich einer der Gründe dafür, dass ein gutes Viertel der Unternehmen ihre Absatzziele nicht erreicht hat.

*Schwierigkeiten der Internationalisierung überwiegend richtig eingeschätzt*

Unsere Absatzziele wurden ...

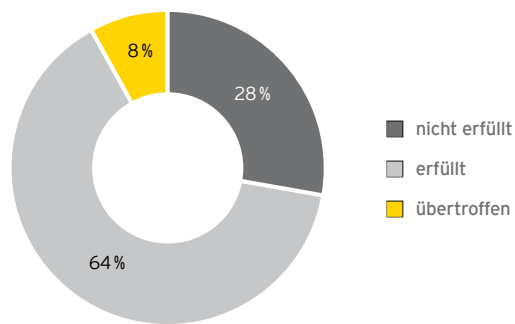


Abbildung 22

Insgesamt waren die Schwierigkeiten der Internationalisierung ...

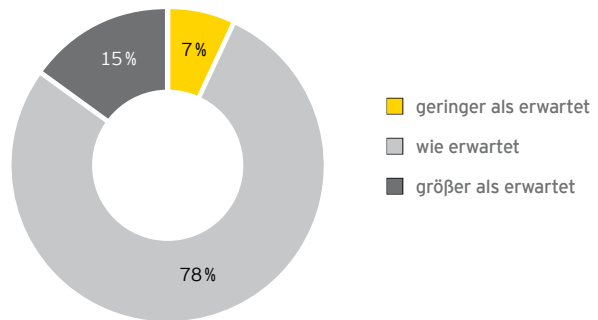


Abbildung 23



## Interview mit Franz Grimme, Geschäftsführer, GRIMME Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG

**„Herr Grimme, die Agrartechnikbranche war stark von der zurückliegenden Wirtschaftskrise betroffen. Wie sind die zurückliegenden Monate aus der Sicht von GRIMME verlaufen?“**

„Die Firma GRIMME wie auch die gesamte Landtechnikbranche konnten in den Jahren 2005-2008 ein eindrucksvolles Wachstum verzeichnen. Von 2007 auf das Jahr 2008 betrug das Umsatzwachstum bei der Firma GRIMME sogar über 20 %. Treiber dieses Wachstums sind bei uns vor allem die Märkte in Osteuropa, Russland und China gewesen. Man muss in diesem Zusammenhang wissen, dass wir mittlerweile eine Exportquote von fast 90 % erreichen - auch wenn der deutsche Markt als Einzelmarkt natürlich immer noch eine herausragende Bedeutung für uns hat. Mit der Wirtschaftskrise sind vor allem die Finanzierungsmöglichkeiten für Landtechnikkäufe in Russland und China dramatisch eingebrochen. Dies hatte natürlich Folgen für unser operatives Geschäft in diesen Ländern. Unser Umsatz ist im Jahr 2009 auf das Niveau der Umsätze in den Jahren 2006 beziehungsweise 2007 gesunken. Die Kaufzurückhaltung unserer Kunden hielt bis März dieses Jahres an. Seit April 2010 verzeichnen wir glücklicherweise wieder einen sehr positiven Anstieg der Auftragseingänge.“

**„Worauf führen Sie die Erholung der Auftrags-  
eingänge zurück und wie ist Ihr Ausblick in  
die Zukunft?“**

„Mit dem Abflauen der Wirtschaftskrise bzw. durch staatlich aufgelegte Investitionsförderprogramme haben gerade unsere Kunden in den wichtigen Exportmärkten wieder Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten für Landtechnikkäufe erhalten. Die Aufhellung der Stimmung bei den Landwirten aufgrund steigender Agrarrohstoffpreise in jüngster Zeit allgemein und speziell im Bereich Kartoffeln ist für uns als Spezialanbieter von Kartoffeltechnik und Zuckerrübenerntetechnik natürlich zusätzlich positiv.“



Wir glauben, dass das Jahr 2011 schon wieder sehr positiv verlaufen wird und wir vielleicht sogar schon im Jahr 2012 das Umsatzniveau von vor der Krise erreicht haben werden.“

**„Die immer volatiler werdenden Märkte für  
Agrarrohstoffe haben somit starke Auswirkungen  
auf das operative Geschäft der Branche. Wie geht  
das Unternehmen GRIMME mit dieser Heraus-  
forderung um?“**

„Das ist richtig. Der regelrechte Umsatzboom der Jahre 2007 und 2008 war einerseits sehr positiv, hat uns aber auch gezwungen, sämtliche Reserven in der Produktion zu mobilisieren. Dies hat am Ende aber auch wieder Auswirkungen auf die Rentabilität. Der Umsatzeinbruch in der Vergangenheit stellt uns dann wieder vor Herausforderungen anderer Art. Wir reagieren darauf, indem wir relativ wenig - dann auch nur Komponenten - auf Vorrat produzieren. Grundsätzlich produzieren wir nur nach Auftrag. Dies geht auch bei unserer Modellvariabilität nicht anders. Dies birgt aber auch Herausforderungen für unser Unternehmen, da wir eine sehr hohe Fertigungstiefe

## Interview mit Franz Grimme, Geschäftsführer, GRIMME Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG

besitzen. Eine Auslagerung von Produktionsschritten auf Zulieferer ist einerseits erneut bedingt durch unsere Modellvariabilität und andererseits durch unseren Qualitätsanspruch für uns keine wirkliche Option. Zusätzlich haben wir mit zwei anderen Landtechnikherstellern in dieser Region, die zu uns nicht im Wettbewerb stehen und glücklicherweise auf das Jahr gesehen andere saisonale Arbeitsspitzen haben, eine Zeitarbeitsfirma gegründet. Die angestellten Arbeitnehmer in dieser Zeitarbeitsfirma arbeiten somit je nach Bedarf in einem der drei Unternehmen. Dies gibt uns eine sehr gute Flexibilität, zumindest in diesem Bereich. Übrigens erhalten die Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirma das gleiche Gehalt wie die jeweiligen Mitarbeiter der Stammbesellschaft.

Unser größter Vorteil ist jedoch, dass wir ein Familienunternehmen sind und Belegschaft, Geschäftsführung und Eigentümer an dem berühmten gemeinsamen Strang ziehen. Dies gibt uns die wirkliche Flexibilität, die wir brauchen, um auf jegliche Situationen schnell und flexibel reagieren zu können. Das ist unsere größte Stärke.“

**„Herr Grimme, Sie haben bereits gesagt, dass die wichtigsten Wachstumsmärkte für GRIMME neben Osteuropa Russland und China sind. Wie gehen Sie bei der Sondierung und Erschließung dieser Märkte vor?“**

„Nun, in den von Ihnen genannten Märkten sind wir über die Sondierungsphase natürlich schon weit hinaus. Gleichwohl sehen wir diese Märkte als bedeutende Wachstumsmärkte für unsere Branche. Oftmals kommen wir beispielsweise im Kartoffelbereich in neue Märkte zusammen mit Pflanzgutproduzenten. Wenn diese Unternehmen ihr Pflanzgut in solchen Ländern etablieren, entsteht oftmals auch der Bedarf nach einer modernen dazugehörigen Pflanz-, Ernte- und Lagerungstechnik. Darauf aufbauend versuchen wir dann erste Händler oder Technikstandorte zu gewinnen, um gerade in der

wichtigen Phase des Markteintritts Service und Ersatzteilversorgung gewährleisten zu können. Unser Bestreben ist es, in den Ländern ein qualitativ hochwertiges und weit verbreitetes Händlernetzwerk zu etablieren, welches dann in dem Verkauf durch eigene Werksbeauftragte unterstützt wird. Bei Bedarf gründen wir auch eigene Niederlassungen.“

**„Wie sieht es in diesem Zusammenhang mit eigenen Produktionsstandorten im Ausland aus?“**

„Das ist sehr unterschiedlich. In Westeuropa haben wir beispielsweise nur Sales- und Service-Töchter mit eigenen Standorten, an denen wir die Vorführ- und Gebrauchtmaschinen bündeln und die regionale Ersatzteilversorgung sicherstellen. In Westeuropa unterhalten wir somit keine eigenen Produktionsstandorte außerhalb Deutschlands. In Russland und China ist die Situation eine andere. Das Label Made in Russia beziehungsweise Made in China zu erhalten, ist hier sehr wichtig, um Importzölle zu vermeiden und - das ist fast noch wichtiger - damit die heimischen Landwirte die entsprechenden Investitionsförderungen bei den Landmaschinenkäufen erhalten. In Russland haben wir daher bereits 2010 für unsere Sales- und Service-Tochter GRIMME RUS einen neuen Standort inklusive einer Produktion südlich von Moskau errichtet. Diese Investition wurde gemeinsam mit einer Gruppe befreundeter Unternehmen aus der Landtechnik vorangetrieben, so dass hier ein wirkliches landtechnisches Zentrum für unsere gemeinsamen Kunden entstanden ist. Wir könnten uns sogar vorstellen, in Russland weitere Zulieferer in die Produktion einzubinden, sehen hier aber bisher erhebliche Probleme bei den Punkten Liefertreue und durchgängiges Qualitätsniveau.“

**„Wie sieht Ihr Vorgehen auf dem chinesischen Markt aus?“**

„In China sind wir mit der Kartoffeltechnik auch bereits seit einigen Jahren auf dem dortigen Markt

vertreten. Bisher dominiert hier aber die Exportstrategie. Wir profitieren in China stark von den veränderten Ernährungsgewohnheiten der dortigen Bevölkerung, die sich westlichen Essgewohnheiten annähert. Ich nenne nur das Stichwort Fast Food. Die Kartoffel hat in China zudem eine sehr große Bedeutung und spielt in der Planung der chinesischen Administration eine bedeutende Rolle. Dies kommt uns insgesamt sehr entgegen. Wir planen in China gegen Ende des Jahres mit einer eigenen Produktion zu starten. Ein Joint Venture in China mit einem lokalen Partner kommt für uns derzeit jedoch nicht in Betracht, da das Thema Know-how- und Patentschutz für uns derzeit in einem Joint Venture nicht zufriedenstellend zu regeln ist. Es ist unser Ziel, an unserem Produktionsstandort in China langfristig für den Markt angepasste Technik zu produzieren.“

