



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

---

Wendt, H.: Osteuropäische Märkte als Herausforderung für Strategien der deutschen Ernährungswirtschaft: Beispiel Ungarn. In: Heißenhuber, A.; Hoffmann, H.; von Urff, W.: Land- und Ernährungswirtschaft in einer erweiterten EU. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 34, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1998), S.201-209.

---



# OSTEUROPÄISCHE MÄRKTE ALS HERAUSFORDERUNG FÜR STRATEGIEN DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT: BEISPIEL UNGARN

von

H. WENDT\*

## 1 Einführung

Die osteuropäischen Märkte bieten anders als die weitgehend gesättigten Märkte Westeuropas noch erhebliche Wachstumspotentiale für Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft. Neben dem Abbau von Handelshemmnissen im Rahmen der WTO-Verhandlungen ist die Öffnung der mittel- und osteuropäischen Märkte ein wesentlicher Grund, in der Ernährungswirtschaft Deutschlands verstärkt über eine Ausweitung der bislang stark auf den nationalen Markt ausgerichteten Aktivitäten nachzudenken.

Wenn ein Unternehmen beabsichtigt, in einem Auslandsmarkt aktiv zu werden, hat es verschiedene Wahlmöglichkeiten<sup>1</sup>. Eine relativ einfach umsetzbare und oft von mittelständischen Betrieben angewandte Strategie (vgl. z.B. BAMBERGER/EVERS 1997) ist die des **Exports**<sup>2</sup> vorhandener Produkte und Dienstleistungen. Alternativ dazu kann auch die **Produktion im Zielmarkt** angestrebt werden. Dies kann in Formen *ohne Kapitalbeteiligung* auf der Basis von *Verträgen* (z.B. Lizenzvergabe oder Franchising) oder *mit Kapitalbeteiligung* im Rahmen einer *Eigentumsstrategie* durch Direktinvestitionen geschehen. Im letzteren Fall kann weiter zwischen Kooperation (z.B. im Rahmen eines Joint Ventures oder einer Beteiligung an bestehenden Unternehmen) und Alleineigentum, vor allem in Form von Neuinvestitionen und vollständigem Erwerb bestehender Unternehmen, unterschieden werden. Die Handlungsoptionen unterscheiden sich u.a. hinsichtlich ihrer Ursachen, ihrer Motive, ihres Risikos, der Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten, dem Einsatz von Unternehmensressourcen sowie der Anforderungen an das Management und die notwendige organisatorische Struktur.

In dieser Untersuchung soll versucht werden, anhand sekundärstatistischer Daten, die aggregiert auf Branchenebene vorliegen, sowie aus Einzelinformationen, die aus verschiedenen Veröffentlichungen gewonnen wurden, Entwicklungen hinsichtlich der genannten Markteintrittsaktivitäten darzustellen. Im ersten Abschnitt der Untersuchung wird auf Hintergrund und Hypothesen verschiedener Markteintrittsstrategien eingegangen. Danach wird kurz die Datenbasis skizziert, bevor im dritten Abschnitt die Ergebnisse dargestellt und auf der Grundlage der im ersten Abschnitt dargestellten Aspekte interpretiert werden.

\* Dr. Heinz Wendt, Institut für landwirtschaftliche Marktforschung der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft Braunschweig-Völkenrode (FAL), Bundesallee 50, D-38116 Braunschweig

<sup>1</sup> Vernachlässigt werden in dieser Untersuchung verschiedene Aspekte von Markteintrittsstrategien wie z.B. die Fragen, auf welchen und wieviel ausländischer Märkten ein Unternehmen mit welchen Produkten tätig werden will, die neben anderen ausführlich bei MACHARZINA/OESTERLE (1997) behandelt werden.

<sup>2</sup> Beim Export kann zwischen indirektem und direktem Export unterschieden werden. Indirekter Export liegt vor, wenn „der Hersteller eines Produktes oder einer Leistung an einen Kunden verkauft, der die Produkt- und Leistungsmerkmale vorgibt, aber alle mit dem Export verbundenen Funktionen, Kosten und Risiken übernimmt...und die inländischen Rechte ihre Gültigkeit behalten.“ Bei direktem Export übernimmt ein Unternehmen den Export seines Angebots selbst (vgl. RAUFP 1997).

