

Positionierung

Ein bloßes „Weiter so!“ ist zu wenig

Zukunftssicherung – nach Reorganisation steht die deutsche Fleischwirtschaft vor neuen Herausforderungen

Nach einer kritischen Zeit in den 1980er und 1990er Jahren hat die Fleischbranche nach einem Modernisierungsschub in den 2000er Jahren ihre Reorganisationsphase weitgehend abgeschlossen und setzt auf Wachstum.

**Von Achim Spiller,
Ludwig Theuvsen, Maike Kayser
und Mark Deimel**

Trotz Dioxinkrise – die deutsche Fleischwirtschaft verfügt derzeit über eine gute Wettbewerbsposition; dies gilt insbesondere für die Schweine- und Geflügelfleischproduktion (WINDHORST, 2008, 2010). Dabei folgte auf eine von Krisen geprägte Stagnationsphase ein für viele überraschender, erfolgreicher Modernisierungsschub in den 2000er Jahren (siehe Abb. 1). In den 1980er und 1990er Jahren beobachteten viele Branchenexperten die Wettbewerbsposition der Branche sehr kritisch. Eine Dissertation thematisierte in dieser Zeit etwa die Frage eines Strukturkrisenkartells und damit eines freiwilligen Abbaus von Kapazitäten innerhalb der Schlachtindustrie (BONGAERTS, 2001). Große Unternehmen sowohl in Nord- als auch in Süd- deutschland mussten aus dem Wettbewerb ausscheiden oder wurden von ausländischen

Wettbewerbern übernommen. Interessante Innovationen wie der Versuch von Moxsel, eine Fleischmarke aufzubauen, oder die von der CMA gestützten Qualitätsfleisch-Konzepte scheiterten.

Vergleicht man diese eher depressive Branchenstimmung des ausgehenden 20. Jahrhunderts mit der aktuellen Lage, wird ein deutlicher Kontrast offensichtlich. Die Schlacht- und Verarbeitungsindustrie hat die umfangreiche Reorganisationsphase weitgehend abgeschlossen. Auch auf der landwirtschaftlichen Ebene sind erhebliche Wachstumsprozesse in Gang gekommen. So wird derzeit in den Kernregionen der Veredelungswirtschaft eine Vielzahl neuer Schweinemastställe gebaut, deren Größe mit rund 2000 bis 4000 Mastplätzen günstige Kostenstrukturen ermöglichen. In einzelnen Teilregionen Deutschlands haben sich leistungsfähige Cluster herausgebildet. Hervorzuheben ist in dieser Hinsicht vor allem die in Niedersachsen gelegene Weser-Ems-Region, die sich zu der deutschen Veredelungshochburg schlechthin entwickelt hat.

Derartige Cluster sind gekennzeichnet durch die räumliche Nähe und enge Vernetzung zahlreicher Akteure der Fleischwirtschaft einschließlich Ausbildungs-, Forschungs- und Bera-

tungsorganisationen. Die überdurchschnittliche Wettbewerbsfähigkeit derartiger Cluster lässt sich unter anderem an biologischen Leistungen, wie Tageszunahmen und Verlustraten, ablesen, die besser sind als in Betrieben in Nichtintensivregionen. Tabelle 1 zeigt dazu Daten aus einer Landwirtebefragung, die an der Universität Göttingen durchgeführt wurde.

Dynamische Entwicklung im Weser-Ems-Gebiet

Die leistungsfähigen Clusterstrukturen in der Land- und Ernährungswirtschaft, speziell der Veredelungswirtschaft, in Nordwestdeutschland trugen erheblich dazu bei, dass sich die Region „vom Armenhaus der Nation zum Zentrum der deutschen Tierproduktion“ (WINDHORST, 2005) entwickelte und gegenwärtig global einer der leistungsfähigsten Agrarwirtschaftsräume ist (WINDHORST und GRABKOWSKY, 2008). Insbesondere die intensive Tierhaltung weist eine sehr hohe regionale Konzentration auf und bildet im Hinblick auf Betriebsstruktur und Produktivität eine moderne und marktorientierte Veredelungshochburg mit einer beachtlichen Stellung im internationalen Agribusiness (SPILLER und SCHULZE, 2008). Derzeit werden 23% der tierischen Erzeugnisse Deutschlands in Niedersachsen produziert (WINDHORST und GRABKOWSKY, 2008). Besonders die Schlacht- und Masthähne (53,3%/ 31586 Tsd.), die Schweinehaltung (37,9%/ 4423