**„Was ist mit dem oft genannten Wachstumsmarkt Indien?“**

„Indien sehen wir zumindest für uns als Spezialanbieter von Kartoffel- und Rübenerntetechnik kurz- und mittelfristig nicht als Wachstumsmarkt. Zum einen sehen wir in Indien noch lange nicht die veränderten Essgewohnheiten, die zu einem Boom beim Anbau von Kartoffeln führen werden, wie das in China der Fall ist. Zum anderen wird die indische Landwirtschaft für unsere Technik noch eine ganze Zeit lang zu kleinteilig in den Strukturen bleiben. Da sehen wir noch eher Marktpotenziale auf dem afrikanischen Kontinent.“

**„Herr Grimme, zum Ende des Interviews: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hemmnisse bei der Erschließung internationaler Märkte?“**

„Für uns ist in erster Linie die Abschottung von Märkten das größte Hindernis. Wir wünschen uns einen Abbau von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen und dies jeweils auf beiden Seiten. Wir benötigen keine speziellen Förderungen etc.,

wünschen uns aber, dass der Wettbewerb mit gleichen Mitteln ausgetragen wird. In vielen aufstrebenden Schwellen- und Transformationsländern ist der Versuch der persönlichen Vorteilnahme in der Geschäftswelt leider nach wie vor ein leidiges Thema. Hier ist unsere Vorgehensweise im Unternehmen jedoch völlig klar und eindeutig, jegliche Geschäfte dieser Art lehnen wir ab.“



# Bedeutung der BRIC-Staaten für das deutsche Agribusiness

### BRIC - Power Houses der Weltwirtschaft

Jim O'Neill, Chefvolkswirt von Goldman Sachs, hat für die aufstrebenden Kraftzentren der globalen Wirtschaft, Brasilien, Russland, Indien und China, den Begriff BRIC geprägt. Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten der Wirtschaftsleistung von 5 bis 10 % lassen sie - allen voran China - zunehmend zu Lokomotiven der Weltwirtschaft werden. Zusammen repräsentieren sie rund 40 % der Weltbevölkerung und 15 % der globalen Wirtschaftsleistung. Gemessen an der absoluten Höhe des Bruttoinlandsprodukts in US-Dollar liegen alle vier BRIC-Staaten unter den Top 12 der Welt. Berücksichtigt man die jeweiligen Kaufkraftparitäten, so belegten sie 2006 nach Angaben der Weltbank sogar bereits die Plätze 2 (China), 4 (Indien), 8 (Russland) und 10 (Brasilien). Für die Erzeugung und Verarbeitung von Agrarprodukten ist darüber hinaus wichtig, dass es sich ausnahmslos um große Flächenstaaten und damit wichtige Agrarländer handelt. Mit einer Gesamtfläche von mehr als rund 38,5 Mio. km<sup>2</sup> vereinen sie fast 26 % der Landfläche der Welt auf sich.

Angesichts dieser beeindruckenden volkswirtschaftlichen Zahlen stellt sich die Frage, warum die BRIC-Staaten von der Agribusiness-Branche erst allmählich zu den bedeutenden Märkten der Welt gezählt werden. Die Antwort darauf ist relativ einfach: Im Rahmen der konzentrischen Internationalisierungsstrategie der Branche standen die BRIC-Staaten bisher (noch) nicht im Fokus, sind aber der nächste logische Schritt der Internationalisierung.

*BRIC-Staaten bisher im Rahmen der konzentrischen Internationalisierungsstrategie insgesamt (noch) nicht im Fokus - gewinnen aber zukünftig massiv an Bedeutung*

Die Bedeutung der Märkte in den BRIC-Staaten wird für die Unternehmen der Branche in Zukunft massiv zunehmen. Diese Ansicht wird von 71 % der befragten Unternehmen vertreten. Lediglich 9 % der Unternehmen lehnen diese Aussage ab.

Insbesondere die Unternehmen aus den Bereichen Landtechnik, Vorleistungen, Handel sowie der Ernährungsindustrie stimmen dem zu. Etwas verhaltener äußerten sich die Befragten aus dem Bereich der Bioenergie.

Märkte in den BRIC-Staaten gewinnen für das Agribusiness massiv an Bedeutung

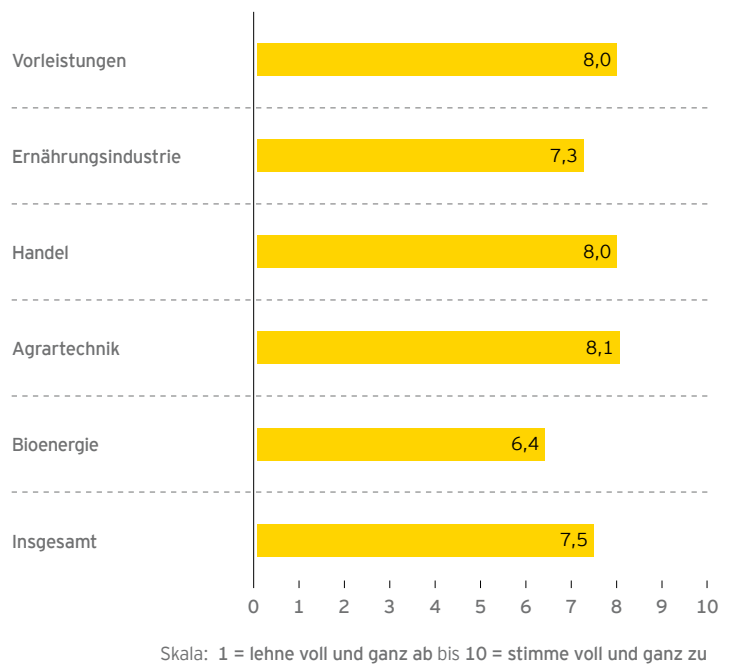


Abbildung 24

Märkte in den BRIC-Staaten gewinnen für das Agribusiness massiv an Bedeutung

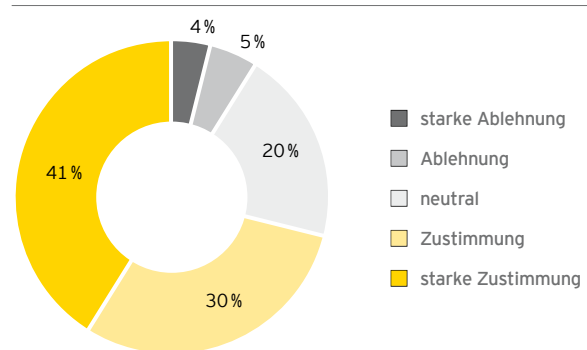


Abbildung 25

Die zunehmende Bedeutung der BRIC-Staaten für die Branche schlägt sich auch in den statistischen Daten über die Exporte in diese Länder nieder. Die Vorreiter der Internationalisierung im Agribusiness haben schon länger die BRIC-Staaten als Treiber des eigenen Unternehmenswachstums entdeckt. So entfielen etwa von den Exporten der deutschen Pflanzenschutzindustrie im Jahr 2009 bereits 22 % auf Asien (vor allem China) und Australien, 13 % auf Mittel- und Südamerika und 12 % auf Russland und Osteuropa. Zwar dominiert aktuell noch Westeuropa als wichtigster Auslandsmarkt (37 %), doch wurde Nordamerika (12 %) bereits auf Platz 5 durchgereicht. Naturgemäß etwas verhaltener ist die Entwicklung im Lebensmittelbereich. Aber auch in dieser Branche sind positive Entwicklungen der Exporte in die BRIC-Staaten festzustellen. So nahm etwa Russland selbst im Krisenjahr 2009 rund 117.000 Tonnen deutsches Schweinefleisch auf - bei Gesamtexporten von reichlich 2,1 Mio. Tonnen waren dies immerhin mehr als 5 % aller Exporte. Ähnlich

sieht es in der Milchwirtschaft aus. Außerhalb der EU traditionell wichtigster Abnehmer deutscher Milcherzeugnisse, vornehmlich Käse, ist Russland - mit deutlichem Abstand vor Japan und Saudi-Arabien. 2007 importierte das Land Milcherzeugnisse im Wert von über 200 Mio. € aus Deutschland. Erhebliche Wachstumschancen werden darüber hinaus in China gesehen. Zwar führte das ostasiatische Land im Jahr 2007 im Wert von lediglich 9,8 Mio. € deutsche Milcherzeugnisse ein und belegte damit nur Platz 21 der wichtigsten Exportkunden außerhalb der EU. Allerdings haben diverse Lebensmittelskandale, z.B. Melamin in Milch, das Vertrauen der chinesischen Konsumenten in einheimische Produkte schwinden lassen; importierte Produkte genießen mehr Vertrauen bei den Verbrauchern.





