

DIE INTERNATIONALE EXPANSION DER HOCHLAND SE – EIN EINBLICK IN DIE WELT DES KÄSES

Von Klaus Uhlenbruck, Bambi Douma und Julian Kappus

Mai 2013

Diese Fallstudie wurde von den Verfassern ausschließlich als Material für Klassendiskussionen erstellt. Die Verfasser beabsichtigen damit nicht einen effektiven und / oder ineffektiven Umgang mit Führungssituationen darzustellen. Namen, Daten und weitere sensible Informationen wurden möglicherweise aus Gründen der Vertraulichkeit verändert oder anonymisiert.

Als Peter Stahl Ende 2012, im Alter von nur 46 Jahren, Hochlands CEO wurde, befand sich das Unternehmen gerade am Ende einer mehrjährigen finanziellen Talfahrt - zumindest vermuteten Stahl und der Aufsichtsrat des Unternehmens ein baldiges Ende dieser Dürreperiode. Während die Umsätze in den letzten Jahren zwar konstant geblieben waren, hatte sich die Profitabilität des Unternehmens stetig verringert (siehe Anhang 1). Diese Entwicklung war hauptsächlich einem Anstieg der Preise für Rohmaterialien und der Situation der Käseindustrie geschuldet, die es unmöglich machte, Kostensteigerungen an die Verbraucher weiterzuleiten.

Als Teil der allgemeinen Firmenstrategie und als Antwort auf die steigende Marktmacht der Lebensmitteleinzelhändler hatte Hochland begonnen, vermehrt neue Markenprodukte einzuführen. Gegen Ende des Jahres 2012 waren die Verkaufszahlen für diese neuen Produkte vielversprechend. Das zweite Standbein der Firmenstrategie Hochlands war die Ausweitung internationaler Aktivitäten, um die Verkaufszahlen zu stärken und die Profitabilität langfristig zu sichern. Während die anfänglichen Internationalisierungsbestrebungen des Unternehmens eher opportunistisch und auf die Ausnutzung von sinkenden Handelsbarrieren zwischen Mitgliedern der Europäischen Union ausgelegt waren, so erfolgte Mitte der 90er Jahre dann jedoch eine gut geplante Expansion in die osteuropäischen Schwellenländer. Dort hatte das Unternehmen Länder mit Verbraucheraffinität für Käseprodukte, ausgereifter Landwirtschaft als Basis für qualitativ hochwertige Rohmaterialien und mangelnden Wettbewerb durch bereits etablierte Firmen und Markenprodukte erkannt. Der Erfolg dieser Marktselektion war bestechend und machte Hochland – unter anderem in Polen, Rumänien und Russland – mit seinen hoch angesehenen Qualitätsprodukten in verschiedenen Bereichen des Käsemarktes zum Marktführer.

Im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhundert intensivierte sich jedoch auch in diesen Märkten der Wettbewerb und die dortigen Handelsmarken gewannen Marktanteile, was es für Hochland immer schwieriger werden ließ, die überlegene Marktposition zu verteidigen. Nach über einem Jahrzehnt Expansion in Osteuropa, zum Teil durch Exporte und zum Teil durch

Tochtergesellschaften mit Produktionskapazitäten und zunehmend eigenständigen Marketingstrukturen, begann Hochland daher, weitere Auslandsmärkte in Betracht zu ziehen. Peter Stahl war sich der Bedeutung dieser neuerlichen Expansion für die Zukunft des Unternehmens und seiner Stellung als CEO durchaus bewusst, zog jedoch etwaige Einschränkungen durch die begrenzten Unternehmensressourcen ebenso in Betracht. Diese erzwangen einen wohl durchdachten und stufenweisen Expansionsansatz.

Hochland SE

Seit der Unternehmensgründung 1927 in Süddeutschland lag der Focus Hochlands auf der Produktion und dem Vertrieb von Schmelzkäse, Hard- und Schnittkäse, sowie Frisch- und Weichkäse. In den ersten 50 Jahren verkaufte das Unternehmen seine Produkte dabei hauptsächlich als Handelsmarken und Nachahmerprodukte an große Einzelhändler. Anfang der 80er Jahre begann jedoch ein erhöhter Kostendruck seitens dieser Händler, die Margen des Unternehmens zu zerstören. Als Konsequenz daraus verschob Hochland seinen Fokus auf Käsemarkenprodukte und führte seitdem zahlreiche neue und erfolgreiche Produktlinien ein.

Der eigentliche Warenfocus Hochlands lag zu Beginn auf Schmelzkäse, einer Schweizer Erfindung aus dem Jahre 1911. Die Natur des Schmelzkäses bietet dabei Vorteile im Bereich der Verpackung, die Möglichkeit des Zusatzes von Aromen, wie zum Beispiel Kräutern, und einen geringeren Kühlungsbedarf¹. Auf der anderen Seite verursacht das Schneiden des Schmelzkäses jedoch einige technische Herausforderungen, die das Wachstumspotential dieses Käsesegmentes bis in die 1950er Jahre nicht nur für Hochland, sondern für alle Marktteilnehmer, deutlich einschränkten. Angesichts der Bedeutung des Schmelzkäses für Hochland investierte das Unternehmen daher konsequent in technologische Innovationen, um die gegebene Produktionsproblematik zu lösen. Nach einer mehrjährigen Entwicklungsphase begann schließlich die firmeneigene Maschinenproduktion mit der Fertigung automatisierter Schmelzkäseschneidegeräten. Basierend auf dieser Fähigkeit wurde 1974 die Hochland Natec GmbH gegründet und fungiert seitdem als unternehmenseigene Tochtergesellschaft – spezialisiert auf innovative Maschinen zur Produktion, Verarbeitung und Verpackung von Käseprodukten². Heute vertreibt die *Hochland Natec GmbH* ihre technisch ausgereiften Produkte weltweit in Ländern, in denen die Hochland SE derzeit keine Käsegeschäfte tätigt.

