



**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.*

---

Weindlmaier, H.: Konsequenzen des EG-Binnenmarktes für den der Landwirtschaft nachgelagerten Bereich. In: Schmitz, P. M.; Weindlmaier, H.: Land- und Ernährungswirtschaft im europäischen Binnenmarkt und in der internationalen Arbeitsteilung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 27, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1991), S.481-488.

---



# KONSEQUENZEN DES EG-BINNENMARKTES FÜR DEN DER LANDWIRTSCHAFT NACHGELAGERTEN BEREICH

von

Hannes WEINDLMAIER, Bonn

## 1 Einleitung

Die folgenden Ausführungen basieren auf den Vorträgen und Diskussionen der GEWISOLA-Tagung 1990, die sich mit den Konsequenzen des EG-Binnenmarktes auf den der Landwirtschaft nachgelagerten Bereich beschäftigten. Schwerpunktmäßig werden dabei die Auswirkungen diskutiert, die sich für die Ernährungsindustrie ergeben. Da diese in den verschiedenen Referaten nur lückenhaft und mit stark variierender Intensität angesprochen wurden, wird versucht, die verschiedenen Aussagen in einen Gesamtrahmen einzuordnen und um einige zusätzliche Überlegungen zu ergänzen.

In Abschnitt 2 wird zunächst erläutert, welche Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Ernährungswirtschaft im EG-Binnenmarkt erwartet werden. In Abschnitt 3 wird auf Unternehmensstrategien und Marketingmaßnahmen eingegangen, mit denen die deutsche Ernährungswirtschaft auf diese Veränderungen reagieren kann.

## 2 Rahmenbedingungen für die Ernährungswirtschaft im EG-Binnenmarkt

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen, mit denen die Ernährungswirtschaft im EG-Binnenmarkt konfrontiert sein wird, sind mehrere Aspekte zu beachten:

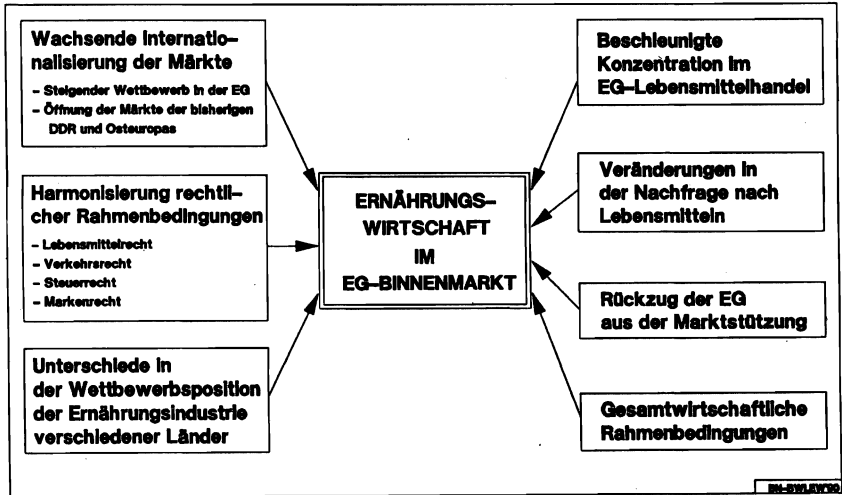
- Eine ganze Reihe wichtiger Einflußgrößen, wie etwa das Verbraucherverhalten und der Einfluß des Staates auf die Märkte, hat sich während der letzten Dekade kontinuierlich verändert, ohne daß die Dynamik dieser Veränderungen wesentlich durch die Verwirklichung des EG-Binnenmarktes beeinflußt worden wäre.
- Binnenmarktähnliche Verhältnisse sind beim Handel mit Agrarprodukten und Lebensmitteln in der EG keine Novität. So weist etwa PETERSEN<sup>1</sup> darauf hin, daß die innergemeinschaftlichen Handelsverflechtungen im Agrarbereich bereits jetzt deutlich höher sind als in der übrigen Wirtschaft.
- Wir müssen davon ausgehen, daß bis 1993 sicherlich nicht alle der etwa 300 Harmonisierungsmaßnahmen realisiert sein werden, die im Weißbuch der EG-Kommission von 1985 angekündigt wurden. Ein Beispiel dafür sind die Probleme im Zusammenhang mit der Angleichung der indirekten Steuern, auf die Herr ANDEL in seinem Eröffnungsreferat hingewiesen hat.