## 2 Hintergrund und Hypothesen von Markteintrittsstrategien

Allgemein kann die Sicherung bestehender und die Erschließung neuer Märkte als eine wesentliche Zielsetzung von Unternehmen formuliert werden. In Anlehnung an MÜLLER und KORNEIER (1997) können drei Gruppen von Unternehmenszielen unterschieden werden, die Markteintrittsstrategien wesentlich beeinflussen:

- Markt- und absatzorientierte Ziele
- kosten- und ertragsorientierte Ziele
- beschaffungsorientierte Ziele.

Die Wahl der jeweils geeigneten Markteintrittsstrategie zur Erreichung der Ziele ist von unternehmensspezifischen Einflußfaktoren sowie den jeweiligen Merkmalen des inländischen und ausländischen Marktes abhängig (vgl. MÜLLER/KORNEIER 1997). Reichen auf **Unternehmensebene** die verfügbaren Ressourcen (Kapital, Know-how, Personal) nicht aus, um Auslandsaktivitäten in effizienten Größenordnungen umzusetzen, stellt der Markteintritt über Exportaktivitäten bzw. die Lizenzvergabe eine geeignete Strategie dar. Sind die verfügbaren Ressourcen kein limitierender Faktor, gewinnen Direktinvestitionen an Attraktivität. Sollen Produkte vorrangig spezifischen lokalen und regionalen Bedarf abdecken (local brands) und sind dazu erhebliche Produktanpassungen notwendig, gewinnen Direktinvestitionsstrategien an Attraktivität, sei es in Kooperation mit einheimischen Produzenten oder durch Errichtung neuer Produktionsanlagen. Wird die Produktqualität als ein entscheidender Erfolgsfaktor angesehen, sind Direktinvestitionen oder Exporte Handlungsoptionen. Liegt das Schwergewicht der Strategie im Bereich international weitgehend einheitlicher Produkte<sup>3</sup> (global brands), die allenfalls geringe Produktanpassungen für Auslandsmärkte notwendig machen, können auch Export oder Lizenzvergabe geeignete Alternativen sein.

Der **nationale Markt** für Nahrungsmittel in Deutschland ist insgesamt weitgehend gesättigt. Im Umfeld von Überkapazitäten, vorrangiger Binnenmarktorientierung (etwa 10 % des Umsatzes werden im Export erzielt), mittelständischer Struktur der Ernährungswirtschaft und starker Konzentration im Lebensmittelhandel resultiert eine hohe Wettbewerbsintensität im deutschen Lebensmittelmarkt. Entsprechend hoch ist der Druck auf die Erträge der Unternehmen. Exporte nach Osteuropa oder die Aufnahme von Eigenproduktion in osteuropäischen Märkten mit besseren Ertragsaussichten können in diesem Umfeld Beiträge zur Ertragsverbesserung und damit Sicherung von Unternehmen leisten. Unter dem Aspekt, sich den Unwägbarkeiten der GAP möglichst zu entziehen, dürfte die Strategie von Direktinvestitionen im Zielmarkt ebenfalls attraktiv sein.

Die potentielle Größe des **Auslandsmarktes** ist eine wichtige Determinante für Markteintrittsstrategien. Der ungarische Markt allein hat einen Umfang von ca. 10 Mill. Einwohnern. Betrachtet man ihn als Basis für weitergehende Marktexpansion in Mittel- und Osteuropa (ca. 100 Mill. Einwohner) und berücksichtigt das Wachstumspotential, das sich aus dem niedrigeren BIP pro Kopf<sup>4</sup> in Mittel- und Osteuropa ergibt, vergrößert sich das Marktvolumen allerdings längerfristig erheblich. In vielen Bereichen ist die Nahrungsmittelproduktion allerdings stark auf kleinräumigere Märkte mit spezifischen Bedürfnissen ausgerichtet, so daß die Größe des ins Auge gefaßten Auslandsmarktes je nach Einzelfall unterschiedlich beurteilt werden

<sup>3</sup> Diese Strategie macht sich die Beobachtung zu eigen, daß sich die Verbrauchsgewohnheiten international angleichen.