Wie bereits erwähnt zwang der Kostendruck seitens der Lebensmitteleinzelhändler Hochland zu der Entwicklung eigener Markenprodukte. 1985 führte das Unternehmen einen Frischkäse im Höherpreissegment ein – die *Almette*. Darüber hinaus investierte es verstärkt in die französischen Brie und Camembert Produkte, *Valbrie* und *Valbon*. Außerdem erreichte die Produktlinie der Feta-ähnlichen Käsesorten unter dem Namen *Patros* beachtlichen Erfolg (siehe

¹ Hochland (ed.) 2002. 75 Jahre Hochland – Ein Rückblick auf die Unternehmensgeschichte. Heimenkirch, Germany.

² http://www.hochland-natec.de/en/hochland_natec_english.asp, Zugriff am 14.02.2013.

Anhang 2). Obwohl Hochland erst seit 1990 eine eigene Marketingabteilung unterhält, steht das Unternehmen in der Werbung für Kompetenz in Sachen Käse und für verschiedene Käsesorten unter eigenständigen Markennamen. Die Marketingbemühungen wurden dabei sowohl durch die Neugründung oder Übernahme von Produktionsstätten – um weiteres Wachstum zu ermöglichen – als auch durch die Akquise von zusätzlichen Markennamen wie z.B. *Grünländer* (in 2008) unterstützt. Die deutsche Marke *Grünländer* adressiert dabei die Gesundheitsorgen der deutschen Käsekonumenten als Käseprodukt, welches ausschließlich aus Kuhmilch ohne genetische Manipulationen des Futtermittels gefertigt wird und komplett laktosefrei ist.

Mittlerweile ist Hochland einer der Marktführer im hochgradig fragmentierten europäischen Käsemarkt. In Deutschland, Hochlands Kern- und zugleich Europas größter Markt, verfügt das Unternehmen über sechs Prozent Marktanteil gemessen am Verkaufsvolumen. Im Vergleich zu 2011 stellt dies eine massive Steigerung dar und platziert Hochland an zweiter Stelle hinter dem französischen Konzern *Bongrain*³ (siehe Anhang 3).

Hochlands Internationale Expansion

Die Ausweitung internationaler Aktivitäten bei Hochland wurde ursprünglich von den Möglichkeiten, die aus der Gründung der EWG (Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, später umbenannt in Europäische Union) resultierten, und von dem Druck im deutschen Heimatmarkt getrieben. Dieser Druck ging vor allem von der Sättigung des deutschen Marktes in den 1960ern und der Dominanz zweier internationaler Firmen, zum einen der amerikanischen *Kraft Foods* und zum anderen der britisch-niederländischen *Unilever*, aus. Im Jahre 1964 begann Hochland daher mit Käseexporten nach Frankreich. Aufgrund von geringen Margen, die auf administrative Hürden beim Import und anderweitige Transaktionskosten zurückzuführen waren, gründete Hochland jedoch schon bald eine eigene Vertriebsniederlassung. 1978 übernahm das Unternehmen zwei insolvente französische Weichkäsewerke, *Löwenbrück* in Dieue-sur-Meuse und die *Fromagerie* Henri Hutin in Lacroix. Beide Betriebe hatten vorher ihre Produkte nach Deutschland exportiert. Diese Übernahmen erlaubten fortan *Aldi* – den größten Kunden Hochlands – mit original französischem Weichkäse zu beliefern.

In den 1960er Jahren erschloss Hochland außerdem die Märkte Luxemburgs und Belgiens als Ausweitung des Geschäftsbetriebes in Frankreich – getrieben durch den Markteintritt von *Aldi* in den beiden Ländern. Jegliche Versuche, den italienischen Markt zu erschließen, scheiterten in der Folge an starkem lokalem Wettbewerb und dem Erfolg von *Kraft Foods*, die zur gleichen Zeit den Markteintritt beschlossen hatten. Nichtsdestotrotz lieferte Hochland für einige Jahre Schmelzkäse für den Vertrieb unter den Namen einiger der größten italienischen Käseproduzenten.

³ *Euromonitor International*. Nov. 2012. Country Report: Cheese in Germany.

Eine Partnerschaft, die Hochland in Spanien im Jahre 1981 initiierte, bedeutete die zweite internationale Tochtergesellschaft des Unternehmens. Zunächst hatte Hochland den spanischen Markt ausschließlich durch Exporte bedient. Steigende Importzölle und Probleme in der örtlichen Distribution veranlassten das Unternehmen jedoch, in eigene Produktions- und Vertriebskapazitäten zu investieren und ein Joint Venture mit Theodoro Garcia (später umbenannt in *Grupo TGT*), einem der führenden spanischen Distributoren, zu bilden. Die Synergieeffekte zwischen den beiden Partnern machten die Unternehmung zunächst zu einem vollen Erfolg, mittlerweile führen jedoch unterschiedliche Vorstellungen über einen angemessenen Führungsstil zu Differenzen zwischen den beiden Unternehmen.

Besonders erwähnenswert sind außerdem die Exporterfolge Hochlands in mehreren arabischen Ländern in den 70er und 80er Jahren, darunter Algerien, Saudi Arabien, Iran und Irak. In diesen Ländern hatten Exportversuche von Schafskäse aus Neuseeland und Australien Käse allgemein als förderlichen Bestandteil einer gesunden Ernährung etabliert (siehe Anhang 4). In den arabischen Ländern war Hochlands Schmelzkäse insbesondere aufgrund der geringeren Hitzeempfindlichkeit sehr vorteilhaft und die örtlichen Regierungen unterstützten daher den Verkauf und die Distribution von Käse in den Schulen der jeweiligen Länder. Darüber hinaus steigerte die Ölkrise von 1970 die Kaufkraft der arabischen Länder enorm, die weltweiten Transportkosten sanken und die EU subventionierte den Export von Milchprodukten, um der von EU Preisgarantien verursachten Überproduktion entgegenzuwirken. Aufgrund dieser Tatsache war das Exportgeschäft für Hochland in diesen Ländern für über zwei Jahrzehnte sehr profitabel. Die Subventionen erforderten jedoch nach und nach einen immer komplizierter werdenden administrativen Prozess und Hochland überließ diese Exportmärkte dem französischen Wettbewerber *Groupe Bel*. Auch nach der Aufhebung der EU-seitigen Exportsubventionen unterhält Bel bis heute profitable Exportbeziehungen zu den arabischen Ländern – allerdings mittlerweile durch eine Neuorientierung Richtung Hochpreissegment, welches durch die kontinuierlich steigende Kaufkraft der Bevölkerung signifikantes Wachstum erfuhr und erfährt⁴. Erst kürzlich investierte *Groupe Bel* in mehrere Produktionsstätten in Nordafrika und im Nahen Osten.