---

<sup>1</sup> Autorennamen ohne Jahreszahlen weisen auf deren Beiträge bei der GEWISOLA-Tagung '90 hin.

In Übersicht 1 sind die wichtigsten Rahmenbedingungen zusammengefaßt, die nach Ansicht des Autors dieses Beitrags für die Entwicklung der Ernährungswirtschaft während der nächsten Jahre entscheidend sein werden.

**Übersicht 1: Rahmenbedingungen für die Ernährungswirtschaft im EG-Binnenmarkt**



Quelle: Eigene Darstellung

**2.1 Wachsende Internationalisierung der Märkte**

Die wachsende Internationalisierung der Märkte ist eines der primären Anliegen für die Schaffung des EG-Binnenmarktes. Diese Internationalisierung dürfte, nach Meinung sowohl der Autoren dieser Tagung als auch der Verfasser vieler sonstiger Publikationen zu diesem Thema, die stärksten unmittelbaren Auswirkungen auf den der Landwirtschaft nachgelagerten Bereich haben. Durch den Abbau von Markteintrittsbarrieren wird die Wettbewerbsintensität auf den EG-Lebensmittelmärkten weiter zunehmen. Sowohl der Abbau der Grenzkontrollen und -formalitäten als auch zu erwartende weitere Fortschritte in der Transport- und Kommunikationstechnik lassen die Märkte zunehmend verschmelzen. Herr WEBER, der Vorstandsvorsitzende der Südmilch AG, brachte dies kürzlich auf den Punkt als er darauf verwies, daß innerhalb der Südmilch AG das Wort "Export" nicht mehr gebraucht werden darf, wenn man vom EG-Raum spricht, da von einem einzigen Markt auszugehen sei (o.V., 1990, S. 1226-1227).

Diese Verschärfung des Wettbewerbs dürfte dabei im Zuge der Verwirklichung des Binnenmarktes in der Bundesrepublik besonders ausgeprägt sein, wie u.A. NIENHAUS in seinem Referat ausführte. Dies hat mehrere Gründe, wobei insbesondere der durch die DDR-Integration noch weiter steigenden Größe dieses Marktes, der hohen Kaufkraft und der guten Infrastruktur der Bundesrepublik ein wichtiger Stellenwert zukommen. Auch solche Unternehmen, die bisher primär regionale bzw. nationale Absatzmärkte belieferten, werden sich mit einer steigenden Zahl von Wettbewerbern auseinandersetzen müssen.

Diese Internationalisierung der Märkte verbessert natürlich auch die Möglichkeit der Erschließung neuer Absatzmärkte für die Unternehmen der Bundesrepublik. Dies gilt sowohl für Märkte in den anderen EG-Staaten als auch für die Märkte in der bisherigen DDR, mittelfristig möglicherweise auch für weitere Märkte in den Staaten Osteuropas. So hat die Öffnung der Märkte der DDR im Jahre 1990 vielen Branchen und Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie Wachstumsraten beschert, wie sie seit langem nicht mehr realisiert werden konnten.

Eine längerfristige Sicherung von Marktanteilen auf Auslandsmärkten setzt jedoch sowohl eine gewisse Mindestgröße und -kapitalkraft der Unternehmen als auch eine attraktive Produktpalette und ausreichendes Marketing Know-How voraus. Ob die mittelständische deutsche Ernährungsindustrie hier im Wettbewerb bestehen kann, ist in Frage zu stellen.