<sup>4</sup> Das nominale BIP pro Kopf lag im Jahr 1995 für die EU-15 bei 17 260 ECU, das in Ungarn bei 3 340 ECU (= 19 % des EU-15 Durchschnitts) und das für 10 MEL (Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien, Rumänien, Bulgarien, Litauen, Letland, Estland) bei 2 220 ECU (13 % von EU-15; Agra Europe (London), August 1997).

kann. Für den Erfolg von Markterschließungsmaßnahmen sind die Kenntnis der wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und kulturellen Bedingungen des anvisierten Auslandsmarktes und die Stabilität der politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen des Auslandsmarktes neben anderen Faktoren von großer Bedeutung. Auslandsaktivitäten des Ernährungsgewerbes können darüber hinaus auch eine strategische Antwort auf die Internationalisierungsbestrebungen des Handels in Europa sein. Das Gefühl der Globalisierungsbetroffenheit ist allerdings in der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie geringer ausgeprägt, als in anderen Branchen (vgl. BAMBERGER/WRONA 1997).

### 3 Datenbasis

Die Darstellung der Exporte der Ernährungswirtschaft erfolgt entsprechend der Gliederung nach „Warengruppen und -untergruppen der Ernährungswirtschaft und der Gewerblichen Wirtschaft“. Nach dieser speziellen Gliederung werden seit langem in Deutschland Außenhandelsdaten dargestellt (SBA, versch. Jgg).

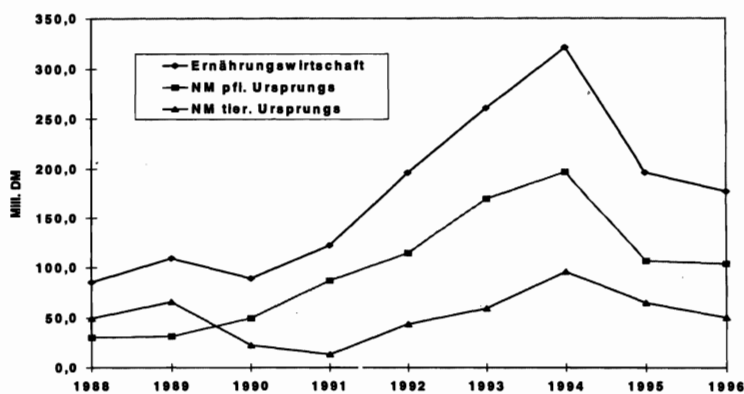
Als Datengrundlage für deutsche Direktinvestitionen in Ungarn werden Erhebungen der Deutschen Bundesbank (DEUTSCHE BUNDESBANK, versch. Jgg.) sowie eine auf Anfrage erstellte Sonderauswertung benutzt. Sie weisen jeweils den Bestand am Jahresende aus.

## 4 Empirische Ergebnisse zu Markteintrittsstrategien in der ungarischen Ernährungswirtschaft

### 4.1 Exporte

Die Entwicklung der Exporte der deutschen Ernährungswirtschaft nach Ungarn ist in Abbildung 1 dargestellt. Daraus ist ersichtlich, daß nach der Grenzöffnung Anfang der neunziger Jahre die ernährungswirtschaftlichen Ausfuhren insgesamt nach Ungarn zunächst deutlich auf 321 Mill. DM im Jahr 1994 gesteigert wurden, dann aber stark zurückgingen. Produkte