**BRIC-Staaten sind die Absatzmärkte der Zukunft für die Branche**

Interessante Ergebnisse förderte die Frage nach dem dominierenden Motiv für Aktivitäten in den BRIC-Staaten zutage: Diese Länder werden klar mit dem Ziel der Erschließung neuer Märkte angegangen. Auch die teilweise genannte Besetzung strategischer Positionen muss sicherlich unter diesem Aspekt betrachtet werden. Alle anderen Ziele sind - wenn auch mit leichten Unterschieden zwischen den einzelnen Ländern - lediglich von nachrangiger Bedeutung. Damit wird auch deutlich: Es sind die Absatzpotenziale, die diese Länder bieten, weniger ihre - aufgrund der Größe der Länder und ihrer Potenziale als Erzeuger von

Agrarprodukten auch denkbare - Funktion als Rohstofflieferanten, die deutsche Agribusiness-Unternehmen dort zu einem Engagement motivieren. Die BRIC-Staaten haben sich zu Konjunkturlokomotiven der Weltwirtschaft entwickelt, die auch im Agrarbereich ein breites Spektrum technologisch anspruchsvoller Investitionsgüter, z. B. Produkte der Landtechnikindustrie, nachfragen. Zugleich entwickelt sich in diesen Ländern eine relativ kaufkräftige, einem westlichen Lebens- und Ernährungsstil zugewandte Mittelschicht. Allein für China und Indien wird diese Gruppe auf jeweils mindestens 200 Mio. Menschen geschätzt. Daher ist es folgerichtig, dass die BRIC-Staaten für das Agribusiness attraktive Absatzmärkte der Zukunft sind.

*BRIC-Staaten vor allem als Absatzmärkte interessant*

Was ist das wesentliche Motiv für die Aktivität Ihres Unternehmens in diesen Ländern?

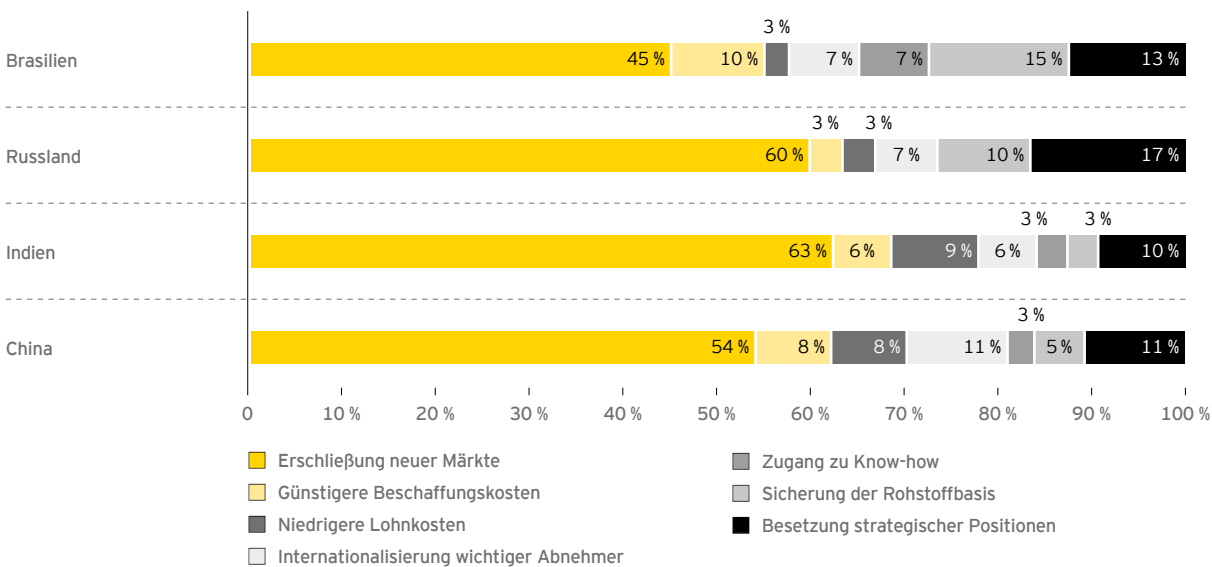


Abbildung 26

*Exporte sind die überwiegende Marktbearbeitungsform in den BRIC-Staaten*

Vor dem Hintergrund der relativ kurzen Zeit, in der die BRIC-Staaten von Teilen des Agribusiness als Absatzmarkt bedient werden, ist es verständlich, dass derzeit vor allem noch Exporte die dominierende Form der Marktbearbeitung sind. Eigenständige Niederlassungen haben lediglich in China und Indien bereits eine relevante, zum Teil historisch gewachsene Bedeutung. In Brasilien und Indien sind wiederum Joint Ventures und Lizenzvereinbarungen von erwähnenswerter Relevanz. Der hohe Anteil der Exporte nach Russland spricht dagegen eher dafür, dass Russland als Produktionsstandort bisher noch nicht die große Bedeutung für die Branche hat, obwohl der Markt schon länger als der anderer Länder der BRIC-Gruppe bearbeitet wird.

Welche Marktbearbeitungsform wählt Ihr Unternehmen in diesen Ländern?

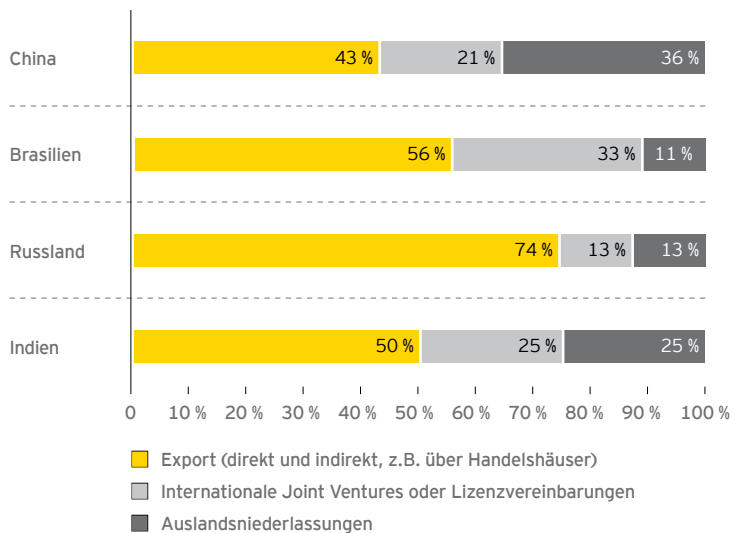


Abbildung 27



Schaut man sich in einem nächsten Schritt den Bereich der Direktinvestitionen in Auslandsniederlassungen detaillierter an, wird deutlich, dass Investitionen vorwiegend in den Aufbau der für die Markterschließung notwendigen Vertriebsstrukturen fließen. Vor allem China spielt aber trotz der recht kurzen Zeit, in der der Markt von den Unternehmen des Agribusiness bearbeitet wird, bereits eine beachtliche Rolle als Produktionsstandort.

*China gewinnt als Produktionsstandort an Bedeutung*

Welcher Bereich hat bei Direktinvestitionen in BRIC-Staaten die größte Bedeutung?

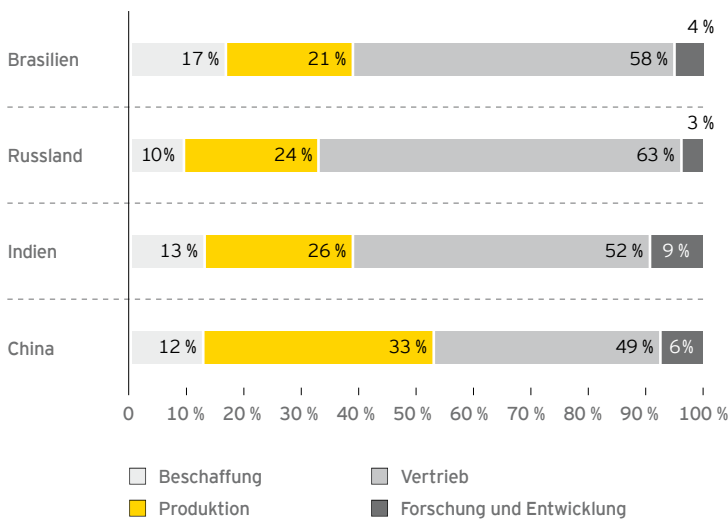
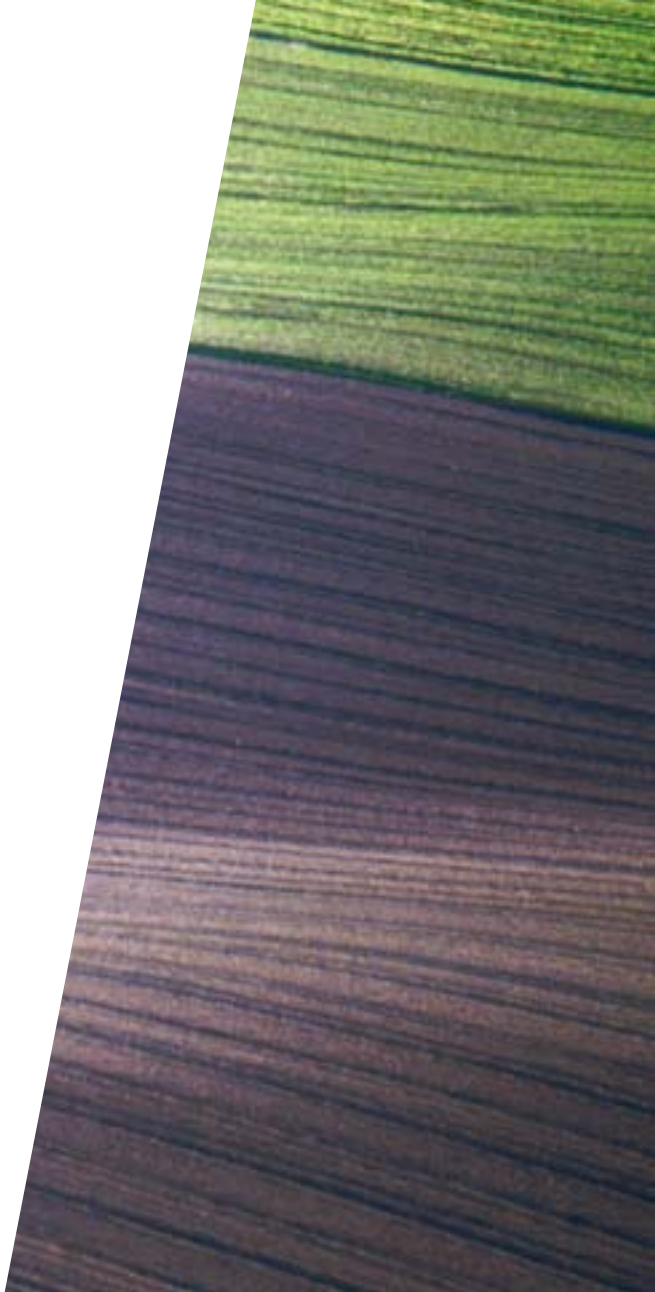