Tsd.) und die Legehennenhaltung (34,8%/ 13387 Tsd.) sind hier mit sehr hohen Bestandsdichten angesiedelt. Dies schlägt sich auch in der Wirtschaftskraft und der demographischen Entwicklung der Region nieder. Hinsichtlich wesentlicher sozioökonomischer Kennzahlen, etwa Bevölkerungsdichte, Bruttoverwertschöpfung je Kopf, Entwicklung der Erwerbstätigenzahl und Anteil Erwerbstätiger an der Bevölkerung, liegt die Weser-Ems-Region weit vor anderen ländlichen Räumen und reicht bei einzelnen Kennzahlen sogar an städtische Ballungsräume heran. Während viele ländliche Räume als strukturschwach zu kennzeichnen sind, entwickelt sich das Weser-Ems-Gebiet sowohl ökonomisch als auch demographisch durchaus dynamisch (DEIMEL, 2011).

Neben der landwirtschaftlichen Seite, die sich in der Veredelungsregion erheblich gewandelt hat, liegt der ökonomische Erfolg der Fleischbranche in der Leistungsfähigkeit der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen begründet. Die führenden Industrieunternehmen haben sich durch massive Investitionen in Schlachttechnik und SB-Produktion als leistungsfähige Lieferanten der großen Handelsunternehmen profiliert. Sie verfügen zudem über erhebliche Lohnkostenvorteile beispielsweise gegenüber dänischen und französischen Wettbewerbern und sind daher heute ausgesprochen wettbewerbsfähig. Besonders deutlich wird dies am steigenden Exporterfolg bei Schweinefleisch (WINDHORST

Intensiv- und Nichtintensivregion

Tab. 1: Ausgewählte Leistungskennzahlen

Verlustrate/ Durchgang	Über 8%	6 bis 8%	4 bis 6%	2 bis 4%	Unter 2%
Intensivregion (n=108)	0%	0%	8,3%	71,3%	20,4%
Nichtintensiv- region (n=80)	11,3%	21,3%	6,3%	41,3%	20,0%
Futter- verwertung	1:3,0 und schlechter		1:2,8 bis 1:3,0		1:2,8 und besser
Intensivregion (n=106)	4,7%		56,6%		38,7%
Nichtintensiv- region (n=78)	14,1%		46,2%		39,7%

Quelle: DEIMEL 2011

Fleischwirtschaft 7/2011

IHR SYSTEMPARTNER FÜR DIE LEBENSMITTELINDUSTRIE

Ehlert liefert alles, was Sie für die Produktion,
Verarbeitung und den Vertrieb von Lebensmitteln
benötigen. Für Industrie und Gewerbe.

www.ehlert-gmbh.de

NEUE
WEBSEITE!

2008). Aus diesem Grund hat sich auch der Selbstversorgungsgrad erheblich gesteigert (siehe Abb. 2) und belegt sehr eindrucksvoll den Erfolg der umfassenden Reorganisationen, die Mitte der 1990er Jahre ihren Anfang nahmen. Der darin begründete Erfolg hält bis heute an. Ähnlich positive Entwicklungslinien zeichnen sich für die deutsche Geflügelwirtschaft ab. Die Rindfleischherzeugung ist dagegen – wie in der gesamten EU – leicht rückläufig (BRÜGGEMANN, 2011). Ökonomisch schwierig ist die Lage immer noch in den Bereichen Ferkelproduktion und auf dem Eiermarkt. Speziell im Ferkelbereich ist der nordwestdeutsche Raum inzwischen in erheblichem Maße von Ferkelimporten namentlich aus Dänemark und den Niederlanden abhängig (HAXSEN, 2004).

Wettbewerbsfähigkeit sichern

Der Erfolg der vergangenen Jahre ist allerdings nur dann aufrecht zu erhalten, wenn sich die deutsche Fleischwirtschaft den zentralen Herausforderungen stellt, die sich aus der zukünftigen Entwicklung der Inlandsnachfrage ergeben (SPILLER et al., 2010). Trendprognosen zeigen, dass die Verbraucher in Deutschland tendenziell weniger Fleisch konsumieren werden. Während die Nachfrage nach Fleisch in Schwellen- und Entwicklungs-