**Abbildung 1:** Entwicklung der ernährungswirtschaftlichen Exporte Deutschlands<sup>\*)</sup> nach Ungarn



\*) Ab 1991 Gesamtdeutschland

pflanzlichen Ursprungs waren dabei dominierend. Diese Exportentwicklung erklärt sich durch die zunächst auch in Ungarn große Nachfrage nach 'westlichen' Produkten, die für Markter-

schliessungsabsichten der deutschen Ernährungswirtschaft günstige Rahmenbedingungen boten. Die hinter den Erwartungen zurückbleibende wirtschaftliche Entwicklung im Zuge des Transformationsprozesses (Arbeitslosigkeit, geringe Kaufkraft der Haushalte, Abbau von Verbrauchssubventionen) dämpfte dann die Nachfrage ebenso wie teilweise erlassene Importrestriktionen, die u.a. aufgrund großer Zahlungsbilanzprobleme Ungarns bei zahlreichen Nahrungsmitteln (u.a. Fleisch, Milch, Bier) eingeführt wurden. Eine ausgeprägte Strategie der deutschen Ernährungswirtschaft, dauerhaft über Exporte den ungarischen Markt zu erschließen, läßt sich aus der Exportentwicklung kaum erkennen. Der Verlauf der Exporte steht allerdings durchaus in Einklang mit der Vorstellung vom Phasenverlauf der Markterschließung, die über Exporte, Kooperation und Beteiligung schließlich in Eigenproduktion im Zielmarkt einmündet (vgl. z.B. KUMAR/EPPLÉ 1997).

Die ernährungswirtschaftlichen Importe Deutschlands aus Ungarn schwanken seit Beginn des Transformationsprozesses in Ungarn um jährlich 500 Mill. DM. Die Entwicklung bei den sechs wichtigsten Produktgruppen, auf die zuletzt mehr als 80 % der Importe entfielen, läßt bislang keine ausgeprägten Expansionstendenzen, die eine Beschaffungsstrategie der deutschen Ernährungswirtschaft belegen könnten, erkennen.

## **4.2 Deutsche Direktinvestitionen in Ungarn**

### **4.2.1 Auswertung sekundärstatistischer Daten**

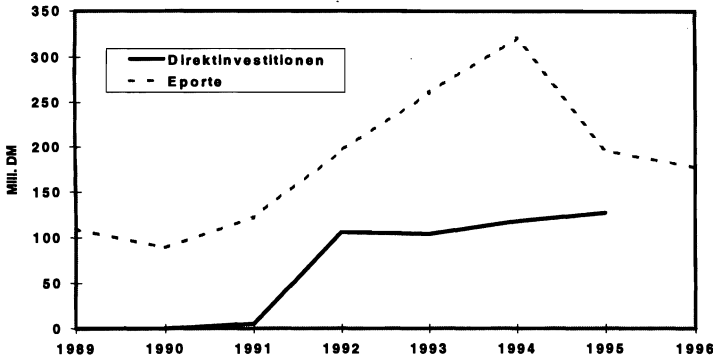
Die Auslandsaktivitäten der deutschen Ernährungswirtschaft in Form von Direktinvestitionen<sup>5</sup> haben sich seit 1989 (971 Mill. DM) fast verdreifacht (1995: 2778 Mill. DM). Wesentliche Impulse brachte zunächst der Europäische Binnenmarkt, aber auch die Länder Mittel- und Osteuropas waren zunehmend Ziel der Direktinvestitionen. Etwa die Hälfte der Zunahme des Investitionsbestandes im Ausland seit 1992 entfiel auf die Reformländer, die fünf Jahre nach Öffnung der Grenzen etwa einen Anteil von 13 % aller Direktinvestitionen der deutschen Ernährungswirtschaft hatten. Der Gesamtbetrag der im Jahr 1995 in den Reformländern investierten Mittel hatte einen Umfang von etwa 36 % der insgesamt im Jahr 1989 getätigten Direktinvestitionen. Diese Beobachtungen unterstreichen die Bedeutung, die man der Marktpresenz in diesen Ländern beimißt, und können als Indiz für hohe Wachstumserwartungen gewertet werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß es sich im wesentlichen um Direktinvestitionen in der Ernährungswirtschaft und weniger in anderen Wirtschaftszweigen der Auslandsmärkte handelt.