In den frühen Phasen der internationalen Diversifikation unterstützte die persönliche Verbindung zwischen den in Führungspositionen tätigen Besitzern des Unternehmens und den Partnern vor Ort die Geschäftsaktivitäten enorm, vor allem in den von persönlichen Kontakten anstelle von formellen Verträgen diktierten arabischen Ländern. Dieses enge Geflecht der Mitglieder der Gründungsfamilien Hochlands minderte letztlich auch das Risiko der gesamten internationalen Expansion.

Neben der Belieferung der arabischen Länder bot die Öffnung der Märkte der ehemals kommunistischen Länder Zentral- und Osteuropas eine weitere vielversprechende

⁴ Interview mit Erwin Reich, ehemaliger Geschäftsführer bei Hochland, 23.01.2013.

Geschäftsmöglichkeit, vor allem in Verbindung mit Hochlands Bestreben, die firmeneigene Position im Markengeschäft auszubauen. Wie in den meisten ehemaligen Planwirtschaften üblich, war dort die Versorgung mit Konsumgütern unzureichend, die Produktdifferenzierung unausgeprägt, Produktqualität und -konsistenz niedrig und Markenprodukte nahezu unbekannt. Dies traf genauso auf den Käsesektor zu. Im Jahre 1989, nur kurze Zeit nach dem Fall der Berliner Mauer, expandierte Hochland nach Polen, einem Markt mit einer Gesamtbevölkerung von ca. 40 Millionen, in dem Käse ein fester Bestandteil der Ernährung ist und Landwirtschaft tief in der Wirtschaft verwurzelt ist. Gemäß seiner gewöhnlichen Markteintrittsstrategie suchte Hochland zunächst nach verlässlichen Distributoren im Zielmarkt und initiierte anschließend landesspezifische Werbekampagnen. Zunächst befriedigte das Unternehmen dabei die Nachfrage gänzlich durch Importe. Nach kurzer Zeit begann jedoch der Erfolg Hochlands – neben dem vieler weiterer Lebensimporteure – der örtlichen Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie zu schaden. Als Reaktion erhöhte Polen die Importzölle auf Produkte wie Käse auf ein Niveau, welches ausländische Importe unbezahlbar für die polnischen Konsumenten machte. Naturgemäß gewannen Firmen mit lokaler Produktion rapide an Marktanteilen.

Zunächst verlor auch Hochland enorm an Marktanteil, subventionierte jedoch dann die eigenen Importe nach Polen durch einen Verkauf zu negativen oder nur geringen Margen und errichtete in der Zwischenzeit eine eigene Produktionsstätte vor Ort. Um unabhängig von den bisherigen Distributoren zu werden, hatte die Firma 1993 eine Vertriebsgesellschaft gegründet – Hochland Polska. Zwei Jahre später, 1995, startete die Produktion in Kaźmierz, ca. 350 Kilometer westlich der Hauptstadt Warschau, wo das Unternehmen als Brownfield Investition eine veraltete Produktionsanlage gekauft und anschließend runderneuert hatte. Mittlerweile ist Hochland hinter Coca-Cola die zweitbekannteste Marke in Polen und das Management ist sich der Quellen des Erfolges sicher: der enorm frühe Markteintritt in Verbindung mit Importen, intensivem Marketing und schneller anschließender Errichtung einer Produktionsstätte. Zu Beginn seiner Aktivitäten in Polen verkaufte Hochland seine Produkte noch mit deutscher Verpackung und Beschriftung. Glücklicherweise bevorzugten Verbraucher westliche Produkte und nahmen daher die deutschen Aufdrucke und Verpackungen als Gütesiegel für Qualität wahr. Erst einige Jahre später passte Hochland das Produktdesign an den polnischen Markt an⁵. Heutzutage organisiert die örtliche Vertriebsgesellschaft die Marketingaktivitäten lokal. Zusammenfassend hat sich Hochland daher also als Marktführer mit seinen Produkten – mit entsprechender Profitabilität – in einem Wachstumsmarkt etabliert.

Die Ziele der Hochland Expansion in die Länder Osteuropas sind das Erreichen der Marktführerschaft (definiert über einen Marktanteil der mindestens doppelt so hoch wie der des nächsten Wettbewerbers liegt), starke Markenpräsenz und Profitabilität. Durch eine

⁵ Interview mit Johannes Rogg, Bereichsleiter New Business Development, 24.01.2013.