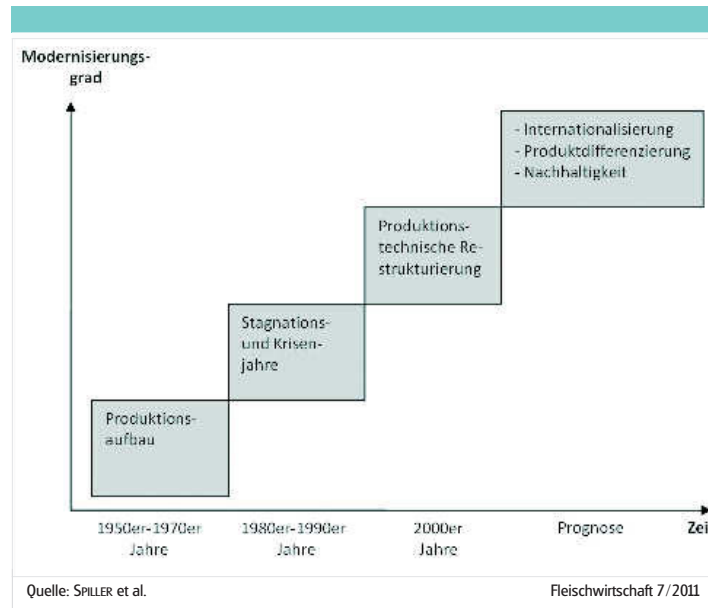


Abb. 1: Entwicklungsphasen der deutschen Fleischwirtschaft

ländern eng an die Steigerung des Einkommens der Bevölkerung gekoppelt ist, trifft dieser einfache Zusammenhang in reichen Volkswirtschaften wie Deutschland nicht mehr zu. Hier ist es heutzutage eine Vielzahl von Faktoren, die den Verzehr von Fleisch beeinflusst. Vor allem die schrumpfende und alternde Bevölkerung, ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher sowie Bedenken bezüglich des Tier- und Klimaschutzes wirken sich negativ auf den Fleischkonsum aus (Tab. 2).

Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Fleischwirtschaft kann daher langfristig nur durch

drei Strategien gesichert werden:

1. Differenzierung – Entwicklung von Premiummärkten durch verbessertes Fleischmarketing;
2. Internationalisierung – Erschließung von Auslandsmärkten durch Export und ausländische Direktinvestitionen;
3. Nachhaltigkeit – Absicherung des Marktes durch Berücksichtigung von Herausforderungen speziell in den Feldern Arbeitsbedingungen, Tierschutz und Klima.

Differenzierung meint, dass es zukünftig zur Erzielung einer höheren Wertschöpfung wichtig ist, neben dem Niedrigpreissegment auch besondere Qualitätssegmente zu erschließen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Fleischvermarktung mehr als bisher in Marktsegmenten denken muss. Zwar werden auch in Zukunft größere Teile der Verbraucher ihren Einkaufsentscheidungen primär den Preis zugrunde legen, aber daneben sind interessante und zumeist einkommensstarke

Zielgruppen – nach konservativen Schätzungen mindestens 20% der Bevölkerung – auf der Suche nach besonderer Qualität und wären auch bereit, dafür mehr zu zahlen (SPILLER und SCHULZE, 2008). Diese Verbraucher werden gegenwärtig im Fleischmarkt kaum fündig und ihre (Mehr-)Zahlungsbereitschaft wird nicht abgeschöpft. Hier werden Marktpotenziale verschenkt, die in einem schrumpfenden Heimatmarkt wichtig sind. So liegen die Marktanteile für Biofleisch bisher eher in homöopathischen Größenordnungen (bei Schwein und Geflügel unter 1%). Da einzelne Unternehmen wie Tegut aber mit Biofleisch zweistellige Umsatzanteile erzielen, gibt es hier offensichtlich Potenziale. Interessant ist auch das Thema Genusspositionierung, also herausgehobene sensorische Qualitäten (z.B. das Imagetransferkonzept des Unternehmens Blockhouse vom Restaurantgeschäft in den LEH). Bei den Supermarktfilialisten finden sich erste interessante Konzepte zur Profilierung der Bedientheke. Einzelne Fleischerfachgeschäfte wie etwa der süddeutsche Filialist Vinzenzmurr profilieren sich mehrdimensional durch Regionalität, Sicherheit und Geschmack. Insgesamt muss die Fleischwirtschaft marketingaffiner werden und zwei Zielgruppen besser verstehen: die preisorientierte Gruppe der Heavy-Meat-Consumer auf der einen und die preisbereite, aber kritische Gruppe der Low-Meat-Consumer auf der anderen Seite.