Die Direktinvestitionen der deutschen Ernährungswirtschaft in Ungarn ab 1989 sind in Abb.2 dargestellt. In diesem Markt konzentrierte sich zunächst der Einsatz ihrer Direktinvestitionen in den Reformländern. Länder mit größerem Marktpotential, wie z.B. Polen, kamen erst später verstärkt hinzu. Die schon in die achtziger Jahre zurück reichenden Liberalisierungs-bemühungen Ungarns in der Wirtschaft sowie ein vergleichsweise großes Vertrauen in die politische Stabilität beeinflussten diese Entwicklung wesentlich und begründeten über mehrere Jahre die führende Position Ungarns bei den Direktinvestitionen in den Reformländern. Bei mehr als 4000 Unternehmen in der deutschen Ernährungswirtschaft läßt sich aus der eher geringen Anzahl der Investoren (in allen Reformländern im Jahr 1995: 141, davon in Ungarn 17) insgesamt die starke Binnenmarktorientierung der deutschen Ernährungswirtschaft und eine gewisse Zurückhaltung bei Auslandsengagements erkennen.

In Abbildung 2 ist neben der Entwicklung der Direktinvestitionen auch die Entwicklung der ernährungswirtschaftlichen Ausfuhr nach Ungarn dargestellt. Der Verlauf beider Kurven läßt

<sup>5</sup> In ihnen sind Eigentumsstrategien (Alleineigentum und Kooperation) im eingangs dargestellten Sinn wertmäßig erfaßt.

**Abbildung 2:** Entwicklung der Direktinvestitionen und der Exporte der deutschen Ernährungswirtschaft in bzw. nach Ungarn



durchaus die Interpretation im Sinne eines Phasenverlaufs von Markterschließungsstrategien zu. Die seit 1992 verstärkt in Ungarn getätigten Direktinvestitionen ermöglichten dort nach gewisser Anlaufzeit Eigenproduktion, die zum Rückgang der Exporte ab 1994 beitrug. Welche Bedeutung dieser Erklärung zukommt, läßt sich nicht exakt sagen, zumal auch andere Faktoren, wie die Einführung von Importrestriktionen in Ungarn zum Rückgang der deutschen Exporte beigetragen haben dürfte.

#### 4.2.2 Auswertung von Einzelfällen

Die Vielfalt möglicher Markterschließungsstrategien kommt bei einer Darstellung mit Hilfe aggregierter Daten oft nur unzulänglich zum Ausdruck. Anhand von einzelnen Fällen soll darauf in diesem Abschnitt eingegangen werden. In Tabelle 1 sind nach Branchen geordnet dem Verfasser bekannte Einzelfälle von Investitionen und Beteiligungen des deutschen Ernährungsgewerbes und Lebensmittelhandels zusammengestellt. Nicht darin enthalten sind die Aktivitäten multinationaler Konzerne in Ungarn, die möglicherweise auch von Deutschland aus betrieben werden. Die detaillierten Angaben können nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben und sind unter Umständen auch nicht immer exakt zutreffend, vermitteln jedoch interessante Einblicke in konkrete Markterschließungsaktivitäten der deutschen Ernährungswirtschaft in Ungarn.

Die längerfristigen Wachstumsperspektiven, unterstützt durch relative politische Stabilität, veranlassen deutsche Unternehmen aus verschiedenen Branchen zu Investitionen in Ungarn. Firmen unterschiedlicher Größe sind daran beteiligt. Der Standort Ungarn wird dabei häufig auch als Basis für die Ausweitung der Aktivitäten in Mittel- und Osteuropa, angesehen. Im Fall Hipp (Babykost) reicht die Perspektive bis Nordafrika.

Investitionen mit der Absicht, von Ungarn aus den deutschen oder EU-Markt zu beliefern, sind nach den vorliegenden Informationen eher Ausnahmen. Deutlich sind sie im Wein- und Sektbereich, sowie bei Backwaren, wo Stollwerck möglicherweise demnächst auslaufende Verträge zur Belieferung des deutschen Marktes mit Backwaren nicht verlängert, sondern die Produkte aus dem Werk in Ungarn beziehen will. Auch bestehende Beziehungen z.B. der Cobana/Fruchtring-Gruppe mit Ungarn (LZ, Nr. 13 v. 27.3.97) können im Bereich Obst und Gemüse einerseits dem auch von Deutschland aus erfolgenden Absatz von Südfrüchten