andauernde Vergrößerung der Produktionskapazitäten in Polen erreicht Hochland außerdem die Möglichkeit, weitere Länder in der Region durch Exporte zu bedienen. Im Jahre 2000 eröffnete das Unternehmen eine zweite Fabrik in Baranow und übernahm zwei Jahre später zusätzlich ein drittes Werk in Wegrow, westlich von Warschau. Die Erfahrung des Unternehmens zeigt eine höhere Erfolgsrate für Markterschließungen mit dem gleichzeitigen Aufbau einer lokalen Produktion. Bei der Entscheidung über einen neuen Markteintritt zieht Hochland es vor, Produkte zunächst lediglich zu importieren, um den örtlichen Käsemarkt kennenzulernen und die Verbraucher einschätzen zu können. Dabei spielt die Bevölkerungsgröße, vor allem die mit der für Hochlands Markenprodukte nötigen Kaufkraft ausgestattete Mittelklasse, eine wichtige Rolle als Entscheidungskriterium. Darüber hinaus ist die Affinität der Verbraucher für Milch- und Käseprodukte entscheidend und ist in der Tat nicht überall gegeben. In Osteuropa hat Hochland sowohl in Rumänien als auch in Russland ausreichendes Potential identifiziert. Nachdem diese beiden Märkte durch subventionierte Exporte getestet wurden, eröffnete Hochland 1998 als einer der ersten Käseproduzenten ein Produktionswerk in Rumänien. Im Jahre 2000 begann darüber hinaus die lokale Produktion in Russland, wo mittlerweile ebenfalls zwei Werke betrieben werden. Während Rumänien lediglich über eine Bevölkerung von 20 Millionen verfügt, bietet Russland ungefähr 100 Millionen potentielle Kunden für das Unternehmen (siehe Anhang 5). Seit 2006 wird das Management der Vertriebs- und Produktionsstädten nach und nach lokalisiert. Dies beinhaltet auch die Marketingaktivitäten, die vorher hauptsächlich aus dem Hauptsitz der Firma in Heimenkirch in Bayern organisiert wurden (siehe Anhang 6 und 7).

Das aktuellste Beispiel eines Markteintrittes durch reines Exportgeschäft in einem osteuropäischen Land liefert die Ukraine. Um einer höheren Marktpenetration zu erreichen und den bisherigen Marktanteil nachhaltig gegen den Wettbewerb verteidigen zu können, wurde die Hochland Ukraine im Jahre 2006 gegründet. Unter anderem die intensive TV Werbung und die Entwicklung ausgereifter Vertriebs- und Distributionskanäle machten Hochland zu einem der größten Marktteilnehmer des Landes. Die Produkte stammen mittlerweile zum größten Teil aus den russischen Produktionsstätten⁶.

Im Jahre 2009 entschied Hochland die Wiederaufnahme der Geschäfte im Mittleren Osten und bemühte sich um Markteintritt in den Iran. Mit ungefähr 70 Millionen Einwohnern und einer ausgeprägten Tradition von Frischkäse- und Fetakonsum bietet der dortige Markt erhebliches Potential. Aufgrund der politischen Situation des Landes erfuhr Hochland jedoch starke Handelseinschränkungen und konnte daher den Markt nicht wie gewöhnlich zunächst durch Exporte erschließen. Als strategische Alternative formte das Unternehmen eine 75-prozentige Joint Venture Beteiligung mit einem iranischen Partner, welcher lokale Produktionsstätten und

⁶ Hochland SE, 2011 Geschäftsbericht.

Vertriebs- und Distributionskanäle liefern sollte. Die Motive für diese Form des Markteintritts in Kooperation mit einem lokalen Partner liegen dabei im hohen Grade in der Fragmentierung des iranischen Käsemarktes und einer komplexen politischen Situation, die engen Kontakt mit den örtlichen Behörden und der Regierung erfordert. Bereits nach kurzer Zeit erkannte Hochland jedoch unüberwindbare Differenzen zu seinem Partner. Mit dem Willen, in Zukunft flexibler und schneller agieren zu können, löste das Unternehmen die Zusammenarbeit auf und, um volle Kontrolle über die Operationen vor Ort zu erhalten, erwarb die verbleibenden 25 Prozent Anteil des iranischen Partners. Heute hält die Firma also zu 100 Prozent eine Tochtergesellschaft mit iranischer Produktion und Vertriebskapazität⁷.

Die Europäische Käseindustrie

Die europäische Käseindustrie und insbesondere ihr größter Markt, Deutschland, wurden 2012 von mehreren Trends bestimmt. Im Gesamtbild blieb die Industrie fragmentiert, zeigte jedoch leichte Anzeichen einer Konsolidierung – vor Allem getrieben durch Akquisitionen. *Bongrain*, das bereits erwähnte französische Unternehmen, war auch in diesem Jahr mit einem über doppelt so großen Marktanteil Hochlands größter Konkurrent (siehe Anhang 3). Insgesamt machten jedoch die Handelsmarken der Lebensmittelhändler zusammen knapp 50 Prozent des Marktes aus. Für die Anbieter dieser Handelsmarken, darunter auch Hochland, decken die Preise nur mit Mühe die Kosten, da die Anbieterwahl beinahe ausschließlich unter Kostengesichtspunkten getroffen wird. Zusätzlich zur leichten Konsolidierung im Lebensmitteleinzelhandel ist eine Bewegung der Handelsmarken in höhere Preisregionen festzustellen, was weiteren Druck auf die Marktanteile der MarkenproduktHersteller ausübt⁸. Darüber hinaus begannen die Lebensmittelhändler im Jahre 2012 vermehrt, eigene Produkte im Stile der Produzenten zu bewerben. Während dieser Trend in Osteuropa lediglich in abgeschwächter Form zu erkennen war, hat sich dennoch seine Intensität verstärkt – vor Allem in Polen. Dort ist nun die Preiselastizität der Nachfrage sehr hoch.

Die weiteren Trends der Lebensmittelindustrie lassen sich weniger leicht als Bedrohungen oder Chancen für Hochland identifizieren. Unter Verbrauchern steigt das Interesse an Produktfrische, organisch hergestellten Produkten und, mit Hinblick auf die ökologischen Auswirkungen langer Transportwege, regionaler Herkunft der Produkte. Eine weitere Verbrauchersorge ist Gewichtszunahme durch überdurchschnittlich fetthaltige Waren. Darüber hinaus beeinflusst die sinkende Größe des Durchschnittshaushalts die Käseindustrie, da diese nun kleinere Packungseinheiten erfordert⁹. Obwohl Unternehmen wie Hochland diese Veränderungen vornehmlich als Bedrohungen wahrnehmen, liefern eben jene sozio-kulturellen und

⁷ Interview mit Peter Stahl, CEO der Hochland SE, 32.01.2013.