Abbildung 28



---

*Märkte in den BRIC-Staaten - großes Potenzial,  
aber auch große Herausforderungen*

---

Richtigerweise erkennen die Unternehmen die großen Potenziale der Märkte in den BRIC-Staaten, verkennen aber auch nicht die beachtlichen Herausforderungen, die mit der Erschließung dieser Märkte einhergehen. Befragt nach den größten Hindernissen bei der Aufnahme von Aktivitäten in den BRIC-Staaten ergeben sich bedeutende Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern:

- ▶ Das Hauptproblem für die Erschließung des brasilianischen Marktes stellt die mangelnde Verfügbarkeit geeigneter Fach- und Führungskräfte dar. Eine Ursache hierfür könnte die erforderliche Kenntnis der portugiesischen Sprache sein. Daneben werden aber zahlreiche weitere Herausforderungen genannt, so dass sich insgesamt ein breites Spektrum ergibt, das ein erfolgreiches Engagement in Brasilien derzeit erschwert.
- ▶ Die Befragungsteilnehmer sehen in Russland in der verbreiteten Korruption den gravierendsten Hemmschuh für eine erfolgreichere Markterschließung. Neben der Bürokratie sowie tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen ist zudem die Finanzierung eine weitere zentrale Herausforderung bei Aktivitäten auf dem russischen Markt.
- ▶ In Indien sind die Qualitätssicherung, die Korruption sowie tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse von größter Bedeutung.
- ▶ Die mangelnde Rechtssicherheit einschließlich der damit verknüpften Probleme des fehlenden Schutzes geistigen Eigentums werden erwartungsgemäß als die mit erheblichem Abstand größten Herausforderungen auf dem chinesischen Markt wahrgenommen.

Die Herausforderungen bei der Erschließung der Märkte in den BRIC-Staaten sind wesentlich größer als in den übrigen internationalen Märkten, die im Fokus der Branche stehen. Dies wird auch daran deutlich, dass bei immerhin 42 % der Befragungsteilnehmer die Erschließung dieser bedeutenden, aber fernen Märkte nicht in dem erhofften Tempo voranschreitet. Ganz überraschend kommt dies jedoch nicht. In der Theorie zum internationalen Management ist seit langem bekannt, dass mit wachsenden kulturellen Unterschieden zwischen Heimatmarkt und ausländischen Zielmärkten die Internationalisierung zunehmend schwieriger wird. Unternehmen, die sich darauf nicht im ausreichendem Maße eingestellt haben, z. B., weil sie bislang überwiegend im benachbarten westeuropäischen Ausland aktiv waren, können dann negativ überrascht werden und müssen ihre ambitionierten Planungen revidieren.

---

*Erfolg in den BRIC-Staaten  
braucht mehr Zeit*

---

Wie entwickelt sich Ihr Geschäft in den BRIC-Staaten?

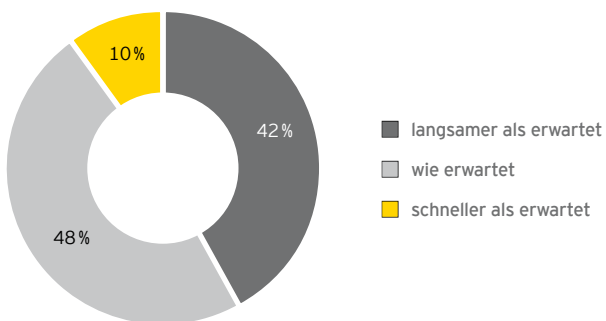


Abbildung 29

## Interview mit Tobias Lüpke, Head of German Business Center, Moskau, Ernst & Young (CIS) B.V.

**„Die befragten Unternehmen betrachten Russland als einen der wichtigsten zukünftigen Wachstumsmärkte. Allerdings sehen die Unternehmen auch Schwierigkeiten bei der Erschließung dieses Marktes. Vor allem die Korruption wird hier als ein Hemmschuh wahrgenommen. Wie ist Ihre Einschätzung hierzu?“**

„Sicher gibt es das Problem der Korruption in Russland. Dies soll an dieser Stelle auch nicht verharmlost werden. Die Karte Korruption wird aber auch besonders gern gezogen, wenn es um Russland geht. Viele Unternehmen erwarten einfach, dass dies ein Problem in Russland sein muss. Jedoch hat sich die Situation hier in Russland in den letzten Jahren merklich verbessert. Korruption wird von der russischen Regierung auch bekämpft. Korruption entsteht im Übrigen auch immer erst dann, wenn es einen gibt, der korrumpiert, und einen der sich korrumpieren lässt.“

**„Wie sieht es in Russland mit der Rechtssicherheit aus?“**

„Die Rechtssicherheit ist in den letzten Jahren gestiegen. Entgegen einer oft verbreiteten Meinung, kann man auch in Russland sein Recht vor russischen Gerichten durchsetzen. Im russischen Recht werden immer wieder Änderungen und Ergänzungen vorgenommen, die zur Verbesserung des Gesetzes beitragen. Es gibt für alle Probleme rechtliche Lösungen, zum Beispiel bei Vertragsverletzungen oder im Gesellschaftsrecht. Natürlich muss man sich detailliert in dem russischen Recht auskennen und seine Schritte richtig planen, um seine Rechtsansprüche lokal durchsetzen zu können.“

**„Die Unternehmen beklagen in der Befragung speziell bezogen auf Russland die tarifären und nichttarifären Handelshemmnisse. Wie beurteilen Sie diese Aussage.“**

„Jedes Land versucht seine Industrien und vor allem die Arbeitsplätze zu schützen. Das macht natürlich auch Russland. Auch dies ist kein spezifisches russisches Phänomen. Dies gilt gerade für die Industrien, die international (noch) nicht wettbewerbsfähig sind. Nehmen wir z. B. die Fleischindustrie. Hier hat die russische Regierung errechnet, wie groß der Anteil der Eigenproduktion an dem geschätzten Verbrauch ist. Der benötigte Importbedarf zur Versorgung der Nachfrage wird nur mit geringen Importzöllen belegt. Man bezeichnet dies dann als einen Quota-Komplex. Darüber hinausgehende Importmengen werden zum Schutz der heimischen Produktion jedoch mit höheren Zöllen belegt. Solche Schutzmechanismen finden wir in vielen Ländern.“

**„Welche grundsätzlichen Entwicklungen sehen Sie in Russland mit Blick auf ausländische Investoren? Wie sieht man in diesem Zusammenhang speziell Investoren aus Deutschland?“**

„Grundsätzlich kann man sagen, dass Marktteilnehmer egal welcher Branche, wenn sie auf dem russischen Markt langfristig erfolgreich sein wollen und sich hier fest etablieren wollen, auch in Russland investieren und produzieren müssen. Die reine Exportstrategie ist daher nicht langfristig erfolgversprechend. Die Einstellung gegenüber ausländischen Investoren hat sich nach meiner Erfahrung in den letzten Jahren stark verbessert. Man hat erkannt, dass Russland modernisiert werden muss und dass dies nur mit Hilfe von privaten Investoren, auch aus dem Ausland, geschehen kann. Auch in der Politik hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass der Staat ein guter Marktkontrolleur sein muss - in der Regel aber ein schlechter Marktakteur ist. Ohne eine Modernisierung der russischen Wirtschaft wird das Russland, wie wir es heute kennen, in das Russland vor der Öffnung zurückfallen. Dies will in Russland niemand. Insofern ist der politische Wille zu einer Öffnung der russischen Märkte und zu einer Privatisierung von im Staatbesitz oder durch den Staat kontrollierten Unternehmen durchaus

*vorhanden. Darüber hinaus benötigt Russland vor allem eine mittelständische Wirtschaftsstruktur. Gerade Investitionen deutscher, mittelständischer Unternehmen in Produktionsstandorte sind in Russland gern gesehen. Speziell der Bereich Agribusiness kann hier eine Beispielfunktion übernehmen. Ausländischen Investoren, die sich langfristig in Russland engagieren wollen, stehen somit nach meiner Einschätzung alle Türen offen.“*

**„Die befragten Unternehmen haben speziell in Bezug auf Investitionen in Russland den Wunsch nach einer umfangreichen Unterstützung durch Politik, Verbände und Dienstleister geäußert. Welche Hilfe sollte sich speziell ein mittelständisches Unternehmen der deutschen Agribusiness-Branche bei seinen ersten Schritten auf dem russischen Markt holen? Wie sind Ihre praktischen Erfahrungen in diesem Bereich?“**

*„Unsere Erfahrungen zeigen, dass es das Beste ist, das ausländische Unternehmen an der „russischen Grenze abzuholen.“ Vor allem bei der Erledigung von Zoll- und Rechtsformalitäten, der bestmöglichen Strukturierung einer Investition und der Herstellung der relevanten Kontakte sind Dienstleistungen von Dritten, die sich einerseits mit den deutschen Begebenheiten auskennen und die deutsche Sprache sprechen, andererseits aber auch die russischen Rahmenbedingungen im Detail kennen und über das entsprechende Netzwerk vor Ort verfügen, entscheidend für einen erfolgreichen Start in Russland. Weitergehend sollten sich die Unternehmen bei der Analyse von konkreten Investitionsentscheidungen dringend von Dritten mit regionaler und branchenspezifischer Erfahrung unterstützen lassen. Diese Hilfestellung können nur grenzübergreifend arbeitende Institutionen leisten, die immer beide Aspekte im besten Interesse des Investors ausloten.“*





# Unterschiede in der Internationalisierung - der Blick auf die Teilbranchen



Wie in den beiden vorigen Kapiteln gezeigt wurde, schreitet die Internationalisierung im Agribusiness stark voran. Allerdings ist die Auslandsorientierung im deutschen Agribusiness nicht einheitlich ausgeprägt; es bestehen zwischen den Teilbranchen erhebliche Unterschiede. Dies wird allein schon beim Blick auf die Internationalisierungsgrade deutlich.