## **2.2 Harmonisierung rechtlicher Rahmenbedingungen**

Einen wichtigen Stellenwert im Rahmen dieser Tagung hatte die Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der Harmonisierung rechtlicher Rahmenbedingungen der Ernährungswirtschaft. Im Vordergrund standen dabei vor allem die Harmonisierungsbestrebungen im Lebensmittelrecht.

Wie DICKAS und WENDT ausführten, wurde im Zuge der Verwirklichung des Binnenmarktes in den letzten Jahren bereits eine Fülle von Rechtsvorschriften, beispielsweise betreffend Zusatzstoffe, Bedarfsgegenstände und Diätlebensmittel harmonisiert. Regelungen über die Lebensmittelbestrahlung und Nährwertkennzeichnung werden derzeit diskutiert.

Auch für die DDR sollen nach Ablauf einer Übergangsfrist ab 1993 die Regelungen des EG-Lebensmittelrechts gelten. Wie WENDT herausstellte, dürfte es jedoch aufgrund der Rückstände in den Qualitäts- und Gesundheitsstandards den DDR-Betrieben relativ schwerfallen, diesen Anforderungen zu genügen.

Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang auch die zukünftige Vorgehensweise der amtlichen Lebensmittelüberwachung. Der Wegfall der Grenzkontrollen macht es auf jeden Fall erforderlich, die Kontrollen in den Herstellungsbetrieben zu verstärken bzw. die Qualitätssicherungssysteme der Unternehmen zu überprüfen und zu erweitern. Es ist dies ein Tatbestand, der sicher nicht von allen Unternehmen begrüßt wird.

Die Konsequenzen der diversen Harmonisierungsbestrebungen im Lebensmittelrecht werden dennoch überwiegend positiv beurteilt. Hingewiesen wird etwa auf die Schaffung gemeinschaftsweit einheitlicher Anforderungen (DICKAS) und die Verringerung von Wettbewerbsverfälschungen. Auch der durch die EuGH-Rechtssprechung bedingte Wegfall der in der Bundesrepublik so heiß diskutierten Reinheitsgebote wird aus Sicht des nachgelagerten Bereichs eher positiv gesehen, wenn eine Umkehrdiskriminierung einheimischer Hersteller vermieden wird. Für die Verbraucher führt die Rechtsharmonisierung sowohl zu einer größeren Produktvielfalt als auch zum Angebot ernährungsphysiologisch durchaus wünschenswerter Produkte (BROCKMAIER).

Positive Auswirkungen werden auch von einer Liberalisierung im Verkehrsrecht erwartet (DICKAS), insbesondere durch die Angleichung der Transporttarife im nationalen und zwischenstaatlichen Verkehr. Wettbewerbsvorteile, die sich aufgrund der relativ hohen inländischen Tarife bislang für importierte Waren ergaben, werden dadurch abgebaut. PETERSEN weist in diesem Zusammenhang allerdings kritisch darauf hin, daß die

Liberalisierung im Straßengüterverkehr bisher nicht ausreichend begleitet wurde von einer Harmonisierung der Mineralöl- und Kraftfahrzeugsteuer sowie der Straßenbenutzungsgebühren.

### **2.3 Unterschiede in der Wettbewerbsposition der Unternehmen der Ernährungsindustrie**

Die bereits oben angesprochene Verschärfung des Wettbewerbs in der europäischen Ernährungsindustrie wird den Ausleseprozeß bei den Unternehmen erheblich beschleunigen. Der Wettbewerbsposition der einzelnen Unternehmen kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Wenn wir von einer unternehmensbezogenen Sicht ausgehen, sind es eine ganze Reihe von Einflußfaktoren, die hier eine Rolle spielen. Wichtig sind etwa die Kostenhöhe und Kostenstruktur, die Leistungsstruktur der Unternehmen, die Organisation, die Personalausstattung und -qualifikation und nicht zuletzt die Eigentümerstruktur und Finanzierung der Unternehmen.