⁸ Hochland SE, 2001 Geschäftsbericht

⁹ Interview mit Peter Stahl, CEO der Hochland SE, 23.01.2013

demographischen Entwicklungen auch neue Möglichkeiten für Innovationen und Spielraum für höhere Preise im Austausch für Produktqualität und individualisierte Produktcharakteristika.

Hochlands stärkste Wettbewerber in Deutschland und Osteuropa sind die französischen Unternehmen *Bongrain*, *Groupe Bel* und *Lactalis*, sowie die neu hinzugekommene Dänisch-Schwedische Genossenschaft *Arla*. Gleichzeitig haben jedoch traditionelle internationale Konkurrenten wie Kraft und Unilver ihre Aktivitäten in Hochlands Kernmärkten merklich reduziert. *Bongrain*, der aktuell größte Wettbewerber, ist, hauptsächlich durch die Übernahme von etablierten Marken wie *Milkana* (erworben von Unilever), weltweit stark gewachsen. Das Markenportfolio in Deutschland enthält *Bresso* und *Geramont*; das in Amerika *Alouette* und *Ile de France*. Mit Ausnahme von Australien und Neuseeland (und, natürlich, der Antarktis) ist *Bongrain* auf allen Kontinenten aktiv¹⁰. Im Gegensatz zu Hochland ist das Unternehmen eine Aktiengesellschaft, deren Aktien an der Euronext Paris gehandelt werden. Nichtsdestotrotz hält die *Bongrain*-Familie einen mehrheitlichen Anteil. Im Jahre 2011 betrug der Konzernumsatz weltweit knapp 4 Milliarden Euro, resultierend in einen Jahresüberschuss von 44 Millionen Euro.

Ähnlich wie *Bongrain* verfolgt auch *Groupe Bel* eine fokussierte Strategie auf Markenkäse und hat sich in der Vergangenheit durch eine aktive Wachstumsstrategie stark vergrößert. Neben insgesamt fünf firmeneigenen und selbst entwickelten Kernmarken, darunter *Kiri* und *BabyBel*, hat *Bel* sich durch Schlüsselakquisitionen wie z.B. *Leerdammer* in 2002 und *Boursin* in 2007 gezielt verstärkt. Insgesamt vertreibt das Unternehmen 30 internationale und lokale Marken in 120 Ländern weltweit. In seinen 33 Tochtergesellschaften und 27 unternehmenseigenen Produktionsstätten beschäftigt *Bel* aktuell 11 400 Mitarbeiter, die 2011 einen Jahresumsatz von 2.5 Milliarden Euro erwirtschafteten – eine Steigerung um 4.5 Prozent ab 2010. Seit der Firmengründung im Jahre 1865 wird die *Groupe Bel* von den Mitgliedern der Gründerfamilie geführt¹¹.

Lactalis, ebenfalls ein starker französischer Wettbewerber, ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen im Bereich Molkereiprodukte, welches eine außerordentlich aktive Akquisitionsstrategie verfolgt und regelmäßig lokale Marken im Käsesegment übernimmt. Beispiele für diese externe Wachstumsstrategie reichen von der 1999er Übernahme der Amerikanischen *Simplot Dairy* über den Italienischen *Cademartori* in 2005 und *Parmalat* in 2011, bis zum Kauf des schweizer Käseproduzenten *Baer* im Jahre 2008. Darüber hinaus legt das Unternehmen großen Wert auf seine stärkste Eigenmarke, *President*, die sich weltweit in der Vermarktung befindet. Mit über 15 Milliarden Euro Umsatz im Jahre 2011 ist *Lactalis* der Weltmarktführer im Bereich der Molkereierzeugnisse und ein schwieriger Wettbewerber für

¹⁰ www.bongrain.com/en, Zugriff am 20.02.2013

¹¹ www.groupe-bel.com, Zugriff am 17.03.2013

Hochland – immerhin erwirtschaftet das Unternehmen über 35 Prozent des Umsatzes im Käsesegment. Das Unternehmen bietet seine Produkte in nahezu 150 Ländern an und beschäftigt weltweit 54 000 Mitarbeiter¹².

Der Lebensmittelkonzern *Kraft Foods* mit Sitz in den USA war in der Vergangenheit ebenfalls einer der stärksten Wettbewerber Hochlands, vor allem aufgrund seiner technologischen Stärke im Bereich des Schmelzkäses und des dem der enormen Größe geschuldeten Ressourcenreichtums. In Deutschland hat Kraft jedoch seine einst so dominante Position, die nach dem zweiten Weltkrieg aufgebaut wurde, verloren. Dies ist vor allem auf die strategische Entscheidung zurückzuführen, nicht länger mit Großhändlern zusammenzuarbeiten, sondern direkt an den Einzelhandel heranzutreten¹³. In Polen war *Kraft* ebenfalls zunächst in einer sehr starken Position, verlor jedoch seine exponierte Marktposition gegen Ende der 1990er an Hochland und verkaufte anschließend sein Werk an den französischen Wettbewerber *Groupe Bel*, der jedoch das Werk nahezu ausschließlich zur Produktion seiner arabischen Exportprodukte nutzt.

Das skandinavische Unternehmen *Arla* ist, wie bereits erwähnt, ein recht neuer und junger Wettbewerber Hochlands und bietet ein umfassendes Produktspektrum an Molkereiprodukten, darunter Käse, Butter und Joghurt. Die Umsätze des Unternehmens stiegen 2012 auf nunmehr 8,5 Milliarden Euro und werden aller Voraussicht nach in der Zukunft weiter dynamisch ansteigen. Obwohl *Arla's* Produkte in über 100 Ländern vertrieben werden, liegt der Fokus der internationalen Aktivitäten klar auf europäischen Ländern wie Deutschland, England und den Niederlanden. Das Unternehmen, welches als Genossenschaft ausschließlich im Besitz von Milchproduzenten ist, besitzt derzeit 30 Vertriebsgesellschaften und 12 Produktionsstätten weltweit und zählte 2012 insgesamt 18 000 Mitarbeiter. Im Käsesegment enthält die Premiummarke *Castello* die wohl bekanntesten Produkte des Unternehmens. Mit einer Mischung aus organischem Wachstum und gezielten Übernahmen weitet *Arla* die internationalen Aktivitäten konstant aus und attackiert kontinuierlich die Märkte Hochlands, wie z.B. die Übernahme der *Allgäuland Käsereien* im Jahre 2011 verdeutlicht hat¹⁴.