*Vorleistungsindustrien, Landtechnikbranche und der Handel sind Vorreiter der Internationalisierung*

Über dem Durchschnitt des Agribusiness liegende Umsatzanteile im Ausland weisen die Befragungsteilnehmer aus den Vorleistungsindustrien mit 48 % und die Handelsunternehmen mit 43 % auf. Die Unternehmen der Bioenergie, die vor fünf Jahren nicht einmal 5 % des Umsatzes außerhalb des Heimatmarktes erzielten, erwirtschaften momentan bereits jeden siebten Euro im Ausland und erwarten in den nächsten fünf Jahren eine massive Steigerung auf 45 %. Mit diesem erwarteten Auslandsumsatzanteil liegen sie damit genau im Durchschnitt aller Teilnehmer aus dem Agribusiness.

Auch mit Blick auf die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ausland werden branchenspezifische Unterschiede deutlich. Besonders viele Mitarbeiter im Ausland beschäftigen die Unternehmen der Vorleistungsindustrien (22 %), die häufig über F&E- und Produktionsaktivitäten im Ausland verfügen, sowie Unternehmen der Ernährungsindustrie (14 %), die teilweise Verarbeitungskapazitäten im Ausland aufgebaut haben. Nur verhältnismäßig wenige Mitarbeiter im Ausland beschäftigen die Bioenergieunternehmen, die erst am Anfang der Auslandsmarkterschließung stehen, sowie die Handelsunternehmen, die vorrangig im wenig personalintensiven internationalen Import-/Exportgeschäft tätig sind.

Entwicklung der Internationalisierungsgrade

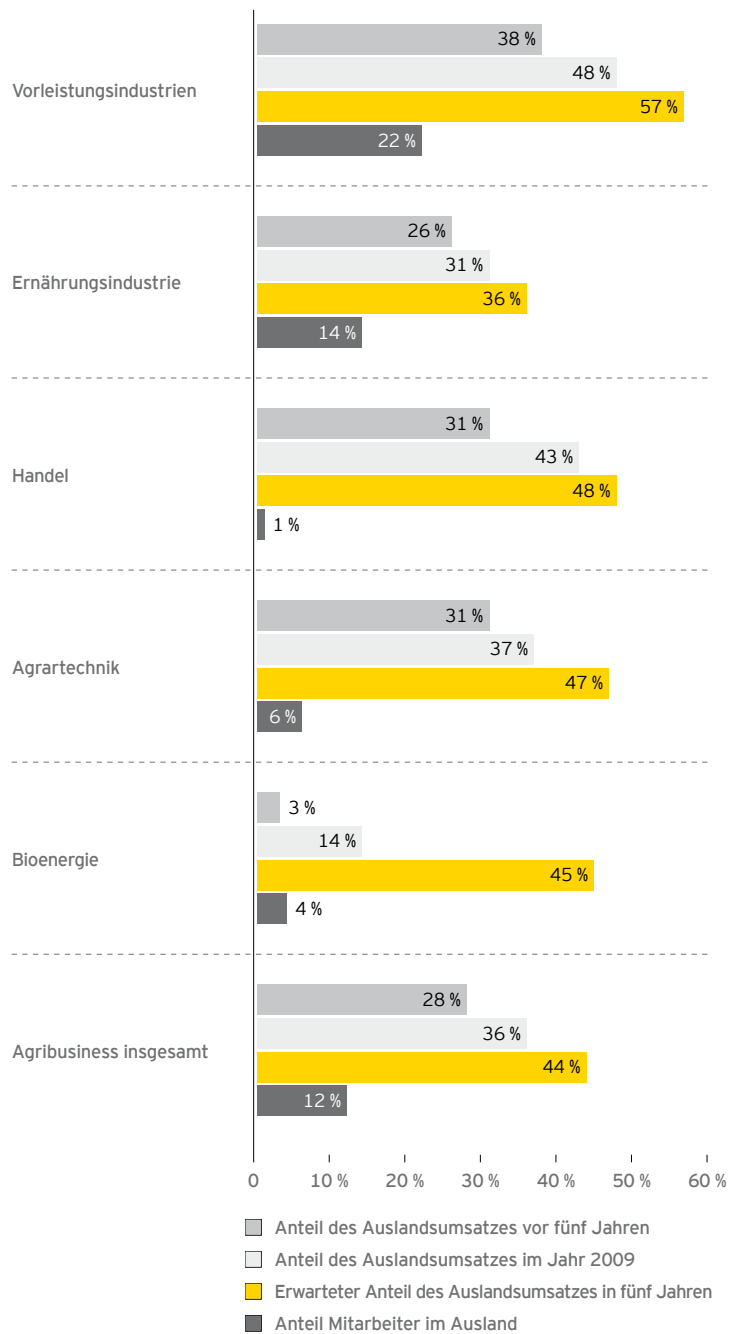


Abbildung 30

### **Vorleistungsindustrien: Vorreiter der Internationalisierung**

Die Vorleistungsindustrien gehören zu den Zukunftsbranchen, müssen doch mit Hilfe ihrer Produkte mittelbar eine immer größere Zahl Menschen ernährt werden. Der Bedarf an ertragreichen Pflanzensorten, an ertragsteigernden Düngemitteln sowie an ertragsichernden Pflanzenschutzmitteln wird weiter steigen. Auch für die Futtermittelhersteller bestehen im Zuge eines weltweit zunehmenden Fleischverbrauchs große Wachstumspotenziale. Insbesondere innovative Futtermittelrezepturen oder Premixe, welche eine bessere Ausnutzung von Nährstoffen oder eine Anreicherung von Lebensmitteln mit gesundheitsfördernden Eigenschaften bewirken, werden künftig an Bedeutung gewinnen und bieten für innovative, international agierende Unternehmen große Marktpotenziale.

Die Branche ist auch bei der Internationalisierung traditionell Vorreiter. Viele Unternehmen, die der Landwirtschaft vorgelagert sind, sind ausgesprochen innovationsstark. Entsprechend schnell schreitet der züchterisch-technische Fortschritt voran; entsprechend hoch sind aber auch die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die etwa Unternehmen der Saatgut- und der Pflanzenschutzmittelindustrie tätigen müssen. So fließen beispielsweise bei Pflanzenzüchtern im Durchschnitt 17 % des Umsatzes in die Forschung und Entwicklung. Angesichts einer teilweise erheblichen Anlagenintensität und der Notwendigkeit, Fixkostendegressionen zu realisieren, war der Internationalisierungsdruck in den Vorleistungsindustrien schon immer groß; entsprechend weit ist ihre Internationalisierung vorangeschritten.

---

*Vorleistungsindustrien haben alle wichtigen, weltweiten Agrarregionen fest im Blick*

---

Diese Teilbranche ist somit in der Internationalisierung am weitesten vorangeschritten und kann in diesem Zusammenhang als echter Global Player bezeichnet werden. Die europäischen Märkte werden von dieser Teilbranche bereits als Heimatmärkte bezeichnet und auch Aktivitäten in den BRIC-Staaten gehören zum festen Bestandteil der Internationalisierung. So sind es auch die Pflanzenschutz-, Saatgut- und Düngemittelindustrie, die die wichtigen Anbauregionen in Asien und Südamerika bereits heute zu ihren wichtigsten Absatzmärkten zählen, während andere Teilbranchen diese Regionen bisher eher als Zukunftsmärkte bezeichnen. Exportanteile von rund 70 % in der Pflanzenschutzindustrie legen davon beredtes Zeugnis ab.

---

*Erschließung neuer Absatzmärkte ist das wichtigste Motiv für die Internationalisierung*

---

Zentrale Motive für die Internationalisierung des Geschäfts sind das Erschließen neuer Märkte, das Besetzen strategischer Positionen sowie die Internationalisierung wichtiger Abnehmer.

Die Unternehmer dieser Branche wissen, dass in dieser stark globalisierten Teilbranche der Erfolg auf den vom Volumen her so bedeutenden Märkten Russlands, Chinas und Südamerikas strategisch von größter Bedeutung für den unternehmerischen Gesamterfolg ist.



---

### *Anspruchsvolle und fortgeschrittene Internationalisierungsstrategien in den Vorleistungsindustrien*

---

Dem frühen Startschuss zur Internationalisierung entsprechend, lassen sich in den Vorleistungsindustrien bereits zahlreiche Beispiele für relativ anspruchsvolle Internationalisierungsstrategien finden. Auch wenn Exporte weiterhin eine wichtige Rolle spielen, so haben bereits für 62 % der Unternehmen Auslandsniederlassungen eine hohe oder sogar sehr hohe Bedeutung. Auch internationale Joint Ventures sind in deutlich größerem Umfang als in anderen Teilbranchen des Agribusiness etabliert worden. Zudem verfügen bereits die Hälfte der Befragten dieser Teilbranche über eigene Produktionsstätten im Ausland.