Globale Herausforderungen

Die Internationalisierung der deutschen Fleischwirtschaft ist in den vergangenen Jahren zügig vorangeschritten. Abbildung 3 verdeutlicht dies am Beispiel der Westfleisch eG, deren Auslandsanteil am Umsatz innerhalb weniger Jahre von 25% auf 32% angestiegen ist. Deutlich wird aber auch, dass große europäische Wettbewerber bereits deutlich höhere Internationalisierungsgrade und mehr Auslandsdirektinvestitionen aufweisen,

Was beeinflusst das Konsumentenverhalten?

Einflussfaktoren	Wirkungsrichtung	Unsicherheit der Prognose
Schrumpfende Bevölkerung	Negativ	Gering
Alternde Bevölkerung	Negativ	Gering
Migrantenanteil	Negativ auf Schweinefleisch	Mittel
Verbesserte Lebensmittelsicherheit	Positiv	Mittel
Gesundheitsbewusstsein	Negativ	Hoch
Ernährungsstil	Unklar	Hoch
Steigender Vegetarieranteil	Negativ	Mittel
Tierschutzbedenken	Negativ, insb. für Geflügel und Schwein	Mittel
Convenience	Positiv für Geflügel	Mittel
Klimapolitik	Negativ für Fleisch insgesamt und insb. für Rindfleisch	Extrem hoch
Technologischer Fortschritt	Negativ für Rindfleisch	Mittel
Preisrelationen	Negativ	Mittel

Quelle: SPILLER et al. Fleischwirtschaft 7/2011



Ein bloßes „Weiter sol!“ ist zu wenig

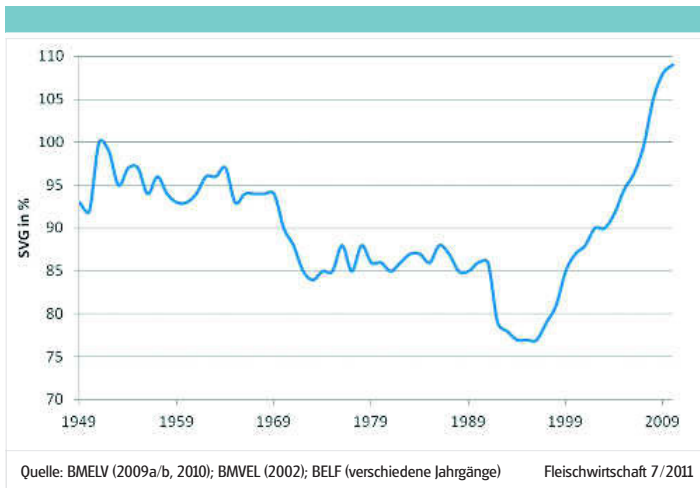


Abb. 2: Entwicklung des Selbstversorgungsgrades bei Schweinefleisch als Indikator der Wettbewerbsfähigkeit

auch wenn dieser Vorsprung zum Teil sicherlich auf die wesentlich geringere Größe des jeweiligen Heimatmarkts zurückzuführen ist. Der wachsende Erfolg deutscher Unternehmen der Fleischwirtschaft auf internationalen Märkten beruht derzeit fast ausschließlich auf Exportstrategien. Auffallend ist, dass sogar die großen Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen – anders als etwa ihre dänischen und niederländischen Konkurrenten – bisher nur vergleichsweise wenige Direktinvestitionen im Ausland getätigt haben (Tab. 3).

In den vergangenen zehn Jahren hat sich der Ausfuhrwert der deutschen Agrarprodukte und Nahrungsmittel mit etwa 88 Mrd. \$ mehr als verdoppelt. Damit haben nur noch die USA (140 Mrd. \$) und die Niederlande (101 Mrd. \$) größere Marktanteile im globalen Agrarexport (DBV, 2009). Auch für die kommenden Jahre wird in der Lebensmittelindustrie ein zügiges Wachstum des Auslandsgeschäfts erwartet (THEUVSEN, HEYDER und JANZE, 2010). Der

Exportwert von Fleisch und Fleischerzeugnissen lag im Jahr 2008 bei 7,4 Mrd. € und erreichte damit ein Plus von 24% im Vergleich zum Vorjahr (DBV, 2009). Die Exporterfolge der Fleischwirtschaft werden damit zur Basis des massiven Ausbaus der Mastkapazitäten. Der weitere Ausbau des internationalen Geschäfts wird auf die Dauer nur gelingen, wenn finanziell und personell weitergehende Internationalisierungsaktivitäten realisiert werden, etwa durch Gründung von Vertriebsniederlassungen und Einstellung international erfahrener Führungskräfte.