Hochland SE im Jahre 2012

Angesichts der Unternehmensergebnisse der letzten Jahre ist sich die Führungsriege Hochlands über die bisher erreichten strategischen Fortschritte wohl bewusst, allerdings sind die finanziellen Ergebnisse weiterhin enttäuschend. Trotz aller Innovation und erfolgreichen Marketingversuchen in den letzten Jahren wuchsen die Verkaufszahlen des Unternehmens nur geringfügig und die Profitabilität sank kontinuierlich – eine Entwicklung die vor allem auf den

¹² www.lactalis.fr, Zugriff am 17.03.2013

¹³ Interview mit Erwin Reich, ehemaliger Geschäftsführer bei Hochland, 23.01.2013.

¹⁴ www.arla.com, Zugriff am 17.03.2013

immer mächtiger werdenden Einzelhandel und die hochgradig fragmentierte und kompetitive Wettbewerbssituation zurückzuführen ist. In der Vergangenheit war Hochland jedoch immer in der Lage, der Bedrohungen für Wachstum und Profitabilität in den Heimatmärkten durch internationale Expansion zu entfliehen. Darüber hinaus hat das Management mittlerweile verstanden, wovon der Erfolg einer Internationalisierungsunternehmung abhängt und festgestellt, was in Märkten mit schwachen Distributionskanälen und nur wenigen etablierten Wettbewerbern zählt: ein Fokus auf Markenprodukte, der Innovation und Anpassung an die Marktbedingungen erlaubt, Übermittlung der Produktvorteile an die Verbraucher vereinfacht und somit eine klare Produktdifferenzierung mit Hinblick auf die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten ermöglicht. Darüber hinaus wurde klar, dass Internationalisierung für Hochland am ehesten durch Foreign Direct Investments (FDI) zum Erfolg führt¹⁵ - schließlich hat das Unternehmen in der Vergangenheit Erfolge mit alleinigem Eigentum an ausländischen Tochtergesellschaften, und somit voller Kontrolle und der Vermeidung von eventuellen Konflikten, feiern können. Das bisher einzige erfolgreiche JV war die Partnerschaft mit Grupo TGT in Spanien, jedoch auch dieses Verhältnis hat sich in jüngster Vergangenheit – wie bereits erwähnt – verschlechtert.

Obwohl der Aufbau eines JVs in Fällen wie dem spanischen Hochland einen relativ schnellen Markteintritt ermöglichte und die zum Eintrittszeitpunkt benötigten Ressourcen verringerte, hat Hochland das JV als strategisches Mittel im Bereich der Internationalisierung gemeinhin vermieden. Dies ist vor allem auf die fehlende volle Kontrolle über alle Geschäftsaktivitäten und die Negativeffekte der zumeist verschiedenen Interessen der JV Partner zurückzuführen. Aus diesem Grunde spielen JVs für Hochland lediglich für die Erschließung anderenfalls verschlossener Märkte eine Rolle – und selbst in diesen Fällen übernimmt Hochland in der Regel nach einer anfänglichen Übergangsperiode das Gesamteigentum an der Unternehmung¹⁶.

Die Entwicklung von hundertprozentigen Tochtergesellschaften anstelle von Akquisitionen war darüber hinaus ebenfalls von Erfolg geprägt. Im Jahre 2006 scheiterte zum Beispiel die Übernahme der schweizer Firma *Fromalp* an kulturellen Unterschieden und fehlender Integration in die Firmenkultur Hochlands. Als Folge daraus wurde das Unternehmen im Jahre 2010 wieder abgestoßen. Im Gegensatz dazu waren die Tochtergesellschaften in Osteuropa, vor allem in Polen und Rumänien, überaus erfolgreich. Beide Unternehmungen, mit einem Fokus auf Wachstum, Markenprodukte, starke Distributionskanäle und hohe Produktivität, lieferten zwei bis drei Jahre nach den anfänglichen Investitionen bereits hohe Gewinne. Auch in diesen Ländern stellte Hochland einheimisches Führungspersonal ein, trainierte es entsprechend und baute starke persönliche Bindungen auf. In der Folge konnten diese Manager die Ihnen vom

¹⁵ Interview mit Peter Stahl, CEO der Hochland SE, 23.01.2013

¹⁶ Interview mit Peter Stahl, CEO der Hochland SE, 23.01.2013

Hauptsitz eingeräumte Freiheit und Eigenverantwortung zum Vorteile des gesamten Unternehmens nutzen. Obwohl dieser Prozess für das Personal der Führungsetage extrem zeitintensiv war, hat er sich am Ende also ausgezahlt.

Es waren diese Erfolge, die für Hochland, und besonders seinen neuen CEO, den Anstoß für die Suche nach neuen internationalen Märkten gaben. Stahl wusste dabei genau, äußerst selektiv vorgehen zu müssen, da die bereits beschriebenen positiven Erfahrungen allesamt von den gegebenen Rahmenbedingungen abhingen. Darüber hinaus bedeutete die begrenzte Ressourcenverfügbarkeit der eigenfinanzierten und fokussierten Firma erhebliche Einschränkungen. Obwohl die Gründerfamilie einen Großteil der Gewinne im Unternehmen beließ, was entsprechenden Raum für Großinvestitionen eröffnete, fühlten sich Stahl und sein Management Team den Gründerfamilien und deren investiertem Vermögen verpflichtet. Darüber hinaus erfüllte das Management eine ausgeprägte Dankbarkeit gegenüber seinen Mitarbeitern, von denen die meisten ihre Position als Lebensaufgabe sahen und bemerkenswerten Aufwand für die Ziele des Unternehmens aufzubringen bereit waren, jedoch gleichzeitig stetiges Wachstum und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erwarteten.