---

### *Da die Internationalisierungsschritte vorwiegend außerhalb Europas unternommen werden, sieht die Branche große Herausforderungen*

---

Aufgrund der hohen Bedeutung von Patenten und Zulassungen in dieser Teilbranche bilden der Schutz geistigen Eigentums sowie tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse die zentralen Herausforderungen, die die Unternehmen im Zuge der Internationalisierung wahrnehmen. Dies gilt für diese Teilbranche in besonderem Maß, da mit Produktion sowie Forschung und Entwicklung sensible Funktionen auch im Ausland angesiedelt sind. So muss beispielsweise die Saatgutindustrie ihre Sorten unter den jeweiligen klimatischen Bedingungen der Anbauregionen testen und entwickeln. Zusätzlich zwingt teilweise auch der jeweilige nationale Gesetzgeber die Unternehmen zu entsprechenden Schritten, da zum Beispiel genveränderte Sorten mittlerweile weltweit angebaut werden, ein Anbau zu Versuchszwecken in Deutschland aber nur sehr bedingt möglich ist.

---

### *Unterstützung durch Branchenverbände und Politik erwartet*

---

Entsprechend sehen die Unternehmen einen Bedarf an Unterstützung durch Branchenverbände und Politik vor allem in den Bereichen Herstellung von Kontakten zu ausländischen Abnehmern, Schutz des geistigen Eigentums, Informationsbeschaffung über Besonderheiten einzelner Auslandsmärkte, Vermittlung von Kontakten zu Verwaltung und Politik sowie Finanzierung des Auslandsgeschäfts.

### **Landtechnikbranche: Exporterfolge durch Technik „Made in Germany“**

Qualitativ hochwertige Landtechnik aus Deutschland hat sich zu einem weltweiten Verkaufsschlager entwickelt. Als sicheres Indiz hierfür kann der Exportanteil von 75 % in der Landtechnikindustrie gelten. Künftig wird der Bedarf an fortschrittlicher Technik wegen der anhaltenden Mechanisierung der Landwirtschaft weiter steigen. Angesichts einer teilweise starken Abhängigkeit der Hersteller von den Investitionsmöglichkeiten der internationalen Landwirtschaft, die ihrerseits eng mit der allgemeinen Konjunkturlage und der Funktionsfähigkeit des Finanzsektors verknüpft ist, ist die wirtschaftliche Entwicklung und mit ihr die Stimmungslage in der Landtechnikindustrie vergleichsweise starken Schwankungen ausgesetzt. Insofern verwundert es auch nicht, dass 60 % der befragten Unternehmen dieser Teilbranche angeben, dass die zurückliegende Wirtschaftskrise sich stark auf das operative Geschäft ausgewirkt hat; dies ist der höchste Wert unter allen Teilbranchen. Daran wird deutlich, dass diese Teilbranche die größte zyklische Konjunkturabhängigkeit aufweist.

Ähnlich wie die Unternehmen der Vorleistungsindustrien sind die Unternehmen der Landtechnikbranche bereits vor Jahren auf den Internationalisierungszug aufgesprungen. Aufgrund der hohen Anlagenintensität wurde die Realisierung von Größendegressionsvorteilen in der Fertigung Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Diese Vorreiterrolle in Sachen Internationalisierung dauert bis heute an und wird begünstigt von der Intensivierung und Professionalisierung der Landwirtschaft in vielen Teilen der Welt.

---

### *Für die Landtechnik sind Osteuropa, Russland, China und Indien die entscheidenden Wachstumsmärkte*

---

So attestieren die Unternehmen aus der Agrartechnik den meisten geographischen Regionen eine größere Bedeutung als Absatzmärkte als die Befragungsteilnehmer aus anderen Teilbranchen des Agribusiness. Besonders signifikante Unterschiede zeigen sich in der Einschätzung der Bedeutung der mittel- und osteuropäischen Länder, Russlands sowie Chinas und Indiens. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der positiven Entwicklung dieser Volkswirtschaften, die sich u.a. in einem hohen Bedarf an fortschrittlicher Technik zur Steigerung der Effizienz der dortigen Landwirtschaft widerspiegelt. Der amerikanische Kontinent spielt für die Branche eine geringere Rolle. Dies liegt vor allem daran, dass die dortigen Märkte von starken US-amerikanischen Wettbewerbern beherrscht werden.

---

*Die Besetzung strategischer Positionen spielt für die Landtechnik eine sehr wichtige Rolle*

---

Neben der Erschließung neuer Märkte ist das Besetzen strategischer Positionen aufgrund der Internationalisierung wichtiger Wettbewerber ein zentrales Motiv der Internationalisierung im Bereich Landtechnik. Die Unternehmen haben verstanden, dass sie die bedeutenden Zukunftsmärkte allen voran in China, Russland und Indien nicht den teilweise ohnehin größeren internationalen Wettbewerbern überlassen dürfen.

---

*Die Erschließung der Märkte erfolgt über den Export und die Schaffung von Vertriebsstrukturen hinausgehend durch Investitionen in Produktionsstandorte*

---

Zur Sicherung des Absatzes genießen bei den Unternehmen der Agrartechnikbranche Investitionen in Vertriebsstrukturen im Ausland eine überdurchschnittliche Priorität. Die Unternehmen investieren aber auch in beachtlichem Maß - teilweise bedingt durch hohe Importzölle auf Landtechnikimporten beispielsweise in Russland - in eigene Produktionsstandorte. Dies hilft den Unternehmen auch, speziell auf diesen Märkten nachgefragte Produkte vor Ort zu produzieren.

---

*Finanzierung der Direktinvestitionen, der Schutz des geistigen Eigentums und Handelshemmnisse sind die größten Herausforderungen der Landtechnik*

---

Investitionen in Vertriebs- und vor allem Produktionsstandorte sind kapitalintensiv. Insofern verwundert es nicht, dass die Finanzierung der ausländischen Aktivitäten eine wesentliche Schwierigkeit darstellt. Auch der Schutz geistigen Eigentums sowie tarifäre und nichttarifäre Auflagen sind bedeutende Herausforderungen im Zuge der Internationalisierung der Agrartechnikbranche. Vor allem bei der Lösung dieser Fragestellungen wünscht sich die Landtechnikindustrie stärker als die anderen Teilbranchen externe Unterstützung, speziell durch Branchenverbände und Politik.

**Ernährungsindustrie: Noch rechtzeitig auf den Internationalisierungszug aufgesprungen**

Als Konsumgüterindustrie ist die Lebensmittelbranche weniger von der konjunkturellen Entwicklung als vielmehr von allgemeinen Trends im Verbraucherverhalten abhängig. Entsprechend unterliegen weder die Entwicklung der Geschäftslage noch die Einschätzung der zukünftigen Geschäftsentwicklung ähnlich drastischen Veränderungen wie beispielsweise in der Landtechnikindustrie.

In der deutschen Ernährungsindustrie setzte die Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten deutlich später ein als in den anderen Teilbranchen. Noch vor wenigen Jahren wurde in der agrarökonomischen Forschung vor allem genossenschaftlichen Lebensmittelverarbeitern vorgeworfen, die Internationalisierung des Geschäfts nicht energisch genug voranzutreiben und dadurch den Anschluss an die europäische Konkurrenz zu verlieren. Auch wenn sicherlich nicht alle Defizite aufgearbeitet sind, so ist doch inzwischen eine positive Entwicklung in Gang gekommen, die auf einzelbetrieblicher Ebene zu steigenden Internationalisierungsgraden geführt hat.

---

*Internationalisierung der Ernährungsindustrie verläuft konzentrisch - das angrenzende Europa steht im Fokus, BRIC-Staaten sind bisher nur Zukunftsmärkte*

---

Angesichts des relativ späten Einstiegs in die Internationalisierung im Vergleich zu den anderen Teilbranchen dominieren noch die angrenzenden europäischen Märkte. Die BRIC-Staaten werden im Moment nur als Zukunftsmärkte betrachtet. Dabei wird der gesamte südamerikanische Markt - vermutlich bedingt durch die starke Wettbewerbssituation vor Ort beispielsweise im Fleischbereich - nicht als Wachstumsmarkt gesehen. Auf Branchenebene sind die Exporterfolge der letzten Jahre beispielhaft an Deutschlands Aufstieg zum - gemessen an der Menge - weltgrößten Käseexporteur und dem Wandel vom Importeur zum Exporteur von Schweinefleisch abzulesen. Die kontinuierliche Steigerung des Internationalisierungsgrads der deutschen Ernährungsindustrie in den vergangenen Jahren lässt sich an den Exportsummen ablesen. Wurden 1999 Lebensmittel im Wert von „nur“ rund 20 Mrd. € exportiert, war dieser Wert bis 2009 auf fast 40 Mrd. € angestiegen - eine Verdopplung in nur 10 Jahren! Mehr noch: War Deutschland lange Jahre gemessen am Wert der Produkte ein klassischer Importeur von Lebensmitteln, hat sich das Land inzwischen - nicht zuletzt getrieben durch die Exporterfolge der Fleisch- und der Milchwirtschaft - zu einem Nettoexporteur von Produkten der Ernährungsindustrie entwickelt. Eine Exportquote der Branche von rund 27 % spiegelt dies wider - ein beachtlicher Wert für eine ehemals national, oft sogar regional zersplitterte Branche.



---

*Besetzung strategischer Positionen ist ein wichtiges Motiv für die Internationalisierung*

---

Neben der Erschließung neuer Absatzmärkte ist für die Ernährungsindustrie stärker als für die anderen Teilbranchen das Besetzen strategischer Positionen ein bedeutendes Motiv für die Internationalisierung. In vielen Fällen folgen die Unternehmen beispielsweise dem Lebensmitteleinzelhandel und verhindern so, dass neue Wettbewerber aus den jeweiligen Ländern über den Lebensmitteleinzelhandel auch die angestammten Märkte der Branche ins Visier nehmen.