In den Vorträgen und Diskussionen der Tagung wurde in diesem Zusammenhang insbesondere auf die höheren Stückkosten der deutschen Produzenten durch die im Vergleich mit den wichtigsten EG-Konkurrenten ungünstigere Betriebsgrößenstruktur hingewiesen. Übereinstimmung besteht auch darin, daß es zu einer weiteren Konzentration kommen wird, und im Hinblick auf die deutsche Ernährungsindustrie wohl auch kommen muß.

Wünschenswert wäre es nach Ansicht des Autors gewesen, sich mit den Möglichkeiten der Finanzierung des Betriebsgrößenwachstums - etwa des Genossenschaftssektors - näher auseinanderzusetzen. Die diesbezüglichen Aktivitäten in Frankreich und den Niederlanden sollten auch in der Bundesrepublik ohne ideologische Vorbehalte genau und kritisch analysiert und es soll ihre Übertragbarkeit auf den deutschen Genossenschaftssektor geprüft werden (van DIJK und MACKEL, 1990, S. 55 und BIEHL, 1990, S. J4).

Eine gewisse Gegenposition zu dieser Auffassung, daß das Betriebsgrößenwachstum für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit entscheidend ist, wurde von NIENHAUS vertreten. Er führte aus, daß die zunehmenden Bedürfnisse des Binnenmarktes, etwa hinsichtlich der Differenzierung des Angebots, besser von einer größeren Zahl beweglicher mittelständischer Betriebe als von einer weniger flexiblen Großindustrie erfüllt werden können.

### **2.4 Beschleunigte Konzentration im EG-Lebensmittelhandel**

Ein Problemkreis von aus Sicht des Autors enormer zukünftiger Bedeutung ist die beschleunigte Konzentration im europäischen Lebensmittelhandel. Die Konzentration im Lebensmittelhandel der EG ist ein Prozeß, mit dem die Ernährungswirtschaft bereits seit Jahren konfrontiert ist. Durch die Realisierung des gemeinsamen Binnenmarktes hat nun allerdings ein neues Phänomen an Bedeutung gewonnen. Dieses besteht darin, daß die Konzentration im Lebensmittelhandel zunehmend grenzübergreifend erfolgt. Es kommt zur Bildung länderübergreifend operierender Einzelunternehmen und Kooperationen, die in der Beschaffung schon heute Umsätze bis zu 50 Mrd. DM erzielen. Beispiel sind etwa die deutschen Unternehmen ALDI und Tengelmann, die SPARUNIGRO-Gruppe oder die EUROGROUP, an der die REWE beteiligt ist.

Diese europaweit agierenden Gruppen bündeln nicht nur immense Umsätze, sondern sind dabei, weitere wichtige Maßnahmen zu realisieren. Vor allem der Aufbau handels eigener

Logistiksysteme, die Durchsetzung internationaler Handelsmarken, und die Installierung artikelgenauer Warenwirtschaftssysteme sind hier zu nennen.

Von dieser Entwicklung sind erhebliche Konsequenzen für die Beschaffung zu erwarten. Vor allem bei den leicht transportierbaren Ernährungsgütern und wenig differenzierten Standardprodukten dürften in Zukunft nur noch jene Lieferanten zum Zuge kommen, die große Mengen einheitlicher Qualitäten zu niedrigen Preisen liefern können.

## **2.5 Veränderungen in der Nachfrage nach Lebensmitteln**

Die Nachfrageentwicklung nach Lebensmitteln sind zwar nicht primär binnenmarktbedingt. Dennoch erfordern sie erhebliche Anpassungen des Ernährungssektors. Wesentliche Bestimmungsgründe für die Veränderungen der Nachfrage sind

- die soziodemographischen Entwicklungen, insbesondere die Veränderungen der Alters- und Haushaltsstruktur (Stichworte sind hier die Zunahme des Anteils älterer Personen und von Singles);
- die Veränderungen in den Verbrauchereinstellungen, die zu einer zunehmenden Polarisierung der Nachfrage führten. Gefragt sind zum einen hochpreisige, exklusive Spezialitäten und zum anderen preiswerte Discountware. Durchschnittliche Qualitäten und durchschnittliches Marketing führen offensichtlich zunehmend in eine Sackgasse;
- die Vergrößerung des potentiellen Absatzmarktes um die bisherige DDR und um Osteuropa, wengleich die mittelfristigen Auswirkungen für die Absatzmöglichkeiten in diesem Markt zur Zeit kaum prognostiziert werden können.