**Tabelle 1: Investitionen und Beteiligungen deutscher Unternehmen in Ungarn nach Produktbereichen**

Branche	Unternehmen		seit Jahr	Aktivität *)	Ort	Investitions- summe	Zielmarkt	Bemerkungen
	Ungarn	Deutschland						
<b>Alkohol, Getränke</b>								
<b>Wald/Sekt</b>	Sio	Eckes		K				
	Hungarovin	Henkell&Söhnlein (Oetker)	1992	Btlg. 79 %		20 Mill. \$	Ungarn, Osteuropa, D	
	Belstonboglar	Henkell&Söhnlein (Oetker)	1994	Btlg. Mehrheit			Ungarn, Osteuropa, D	
<b>Zucker</b>	Magyar Cukor RT.	Agrana (Wien; 42% bei Südzucker)		Btlg. 66,96 %	Acs, Ercal, Mező-hegyes, Sarkad, Sarvar		Ungarn, erweiterte EU	Marktanteil Magyar Cukor Ungarn 31%; Marktanteil Agrana in Ungarn > 50%
	Kaposukor Rt.	Agrana (Wien; 42% bei Südzucker)		Btlg. 55,3%	Kaposvár		Ungarn, erweiterte EU	
	Petőházi Cukoripari Rt.	Agrana (Wien; 42% bei Südzucker)		Btlg. 51,4 %	Petőháza		Ungarn, erweiterte EU	
<b>Stärke, Iaoglucose, Alkohol</b>	Hungrana GmbH	Agrana (Wien; 42% bei Südzucker) und Amylum (Belgien)		JV (je 50%)			Ungarn	
<b>Süßwaren</b>	Quinte Édsiperi KR (Über Stollwerck KR.)	Stollwerck	1993/94	NÜ (Btlg. 70 %)	Nähe Budapest	ca. 80 Mill. DM	Ungarn, Osteuropa	Marktführer in Ungarn, gegen Multis
<b>Brot und Backwaren</b>		Stollwerck	1994/95	N	Székeshéhrvár	35 Mill. DM	Ungarn, Osteuropa später evtl. D	Zweite Marktposition in Ungarn
	Snácky KR.	Stitzl AG		100 % Btlg./Ü?	Budapest			
	Prima Pek	Bäckerei-Beteiligungs- Gesellschaft (BBG)		Tochtergesell- schaft	Budapest			Deutsche Mutter will sich von Tochter im Zuge des Ganges an die Börse trennen
	Bahlsen KR.	Bahlsen		100 % Btlg.	Budapest			
	Bahlsen-Eger KR.	Bahlsen		100 % Btlg.	Eger			
<b>Babynahrung</b>		Hipp	1995	N	Hanságillet	1,3 Mrd. HF	Ungarn; Osteuro- oa: Nordafrika	
<b>Milch</b>	Szabolcstej	Südmilch (Campina,NL)	1996	K (Vertrag,Lizenz)		400 000 - 3 Mill. DM	Ungarn	Eintritt in ungarischen Markt seit 1995 durch Importrestriktionen behindert
<b>Elektrom/TKK</b>	Mirsa	Schöller (Südzucker Mehrheitsaktionär)	1992	Ü	Töpköbballnet	14 Mill \$	Ungarn, gegen Langnese (Unilever)	Im ungarischen Markt Kampf um Marktanteile mit Langnese (Unilever), Schöller zunächst mit höheren Marktanteilen
<b>Kaffee</b>		Eduacho (seit 1997 Tchibo)		eigene Produktion				Start mit Export von Österreich, dann Eigenproduktion und Marktanteil in 1993 von 25% bei Mense Erst Export von D; dann Eigenproduktion
		Tchibo	1993	N? Ü? Eigenprod.	Budaörs			
<b>Geflügel</b>	Oroszázi Bf. Élip. Rt.	Marian GmbH			Oroszáza			
<b>Konserven/Industrie</b>	Szigma Konzervipari KR.	Manz			Szigetvár			
<b>Lebensmittel Einzelhandel</b>		Metro			7 Standorte			Umsatz 1996: 91,4 Mrd. HF; GH und C&C Vollsortiment
		Tengelmann			ganz Ungarn	50 Mill. \$		Umsatz 1996: 68,1 Mrd. HF; EH, GH,C&C (Teilsortim.), Non-food
		Rowe/Billa			ganz Ungarn			Umsatz 1996: 7,2 Mrd. HF; Discourt, Non-food