---

*Exportstrategie ist die dominierende Markterschließungsform*

---

Die Internationalisierung der deutschen Ernährungsindustrie stützt sich bislang vorwiegend auf den Ausbau des Exportgeschäfts. Die verschiedenen in der Theorie des internationalen Managements entwickelten Phasenmodelle der internationalen Unternehmenstätigkeit zeigen, dass es verbreitet bestimmte Abfolgen verschiedener Phasen der Internationalisierung gibt. Es ist oft zu beobachten, dass zunächst exportiert wird, dann Vertriebsniederlassungen im Ausland gegründet und schließlich ausländische Produktionsgesellschaften etabliert werden. In Nachbarstaaten, in denen die Internationalisierung der Ernährungsindustrie früher einsetzte, ließ sich diese Abfolge wiederholt beobachten, so etwa in der niederländischen Molkerei- und Fleischwirtschaft. Auch die deutsche Ernährungsindustrie scheint zwecks Erschließung neuer Märkte auf diesen Pfad eingeschwenkt zu sein.

---

*Vor allem von den Branchenverbänden erwartet die Ernährungsindustrie mehr Unterstützung bei der Erschließung internationaler Märkte*

---

Von Branchenverbänden und - etwas weniger ausgeprägt - von der Politik wünscht man sich daher vor allem Hilfe bei der Herstellung von Kontakten zu Marktpartnern in ausländischen Zielmärkten und Informationen über die wirtschaftlichen und rechtlichen Besonderheiten der neu zu erschließenden Auslandsmärkte. Beide dominierenden Unterstützungsbereiche zeigen, dass die Unternehmen der Ernährungsindustrie im Moment noch dabei sind, ihren Erfahrungsschatz zu erweitern.

---

**Bioenergiebranche:**

**Vom heimischen Acker hinaus in die weite Welt**

In einer besonderen Position befindet sich die Bioenergiebranche. Nahezu völlig unbeeinflusst von der Wirtschaftskrise erlebt diese Branche eine ausgeprägte Boomphase.

Die Bioenergiebranche ist eine sehr junge Industrie, die - von Ausnahmen wie der Verfeuerung von Holz abgesehen - erst in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren entstanden ist. Seit dem Inkrafttreten des Erneuerbare-Energien-Gesetzes im Jahr 2000 und verstärkt seit dessen erster Novellierung 2004 erlebt die Branche einen - allerdings von starken, überwiegend durch politische Entscheidungen verursachten Auf- und Abwärtsbewegungen begleiteten - Boom. Von der vergangenen Wirtschaftskrise waren die Unternehmen dementsprechend kaum betroffen.

---

*Bioenergiebranche steht vor einem massiven Internationalisierungsschub - auch wenn der Heimatmarkt noch die überragende Bedeutung hat*

---

Es lag daher nahe, dass die Unternehmen sich zunächst auf die Erschließung des stark wachsenden Heimatmarktes konzentrierten. Die Fokussierung auf den Heimatmarkt wurde noch dadurch verstärkt, dass Deutschland mit dem Ausbau der landwirtschaftlichen Biogaserzeugung einen im Ausland in dieser Form kaum gewählten Sonderweg beschritten hat. Durch politisches Handeln hat sich Deutschland in der Bioenergiebranche eine Vorreiterfunktion erarbeitet, welche die Bioenergiebranche offenbar gegenwärtig verstärkt in internationale Markterfolge umsetzt, obgleich auf Basis von Marktpreisen gegenwärtig nur wenige Bioenergielinien tatsächlich wettbewerbsfähig sind.

Zweifelsohne ist die deutsche Bioenergiebranche im internationalen Kontext als Qualitäts- und Technologieführer zu bezeichnen. Ausgehend von einem starken Heimatmarkt hat sich die Exportquote zuletzt deutlich positiv entwickelt; betrug sie 2007 noch 10 %, war sie 2009 bereits auf über 15 % angestiegen. Im selben Zeitraum ist der Gesamtumsatz der Branche von rund 10 Mrd. € (einschließlich Neuinvestitionen in Höhe von 2,4 Mrd. €) auf 11,4 Mrd. € (davon Neuinvestitionen: 3 Mrd. €) gewachsen. Die höheren Auslandsanteile am Gesamtumsatz beziehen sich somit zugleich auf eine deutlich gewachsene Bezugsbasis. Der Markt für Bioenergie ist längst nicht ausgereizt und global gesehen noch in den Kinderschuhen. Die befragten Unternehmen der Bioenergiebranche erwarten ein dynamisches Wachstum des Auslandsumsatzes auf 45 % Anteil am Gesamtumsatz in den nächsten fünf Jahren. Für die Bioenergieunternehmen weist insbesondere der nordamerikanische Markt eine vergleichsweise hohe Attraktivität

auf. Hierin unterscheidet sich diese Teilbranche von allen anderen Teilbranchen. Darin kommt das gewaltige Marktpotential vor allem in den USA zum Ausdruck, die sich bei wichtigen Bioenergielinien, so etwa der Bioethanol- und zunehmend auch der Biodieselproduktion, zum größten Erzeuger der Welt aufgeschwungen haben. Nicht zuletzt aufgrund wieder deutlich steigender Ölpreise, aber auch aufgrund zunehmender ökologischer Sensibilität birgt der dortige Markt für Bioenergie erhebliche Wachstumspotenziale.

---

*Die Bioenergieunternehmen konkurrieren mit ihren Wettbewerbern um die rasant wachsenden internationalen Märkte*

---

Nach der Erschließung neuer Märkte ist bei den Unternehmen aus der Bioenergiebranche das Besetzen strategischer Positionen wegen der Internationalisierung wichtiger Mitbewerber das zweitwichtigste Motiv. Zudem ist die Streuung von Risiken für die Bioenergieunternehmen im Rahmen der Auslandsmarkterschließung von großer Bedeutung.

---

*Auslandsniederlassungen spielen bei der Erschließung der Märkte eine besondere Rolle*

---

Bedingt durch die starke Dominanz des Anlagengeschäfts, vertraut die Branche weniger auf Exporte, sondern misst stattdessen Auslandsniederlassungen überwiegend (63 %) eine hohe oder sogar sehr hohe Bedeutung bei. Ferner genießen Investitionen in Vertriebsstrukturen im Ausland bei den Unternehmen der Bioenergiebranche (28 %) eine überdurchschnittliche Priorität.

Hierbei ist aber zu beachten, dass die Unternehmen gerade im Ausland oftmals in den operativen Betrieb der Anlagen und/oder in die Finanzierung involviert sind und somit Auslandsniederlassungen daher generell eine höhere Bedeutung haben.

---

*Schutz des geistigen Eigentums und Finanzierung der Investitionen im Ausland sind die großen Herausforderungen der Branche*

---

Als Qualitäts- und Technologieführer überrascht es nicht, dass die Branche bei der Internationalisierung den Schutz geistigen Eigentums als große Herausforderung bezeichnet. Weiterhin stellt die Finanzierung der ausländischen Geschäftstätigkeit vor dem Hintergrund des beschriebenen Geschäftsmodells in der investitionsintensiven Bioenergiebranche eine verständliche Herausforderung dar.

---

*Wichtiger als in allen anderen Teilbranchen ist die Unterstützung durch Branchenverbände und Politik*

---

Angesichts der erheblichen Herausforderungen, mit denen die Internationalisierung in dieser noch jungen Branche konfrontiert ist, sowie der starken Politikabhängigkeit des Bioenergiegeschäfts ist es nicht überraschend, dass die befragten Unternehmen den vergleichsweise größten Bedarf an Unterstützung durch Verbände und Politik anmelden.



### **Handel: Lokaler Handelspartner oder geborener Global Player**

Der Groß- und Erfassungshandel in den Wertschöpfungsketten des Agribusiness kennt mit Blick auf die Internationalisierung im Wesentlichen nur zwei Extreme: Entweder die Unternehmen sind eher lokal oder regional tätige Handelspartner, die die Landwirtschaft mit Inputfaktoren versorgen oder deren Produkte vermarkten. Oder die Unternehmen sind im internationalen Agrarhandel tätig und dann Global Player, die mit der Globalisierung der Agrarmärkte gewachsen sind. Diese Global Player sind unter den deutschen Handelsunternehmen jedoch nur vergleichsweise selten zu finden. Dennoch weisen die in die Befragung einbezogenen Handelsunternehmen mit einem Auslandsanteil am Umsatz in Höhe von 43 % einen über dem Durchschnitt des Agribusiness liegenden Wert auf.

---

*Afrika, Naher Osten und Brasilien sind die bedeutendsten Auslandsmärkte des Handels*

---

Von den Handelsunternehmen werden Afrika, der Nahe Osten sowie Brasilien als Auslandsmärkte mit überdurchschnittlicher Bedeutung gekennzeichnet. Hierin spiegelt sich die wichtige Rolle Südamerikas, aber auch afrikanischer Länder als Exporteure oder Importeure von Agrarprodukten wider. Der Nahe Osten ist dagegen dank seines überwiegend hohen Wohlstandsniveaus bei gleichzeitig sehr eingeschränkten lokalen Produktionsmöglichkeiten ein klassisches Zielgebiet europäischer und damit auch deutscher Agrar- und Lebensmittelexporte, da hier die Nähe Europas im Vergleich zu anderen Wettbewerbern wie den USA oder Kanada von Vorteil ist.