Für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft wird durch diese Entwicklungen in der Nachfrage die laufende Produktinnovation entscheidend für die Überlebensfähigkeit. Unternehmen, denen es nicht gelingt, bei den sich beschleunigenden Veränderungen in der Nachfrage die Verbraucher durch eigene Produktneuheiten kontinuierlich an sich zu binden, dürften in Zukunft wenig Chancen haben. Es stellt sich die Frage, ob die deutsche Ernährungswirtschaft, speziell der große genossenschaftliche Sektor in der Bundesrepublik, dafür gewappnet ist.

## **2.6 Rückzug der EG aus der Marktstützung und gesamtwirtschaftliche Einflußgrößen**

Auf die weiteren wichtigen Einflußkomplexe, nämlich den Rückzug der EG aus der Marktstützung und die gesamtwirtschaftlichen Einflußgrößen, wird in diesem Beitrag nicht näher eingegangen, da die damit zusammenhängende Fragen in anderen Referaten angesprochen werden.

## **3 Wettbewerbs- und Marketingstrategien der Ernährungswirtschaft**

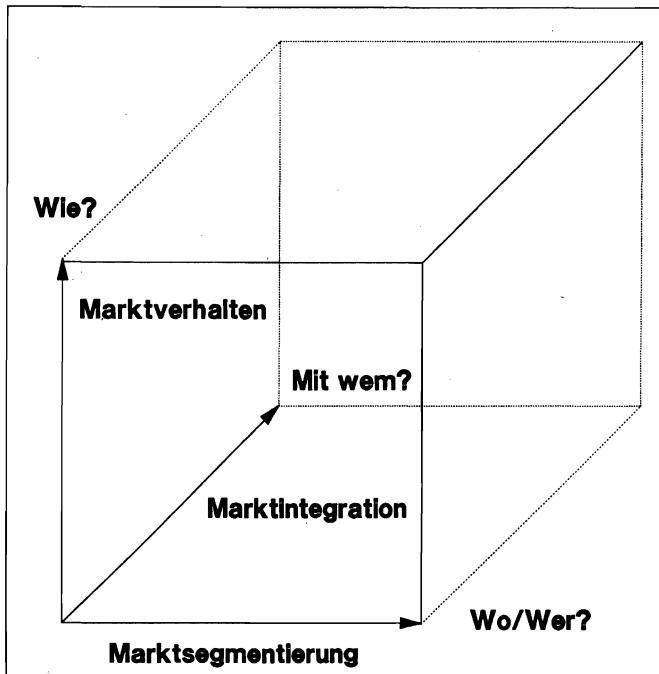
Die hier dargestellte Dynamik der Rahmenbedingungen, mit denen die Ernährungswirtschaft in den 90er Jahren konfrontiert sein wird, macht strategische Planungen und Anpassungen im Marketing zu einer unbedingten Notwendigkeit. Im letzten Teil des Referats werden daher einige der möglichen und eventuell erfolversprechenden Strategien aufgezeigt.



Diese Strategien lassen sich, wie in Übersicht 2 dargestellt ist, auf 3 Dimensionen reduzieren (vgl. auch TÖPFER und HÜNERBERG, 1990, S. 77-80). Es geht

1. um die Frage der Marktsegmente, auf welche die Unternehmen in Zukunft ihre Aktivitäten ausrichten sollen,
2. darum, wie weitere Absatzmärkte in die Aktivitäten der Unternehmen integriert werden können und
3. um die Frage, mit welchem Marktverhalten man auf diesen Märkten bestehen will.