\*) Übernahme (Ü); Beteiligung (Btlg.); Neuinvestition (N); Joint Venture (JV); Kooperation (K)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

(Bananen) in Ungarn dienen, andererseits aber auch zur Rohstoffbeschaffung für den deutschen Markt genutzt werden.

Exporte spielen häufig eine Rolle für den ersten Einstieg in den ungarischen Markt. Meist mündeten die Aktivitäten dann in Beteiligungen, seltener in vollständigen Übernahmen, verbunden mit dem Erwerb entsprechender Marktanteile und Marktkenntnisse. Sehr gut läßt sich eine solche Entwicklung bei Eiskrem ableiten. Die Exporte aus Deutschland stiegen im Jahr 1991 sprunghaft an, verdoppelten sich etwa 1992 und sanken bis 1995 wieder nahezu auf das Ausgangsniveau. Schöller übernahm 1992 - damals noch nicht in einer von Südzucker mehrheitlich beherrschten Holding - ein Unternehmen in Ungarn, wenig später folgte Unilever mit seiner Eiskremmarke Langnese. Es liegen zwar keine entsprechenden Unternehmensangaben vor, aber die genannten Entwicklungen legen den Schluß nahe, daß die ersten Erfahrungen mit den Exporten im ungarischen Markt positiv waren und zum Erwerb eigener Produktionsanlagen animierten, die dann schon recht bald Exporte überflüssig machten. Schöller konnte sich, möglicherweise aufgrund des zeitlichen Vorsprungs, bezogen auf die Marktanteile, vor Langnese im ungarischen Markt etablieren. Inwieweit das heute noch zutrifft ist dem Verfasser unbekannt. Beide Firmen spielen aber eine bedeutende Rolle im ungarischen Eiskremmarkt und können im Sinne der Ziele Marktausweitung und Marktsicherung als erfolgreich angesehen werden. Einen ähnlichen Verlauf kann man im Kaffeebereich feststellen, wo Tchibo und Eduscho neben multinationalen Konzernen den ungarischen Markt inzwischen dominieren. Hier war für den Markterfolg auch das Eingehen auf die besonderen Verbraucherpräferenzen des ungarischen Marktes (stärker geröstet als in Deutschland und in Form von Espresso und nicht Filterkaffee angeboten) wichtig.

Ohne Exporte, sondern gleich durch Beteiligungen, erfolgte der Einstieg in den ungarischen Zuckermarkt. Dieser ist inzwischen aufgeteilt auf drei ausländische Konzerne, die österreichische Agrana International, an der Südzucker aus Deutschland einen Anteil von ca. 42 % hält, mit 51,2 % Marktanteil, Eridania Beghin-Say (34,8 %) und Eastern Sugar (14 %). Wachstumspotentiale in Ungarn, aber auch die strategische Ausrichtung auf einen um osteuropäische Länder erweiterten EU-Markt mit Quotenregelung und Fusionskontrolle dürften die wesentlichen Motive der deutschen wie der übrigen Investoren gewesen sein.

Das Motiv, Importrestriktionen zu umgehen, war ein wesentlicher Grund für Südmilch, im Joghurtbereich Kooperationen über Lizenzen und Verträge einzugehen und so auf dem ungarischen Markt Fuß zu fassen. Im Bierbereich sind die Verhältnisse ähnlich gelagert, haben aber bislang nicht zu dem Verfasser bekannten Kooperationen oder Beteiligungen geführt. Solche Überlegungen werden allerdings bei der Wernesgrüner Brauerei AG in Sachsen angestellt, die in Zeiten der DDR noch 50 000 hl in Ungarn absetzte, sich jetzt aber durch Importzölle stark behindert sieht (vgl. HB, Nr. 27 v. 7./8.2.1997).