Basierend auf den Erfahrungen der Vergangenheit untersucht Hochland eine kleine Anzahl von Ländern auf einen möglichen Markteintritt – die attraktiven Märkte beinhalten die Türkei und Indien. Mit einer Bevölkerung von 75 Millionen ist die Marktgröße der Türkei potentiell vielversprechend. Der dortige Käsemarkt ist in den vergangenen Jahren konstant gewachsen und hat im Jahre 2012 ein Volumen von 813 Millionen Euro erreicht. Die lokale Käseproduktion stieg in den vergangenen fünf Jahren um nahezu neun Prozent. Die sieben größten Marken werden allesamt von türkischen Firmen gehalten und kontrollieren ca. 45 Prozent des Gesamtmarktes. Die dominierende Marke ist *Sütas*, ein Produkt der *Sütas AS*, das aktuell 16.3 % Marktanteil erreicht¹⁷.

Obwohl eine Aufnahme der Türkei in die EU bereits in Verhandlung ist, ist das Land bisher weder kulturell noch ökonomisch in die Handelszone Europas integriert. Als Folge daraus existieren weiterhin Handelsbarrieren in der Form von Importzöllen und Mengenbeschränkungen und behindern jegliche Versuche von grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten. Der türkische Markt kann daher seitens Hochland nicht zu wettbewerbsfähigen Preisen durch Exporte bedient werden und alternative Arten des Markteintritts werden notwendig. Eine dieser strategischen Alternativen ist die Übernahme einer inländischen Produktions- und Vertriebsstätte in der Türkei. Die zum Teil schwerwiegenden Unterschiede in den Grundsätzen der Rechnungslegung, der Mitarbeiterführung und einer angemessenen Compliance Struktur machen solche Überlegungen jedoch riskanter und teurer als normalerweise. FDI als Brownfield Investition mit

¹⁷ *Euromonitor International*, 2012. Country Report: Cheese in Turkey

einem darauffolgenden organischen Aufbau von Produktion und Vertriebskapazitäten ist daher eine interessante Alternative.

Der riesige Markt Indiens (Bevölkerungsgröße ca. 1,2 Milliarden) könnte ebenfalls eine zukünftige Möglichkeit für die Expansion Hochlands sein. Obwohl große Teile der indischen Bevölkerung nicht über den Lebensstandard verfügen, der den Erwerb von hochpreisigen Qualitätsprodukten wie denen von Hochland erlauben würde, wächst die Mittelklasse Indiens, die über deutlich mehr Kaufkraft verfügt, stetig. Zusätzlich ist die heimische Milchproduktion in Indien derzeit die höchste weltweit, was auf eine mögliche Affinität der Verbraucher zu Hochlands Produkten hindeutet. Der indische Käsemarkt wächst rasant und erreichte im Jahr 2012 ein Volumen von 136 Millionen Euro. Im Gegensatz zur Türkei scheint der Markt jedoch lediglich von zwei großen Käsemarken dominiert zu werden, welche 65 Prozent des Gesamtmarktes unter sich aufteilen. Die *Gujarat Co-Operative Milk Marketing Federation Ltd.* vertreibt seine Produkte unter der Marke *Amul* und erreicht derzeit einen Marktanteil von ungefähr 50 Prozent. Die Genossenschaft wurde von Milchbauern aus Gujarat gegründet und war federführend bei der so genannten Weißen Revolution Indiens, während der die bis dahin landestypische Milchknappheit aufgelöst wurde. *Amul* Produkte sind traditionell rein vegetarisch – ein Aspekt der im Land mit den meisten Vegetariern weltweit wie von selbst zum Wettbewerbsvorteil wird. Neben der *Gurajat Genossenschaft* hält die *Britannia New Zealand Foods*, ein JV aus dem Jahre 2002, 15 Prozent Marktanteil. Das Unternehmen bietet, mit einem starken Fokus auf das Käsesegment, verschiedene Micherzeugnisse an, erwirtschaftet jedoch mehr als die Hälfte seines jährlichen Umsatzes im Markt für Schmelzkäse. Neben diesen beiden dominierenden Marktteilnehmern haben lediglich zwei weitere Unternehmen einen Marktanteil von über einem Prozent¹⁸.

Die Qualität der inländischen Käseprodukte Indiens ist in der Regel vergleichsweise gering und Hochlands Premiumprodukte wären denen der lokalen Wettbewerber daher überlegen. Obwohl somit Indien als Zielmarkt auf den ersten Blick äußerst attraktiv erscheint, so machen doch die eklatanten Handelsbarrieren und Importzölle von bis zu 30 Prozent nahezu jedes Exportgeschäft wettbewerbsunfähig. Ein JV, mit dem auch die Herausforderungen der wohl bekannten hohen Fragmentierung des indischen Einzelhandels adressiert werden könnten, wäre möglicherweise daher wieder eine valide Option. Alles in allem scheint es jedoch fragwürdig, ob die spezifischen Anforderungen des indischen Marktes, die am ehesten in Kooperation mit einem lokalen Partner zu lösen sind, für Hochland die Gründung eines JV rechtfertigen.

Über die Schwellenländer hinaus scheinen weitere, bereits entwickelte, Länder für Hochland Potentiale zu bieten – so z.B. Nordamerika. Die zukünftige Aufgabe des Unternehmens wird es

¹⁸ *Euromonitor International*, 2012. Country Report: Cheese in India.

Hochland SE, Deutschland

daher sein, profitable Wachstumsmöglichkeiten mit begrenztem benötigtem Kaptaleinsatz zu identifizieren. Hochlands neuem CEO und seinen überaus loyalen Mitarbeitern stehen interessante und anspruchsvolle Jahre bevor.