---

*Erschließung neuer Märkte und niedrigere Beschaffungskosten sind die wesentlichen Motive der Internationalisierung*

---

Neben der Erschließung neuer Märkte sind niedrige Beschaffungskosten ein sehr wichtiges Motiv für die Internationalisierung der befragten Groß- und Erfassungshandelsunternehmen. Dank ihrer vielfach langjährigen Erfahrungen im internationalen Geschäft und der Fokussierung auf den Handel werden von ihnen die potenziellen Herausforderungen bei der Internationalisierung als weniger gravierend eingestuft als von den übrigen Unternehmen des Agribusiness. Folglich ist es nicht verwunderlich, dass ihr Bedarf an Unterstützung der eigenen Internationalisierungsstrategien durch Politik und Branchenverbände vergleichsweise gering ist. Allerdings steht die Branche aber vor einer Herausforderung, die bereits in der Studie des letzten Jahres angedeutet wurde.

Gegenwärtig ist verstärkt zu beobachten, dass Handelsunternehmen aufgrund der geringen Margen im reinen Handel mit Agrarrohstoffen zunehmend versuchen, weitere Teile der Wertschöpfungskette zu integrieren. So ist der Einstieg des Handels in die Bioenergieproduktion ebenso zu beobachten wie die Integration von klassischen Bereichen der Vorleistungsindustrien (beispielsweise Futtermittelindustrie). Dies erfolgreich zu meistern, ist eine wichtige strategische Herausforderung dieser Branche.



# Design der Studie







Zur Agribusiness-Branche werden in dieser Studie Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft gezählt, die im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft tätig sind. Diesen Unternehmen ist gemeinsam, dass ihre Strategien und ihr operatives Geschäft in hohem Maße von den Entwicklungen der Weltagrarmärkte sowie Zukunftstrends in den Bereichen Ernährung und Bioenergieproduktion beeinflusst sind.

Zwecks vertiefter Analyse der Befragungsergebnisse unterteilt diese Studie das Agribusiness in fünf Teilbranchen:

- ▶ Unter Vorleistungsindustrien werden mit Ausnahme der Agrartechnikindustrie, die gesondert betrachtet wird, vor allem Unternehmen der Saatgut-, der Düngemittel-, der Pflanzenschutzmittel- und der Futtermittelindustrie zusammengefasst.
- ▶ Der Agrartechnik (synonym: Landtechnik) werden Unternehmen zugerechnet, die in der Landwirtschaft eingesetzte technische Geräte und Anlagen produzieren.
- ▶ Die Bioenergiebranche umfasst Unternehmen, die aus nachwachsenden Rohstoffen Energie erzeugen oder die dazu erforderlichen Anlagen produzieren.
- ▶ Zur Ernährungsindustrie gehören Unternehmen, die die durch die Landwirtschaft erzeugten Agrarprodukte für die menschliche Ernährung verarbeiten. In die Stichprobe einbezogen wurden die folgenden Branchen: Obst- und Gemüseverarbeitung, Schlachten und Fleischverarbeitung, Milchverarbeitung, Backwaren (inkl. Dauerbackwaren und Teigwaren), Süßwaren, Zuckerindustrie, Mahl- und Schälmaschinen sowie Mälzereien und Brauereien.
- ▶ Unter Handel werden im Groß- und Erfassungshandel tätige Unternehmen subsumiert. Der Lebensmitteleinzelhandel wurde nicht in die Untersuchung einbezogen.

Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über den Umsatz und die Mitarbeiterzahlen der einzelnen Teilbranchen des Agribusiness im Sinne der oben vorgenommenen Abgrenzung. Den Berechnungen liegen Daten aus den Jahren 2008 und 2009 zugrunde. Umfassendere Definitionen des Agribusiness, die bspw. auch die landwirtschaftliche Produktion, die Gastronomie oder den Lebensmitteleinzelhandel einbeziehen, kommen zu entsprechend höheren Angaben zu Umsätzen und Mitarbeitern.

Umsatz der Branche in Deutschland (Inland und Ausland) in Mrd. Euro in 2009

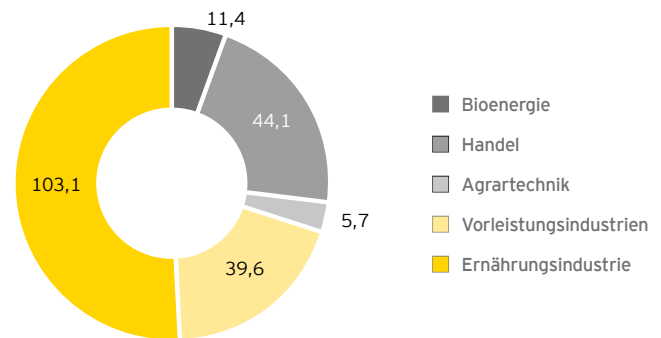


Abbildung 31

Anzahl der Beschäftigten in Deutschland in 2009 (in Tsd.)

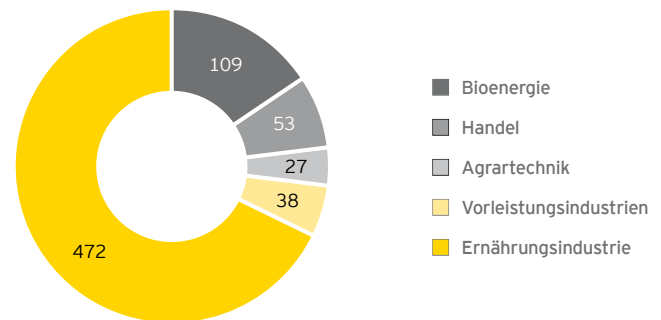


Abbildung 32

Die vorliegende Studie basiert auf einer Befragung von 113 Unternehmen des deutschen Agribusiness aus den o.g. Teilbranchen. Die Befragung erfolgte mittels Telefoninterviews und eines Online-Fragebogens zwischen Mai und Juli 2010. Befragt wurden vorwiegend Entscheider aus den Unternehmen.

Das Agribusiness ist trotz eines erheblichen Strukturwandels in den vergangenen Jahrzehnten weiterhin vergleichsweise stark mittelständisch geprägt. Die Stichprobe spiegelt dies wider. 45 % der befragten Unternehmen weisen einen Umsatz von weniger als 25 Mio. Euro auf, 23 % der Unternehmen erlösen zwischen 25 und 100 Mio. Euro, 32 % mehr als 100 Mio. Euro.

Verteilung der befragten Unternehmen auf die Teilbranchen

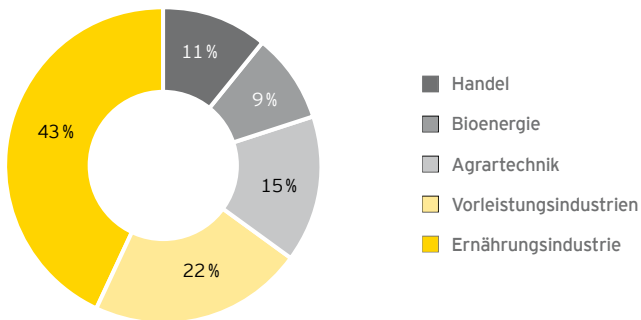


Abbildung 33

Umsatzverteilung (Jahresumsatz)

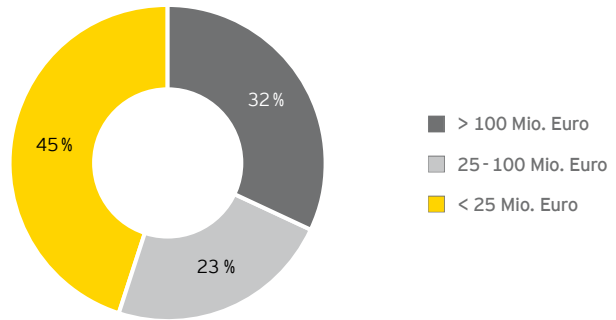


Abbildung 34

75 % der befragten Unternehmen werden in der Rechtsform einer GmbH oder GmbH & Co. KG geführt. 14 % der Unternehmen firmieren als AG.



# Ansprechpartner

## **Fokus Agribusiness bei Ernst & Young**

Keine Branche ist wie die andere und jede Industrie ist so individuell wie die Unternehmen und Menschen, die sie prägen. Um der Bedeutung und den Besonderheiten der Agribusiness-Branche gerecht zu werden, gibt es bei Ernst & Young Menschen, die sich speziell der Betreuung von Mandanten dieser Industrie widmen. Unser Angebot umfasst sowohl betriebswirtschaftliche, strategische, steuerliche als auch finanztechnische Fragen.

Sprechen Sie uns an!



### **Leitung Agribusiness Team**

#### **Martin Greve**

Telefon +49 511 8508 17697  
martin.greve@de.ey.com



### **Koordination und Management**

#### **Dr. Christian Janze**

Telefon +49 511 8508 26945  
christian.janze@de.ey.com





# Impressum

## **Herausgeber**

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## **Bestellung**

Sylvia Willeke  
sylvia.willeke@de.ey.com

## **Bildnachweis**

Gettyimages, Corbis, Thinkstock

## **Wir danken für die Unterstützung:**

- ▶ Bundesverband Bioenergie e.V. (BBE)
- ▶ Deutscher Verband Tiernahrung e.V. (DVT)
- ▶ Fachverband Biogas e.V.
- ▶ German Export Association for Food and Agriproducts GEFA e.V.
- ▶ Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e.V.
- ▶ Landesinitiative Ernährungswirtschaft (NieKE)
- ▶ Niedersächsisches Wirtschaftsforum  
Agrar - Handwerk - Industrie e.V. (nifa)
- ▶ Verband der Ernährungswirtschaft Niedersachsen,  
Bremen und Sachsen-Anhalt e.V.

**Die internationale Ernst & Young-Organisation  
im Überblick**

Die internationale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die rund 141.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die internationale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

In Deutschland ist Ernst & Young mit rund 7.100 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2010  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

BKL 1010



Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.