## **5    Schlußfolgerungen**

Internationalisierungsaktivitäten der deutschen Ernährungswirtschaft sind vor dem Hintergrund weitgehend stagnierender Inlandsmärkte und bestehender Überkapazitäten zu sehen. Die Ernährungswirtschaft ist vorrangig auf den Inlandsmarkt ausgerichtet und mittelständisch geprägt. Entsprechend vorsichtig erfolgt der Einstieg in Auslandsmärkte. Die Wachstumsperspektiven in Osteuropa haben auch deutsche Unternehmen der Ernährungswirtschaft veranlaßt, dort Aktivitäten zu entwickeln. Ungarn hat dabei aufgrund frühzeitig eingeleiteter Schritte in Richtung Marktwirtschaft und relativer stabiler politischer Verhältnisse bislang eine bevorzugte Stellung.

Exporte wurden vor allem als Instrument für einen ersten Marktkontakt genutzt, die dann in Beteiligungen und vollständige Übernahmen in Ungarn einmündeten. Eine ausgeprägte Strategie, über Exporte aus Deutschland den ungarischen Markt dauerhaft zu beliefern, ist aus den bisher vorliegenden Informationen nicht abzuleiten. Eine solche Strategie ist aufgrund der Abhängigkeit von Importrestriktionen, wie z.B. Zöllen, und den damit verbundenen Unwägbarkeiten wenig attraktiv.

Eigentumsstrategien mit eigener Produktion in Ungarn genießen Präferenz. Die Produktion erfolgt dabei vorrangig für den ungarischen Markt aber auch andere Absatzmärkte, insbesondere in Osteuropa, werden anvisiert. Die Belieferung der Märkte in Deutschland und der EU spielt in einigen Fällen ebenfalls eine Rolle, läßt sich aber in der Außenhandelsentwicklung bislang kaum erkennen.

Der Transformationsprozeß in den Ländern Mittel- und Osteuropas ist erst vor wenigen Jahren eingeleitet worden und erfordert Anpassungen erheblichen Ausmaßes, die nicht ohne Verzögerung und Rückschläge umzusetzen sind. Insofern stellt eine Analyse der Aktivitäten der deutschen Ernährungswirtschaft eine Momentaufnahme dar, deren Ergebnisse in Zukunft Bestand haben können aber möglicherweise auch revidiert werden müssen.

#### **Literaturverzeichnis:**

Agar Europe (London): East Europe. - Versch. Nr. und Jgg.

BAMBERGER, I. und EVERS, M. (1997): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. - In: MACHARZINA K. und OESTERLE M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Wiesbaden 1997, S. 103-137.

BAMBERGER, I. und WRONA, Th. (1997): Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen. - Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67 (1997), H.7, S. 713-735.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Kapitalverflechtungen mit dem Ausland. Jährliche Beilage zum Beiheft Zahlungsbilanzstatistik. Statistische Sonderveröffentlichung 10. Versch. Jgg..

EUROPEAN COMMISSION (1995): Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries. Summary Report, Working Document, Brüssel 1995.

Handelsblatt (HB), versch. Nr. und Jgg.

KUMAR, B. N. und EPPLE, PH. (1997): Exporte, Kooperationen und Auslandsgesellschaften als Stationen des Lernens im Internationalisierungsprozeß. - In: MACHARZINA K. und OESTERLE M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Wiesbaden 1997, S. 309-324.

Lebensmittelzeitung (LZ), versch. Nr. und Jgg.

MACHARZINA K. und OESTERLE M.-J. (Hrsg.; 1997): Handbuch internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Wiesbaden 1997.

MÜLLER, St. und KORNMEIER, M. (1997): Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. - In: MACHARZINA K. und OESTERLE M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Wiesbaden 1997, S. 71-101.

- RAUPP, M.G. (1997): Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie. - In: MACHARZINA K. und OESTERLE M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Wiesbaden 1997, S.351-370.
- SBA (Statistisches Bundesamt): Außenhandel nach Ländern und Warengruppen. - Fachserie 7, Reihe 3. Versch. Jgg.