### Übersicht 2: Strategiedimensionen der EG-Marktbearbeitung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TÖPFER und HÜNERBERG (1990, S. 70)

#### 3.1 Strategien der Marktsegmentierung

Im Hinblick auf die Marktsegmentierung bilden zum einen die Strategie der vollständigen Marktabdeckung und zum anderen die Segment- oder Nischenstrategie die Eckpunkte.

Die Strategie der vollständigen Marktabdeckung kann mit einer oder mehreren Produktgruppen verfolgt werden. Die räumliche Ausdehnung des Marktes kann dabei von einer kleinen Region bis zur gesamten EG gehen. Soweit nur der heimische Markt bedient wird,

ist diese Strategie heute noch für viele mittelständische Betriebe der deutschen Ernährungsindustrie typisch. Die Realisierung einer solchen Strategie im Euromarkt setzt jedoch Unternehmensgrößen voraus, die in der deutschen Ernährungsindustrie kaum gegeben sind. Selbst für den sogenannten Markt "rund um den Schornstein" scheint die Fortführung einer solchen Strategie problematisch zu sein, da aufgrund der notwendigerweise gegebenen Produktvielfalt und daraus resultierender hoher Stückkosten die Wettbewerbsfähigkeit zumindest längerfristig in Frage gestellt ist.

Bezüglich der Segment- oder Nischenstrategie haben mehrere Referenten dieser Tagung darauf hingewiesen, daß diese für kleinere und mittlere Unternehmen auch im EG-Binnenmarkt eine Chance darstellt. Voraussetzung ist die Fähigkeit, mit qualitativ hochwertigen Spezialitäten Marktsegmente zu bedienen bzw. Marktnischen zu verteidigen.

Für den Segment- und Nischenanbieter eröffnet der EG-Binnenmarkt im Vergleich zur derzeitigen Situation zusätzliche Möglichkeiten. Ein in diesem Zusammenhang wichtiges neues Schlagwort im Marketing ist das der sogenannten "Nischenmultiplikation" (vgl. RICHTER, 1989, S. 6-8). Damit ist gemeint, daß sich durch geringfügige Produktmodifikation u.U. die Chance ergibt, Produkte, die bisher nur regional oder national vermarktet wurden, überregional im EG-Markt anzubieten. Damit können aber gegebenenfalls mit solchen Spezialprodukten so große Umsätze erzielt werden, daß es Unternehmen möglich wird, sich in ihrem Produktionsprogramm auf wenige erfolgreiche Artikel zu spezialisieren.

Gerade für Segment- und Nischenanbieter wird allerdings in Zukunft Produktpolitik im allgemeinen und die Innovationskraft im besonderen einen noch größeren Stellenwert bekommen als schon bisher.

Teilaspekte der Produktpolitik wurden auch im Rahmen dieser Tagung intensiv diskutiert. So hat beispielsweise MÜLLER auf Möglichkeiten hingewiesen, durch Verbesserung der deutschen Butterqualität die Wettbewerbsfähigkeit am Buttermarkt zu verbessern. BALLING hat hervorgehoben, daß Markenpolitik auch im Agrarmarketing der Zukunft zu einem selbstverständlichen Instrument werden muß, wobei nach wie vor Gemeinschaftsmarken eine wichtige Alternative der Markenpolitik für Lebensmittel darstellen.

### **3.2 Strategien der Marktintegration**

Jede Erweiterung des bisherigen Absatzgebietes bedeutet für die Unternehmen das Betreten von Neuland. Andere Präferenzen der Verbraucher, Unterschiede in den Distributionssystemen und andere gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen gilt es zu berücksichtigen. Durch die DDR-Integration ist diese Frage gerade auch für die deutsche Ernährungs-wirtschaft von ganz aktuellem Bezug.