Anhang 1: Hochland SE – Finanzielle Entwicklung

In Millionen €	2011	2010	2009	2008	2005	2002	1999	1996
Verkaufsvol. (in 1 000 t)	269	274	285	279	224	213	193	169
Gewinn und Verlust								
Umsatz	1 110	1 055	1 076	1 161	787	788	664	626
Gehälter	142	143	148	144	93	86	73	70
Werbung	38	38	46	43	28	26	17	8
EBITDA	54	59	100	95	72			
EBITDA Marge (%)	4.9	5.6	9.3	8.2	9.1			
EBT	19	23	61	58	38	29	43	31
EBT Marge (%)	1.7	2.2	5.7	5.0	4.9	3.7	6.5	4.9
ROE (%)	3.5	4.3	11.0	12.1	13.8	14.4	25.8	26.2
Anlagestruktur								
Anlagevermögen	284	275	299	317	186	184	106	119
Umlaufvermögen	334	342	313	268	230	175	181	173
Kapitalstruktur								
Eigenkapital	412	402	387	352	278	205	166	114
Eigenkapitalquote (%)	66.6	65.1	63.2	60.1	66.8	56.7	56.0	40
Verbindlichkeiten	21	33	36	59	2	31	19	29
Anzahl Mitarbeiter								
...in Deutschland	1 518	1 572	1 580	1 573	1 284	1 439	1 499	1 581
...im Ausland	2 664	2 553	2 725	2 718	2 038	1 859	901	566

Quelle: Hochland SE Geschäftsberichte

Anhang 2: Hochlands Marken



Anhang 3: Marktanteile Hochlands und der größten Wettbewerber (2012er Werte in %) ^a

Firma/Land	Deutschland	Polen	Rumänien	Russland *
Arla	2	0.5	n/a	5
Bongrain	11	3	10	n/a
Groupe Bel	6	0.2	1	n/a
Hochland	6	11	25	20
Lactalis	2	2	5	8
Handelsmarken	50	32	17	2

^a Marktanteil ausschließlich für Markenprodukte

* Die Daten für Russland basieren auf dem kombinierten Umsatz aus Schmelzkäse, Hartkäse, Frischkäse und Weißkäse. Die kombinierten Marktanteile sind statistisch nicht komplett zuverlässig.

Quellen: Nielsen, Hochland SE, Euromonitor International 2012, Berechnungen der Autoren.

Anhang 4: Die großen Käse-Exportnationen ^a

Land/Jahr	2011	2009	2007
EU Gesamt	682	578	594
Neuseeland	264	303	323
USA	224	110	99
Australien	158	162	217
Weißrussland	122	121	92
Ukraine	80	77	61
Argentinien	61	48	47
Schweiz	60	57	59
Uruguay	43	35	28
Russland	13	21	21
Chile	10	9	16
Norwegen	10	13	13
Kanada	9	10	9
Brasilien	3	6	8
Südafrika	2	2	1

^a Exporte pro Land oder Region in 1 000 Tonnen Käse

Quellen: ZMB, Comtrade, FAOSTAT, Landesstatistiken

Anhang 5: Micherzeugnisproduktion in Ost- und Zentraleuropa ^a

Land / Jahr	2007	Polen	2011	2007	Rumänien	2011	2007	Russland	2011
		2009			2009			2009	
Kuhmilch Produktion	12 096	12 447	12 414	4 997	4 654	4 075	32 000	32 592	31 742
Käse Produktion	583	610	642	62	64	58	434	428	425
Butter Produktion	182	169	169	8	11	9	245	215	216
Käse Exporte	134	144	151	1	2	3	21	21	13
Käse Importe	27	39	51	19	30	33	330	353	411
Bevölkerung (in Millionen)	38.1	38.1	38.2	21.6	21.5	21.4	141	142	143

^a In 1 000 Tonnen

Quellen: ZMB, FAOSTAT, Hochland SE

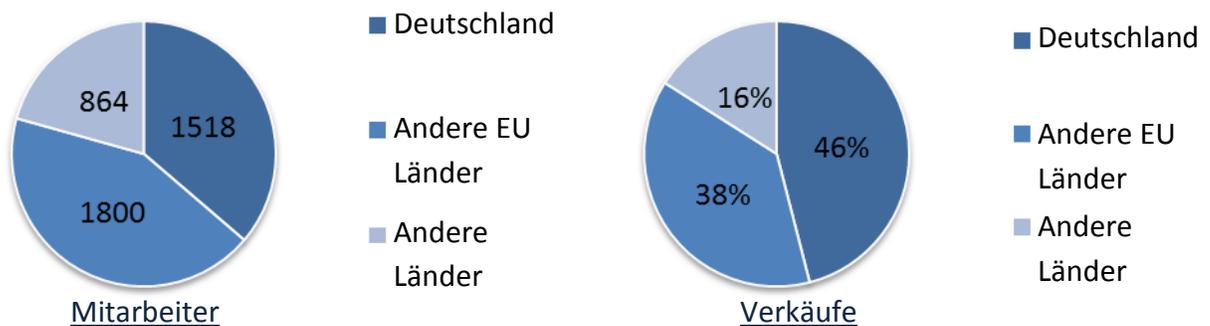
Anhang 6: Hochlands Verteilung der Regionalen Verkäufe ^a

Region / Jahr	2011	2008	2005	2002	1999	1996
Nur Deutschland	46	41	52			81
Deutschland, Österreich, Schweiz				57	66	
Osteuropa				22	13	
Andere EU Staaten	38	43	35	18	15	16
Nicht-EU Staaten				3	2	
Andere	16	16	13			3

^a In Prozent aller Verkäufe. Konsistente Berichte sind aufgrund von unterschiedlichen Berichtsformaten und dem EU Beitritt einiger osteuropäischen Nationen nicht verfügbar.

Quelle: Hochland SE Geschäftsberichte

Anhang 7: Anzahl Mitarbeiter und Verkäufe per Region 2011



Quelle: Hochland SE, 2011 Geschäftsbericht