Die Erweiterung der bisherigen Absatzgebiete kann sowohl durch Strategien der Kooperation in Form von Lizenzvergaben, Kontraktproduktion oder Joint Ventures als auch durch Strategien der Akquisition mittels Kauf von Unternehmen oder die Errichtung eigener Niederlassungen im Ausland verfolgt werden.

Leider liegen dazu - bezogen auf die Ernährungswirtschaft - bisher kaum Untersuchungen vor. Auch diese Tagung hat für diese wichtige Frage, bei welcher für viele Unternehmen ein unmittelbarer Entscheidungsbedarf ansteht, wenige Aussagen geliefert. Obwohl verschiedene Argumente dafür sprechen (vgl. MAURER), daß für die mittelständische

Ernährungsindustrie kooperative Formen des Marktantritts vorzuziehen sind, fehlen bislang überzeugende empirische Analysen.

### 3.3. Strategien des Marktverhaltens

Bei den Strategien des Marktverhaltens geht es zum einen darum, welche Positionen das Unternehmen auf einem Absatzmarkt erreichen will. Erscheint z.B. eine Marktbeherrschung möglich bzw. wird diese angepeilt? Zum anderen ist zu klären, wie aggressiv ein Unternehmen auf den neuen Märkten diese Position zu erreichen versucht. Wird etwa versucht, Konkurrenten vom Markt zu verdrängen oder stellt man sich eher auf eine Koexistenz mit Mitwettbewerbern ein?

Daraus wird deutlich, daß gerade auch die Strategie des Marktverhaltens eng mit der Frage der Unternehmensgröße und dem finanziellen Polster eines Unternehmens zu tun hat. Während die Strategie der Kostenführerschaft die betrieblichen Möglichkeiten der Realisierung von Economics of Scale zur Bedingung hat, ist die Realisierung einer Strategie der Qualitätsführerschaft auch für mittelgroße Betriebe realisierbar. Qualitätsführerschaft ist zugleich eine der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Segment- bzw. Nischenstrategie.

Wer die Binnenmarktdiskussion in der Bundesrepublik während der letzten zwei Jahre verfolgte, für den ist es sicher nichts Neues, daß die deutsche Ernährungsindustrie weitgehend ihre Chancen in dieser Qualitätsführerschaft sieht. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, daß auch die europäischen Großunternehmen der Ernährungsindustrie, wie etwa Nestlé, Kraft, die dänische MD Foods und die französische BSN-Gruppe, sich offensichtlich nicht mit der Herstellung wenig differenzierter Massenprodukte zufrieden geben, sondern gerade auch im Markenartikelgeschäft und bei der Herstellung und Vermarktung von Nischenprodukten sehr aktiv sind.

## 4 Fazit

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, daß die Ernährungswirtschaft in den 90er Jahren mit erheblichen Veränderungen der Rahmenbedingungen rechnen muß. Bei klugem Einsatz der aufgezeigten Strategien bestehen aber dennoch auch für die deutsche Ernährungsindustrie gute Chancen, diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

## Literaturverzeichnis

BIEHL, B., Eine Genossenschaft auf Aktien. In: Lebensmittelzeitung, 35/1990, S. J4-J6.

van DIJK, G. und C. MACKEL, Dutch agriculture seeking for market leader strategies. EAAE (Hrsg.), Plenary papers, Vith European Congress of Agrcultural Economists, The Hague, 3-7 Sept. 1990, S. 43-58.

o. V., 336 Millionen Verbraucher warten. In: Deutsche Milchwirtschaft 37/1990, S. 1226-1227.

RICHTER, H. J., Schlüssel-Trends im Euro-Marketing. In: Milch-Marketing 8/1989. S. 6-8.

TÖPFER, A. und R. HÜNERBERG, Wettbewerbsstrategien im EG-Binnenmarkt. In: Marketing ZFP, 12. Jg. (1990), H. 2. S. 77-90.