Imageverbesserung dringend erforderlich

Die dritte große Baustelle betrifft die öffentliche Auseinandersetzung um die Nachhaltigkeit der Fleischwirtschaft. Neutralgische Punkte sind vor allem die soziale und die ökologische Nachhaltigkeit. Unter sozialen Gesichtspunkten bietet die Fleischwirtschaft aufgrund teilweise prekärer Arbeitsbedingungen in der Schlachtindustrie

Ausgesuchte Schlachtunternehmen

Tab. 3: Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften

Unternehmen	2005	2006	2007	2008	2009
Vion (NL)	n.a.	23	28	31	29
Danish Crown* (DK)	21	23	23	24	23
HK Scan (FI)	5	5	8	9	9
Westfleisch (DE)	1	2	2	3	4

* Geschäftsjahr endet im September
Quelle: SPILLER et al. Fleischwirtschaft 7/2011

28. DEUTSCHER LOGISTIK-KONGRESS
19.-21. Oktober 2011
Flexibel – Sicher – Nachhaltig

- Nachhaltigkeit im Transportnetzwerk – Bündelung durch Kooperationen, Gestaltung von mehrstufigen Netzwerken, emissionsoptimierte Transportstrategien
- Lieferantenintegration in globalen Märkten – Rolle von und Zusammenarbeit mit Lieferanten in Wertschöpfungsketten
- Risikomanagement in Wertschöpfungsketten – Umgang mit Lieferanteninsolvenzen, politischen Unruhen und Rohstoffengpässen
- Sustainability in Global Business – Gestaltung nachhaltiger Logistiksysteme. Internationale Strategien unter Berücksichtigung regionaler Anforderungen
- Effiziente und flexible Produktion – Gestaltung und Steuerung von Produktionssystemen. Widersprechen sich Wirtschaftlichkeit und Flexibilität?

Rund 3.400 Teilnehmer aus 40 Nationen und mehr als 200 Aussteller im Jahr 2010

Info und Anmeldung:
www.bvl.de/dlk

Kommunikativ und lebendig

Im Plenum sprechen und diskutieren unter anderem:



José Altschuller
Director of Logistics,
Wal Mart Brasil,
Sao Paulo, Brasilien



Michael Behrendt
Vorsitzender des Vorstands,
Hapag-Lloyd AG,
Hamburg



Gerhard Bessenbrügge
Vorsitzender des Vorstands,
Nestlé Deutschland AG,
Frankfurt am Main



Michael Kleinemeier
Geschäftsführer / Regional
President DACH,
SAP Deutschland AG & Co. KG,
Walldorf



Theo Koll
Leiter Politik und
Zeitgeschehen,
ZDF,
Mainz



Mohammed Mosavi
Geschäftsführender
Gesellschafter,
saymo GmbH,
Berlin

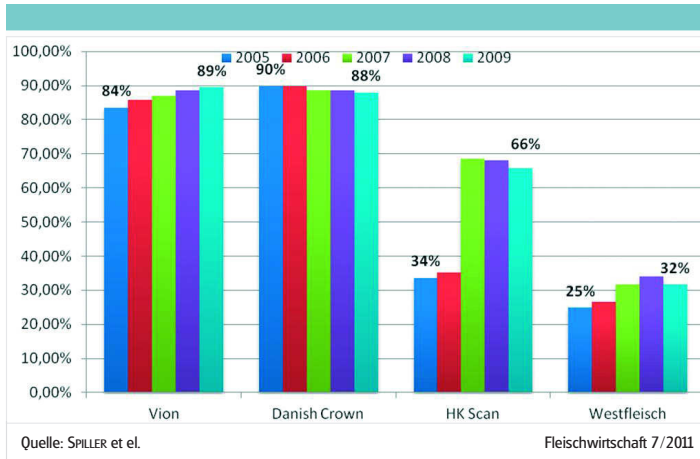


Abb. 3: Auslandsanteile am Umsatz ausgewählter europäischer Schlachtunternehmen

Ansatzpunkte für Kritik. Zu einem facettenreichen Thema hat sich die ökologische Nachhaltigkeit entwickelt. Zentrale Punkte, die in der öffentlichen Diskussion aufgegriffen werden, sind der Tierschutz und die Klimawirkungen. Mit Blick auf den Tierschutz ist „Massentierhaltung“ zu einem politischen Kampfbegriff geworden, mit dem die (konventionelle) Fleischwirtschaft stets dann konfrontiert wird, wenn ihr Defizit in den Bereichen Zucht, Haltung, Transport oder Schlachtung vorgeworfen werden. Darin kommt ein erhebliches Imageproblem der Fleischwirtschaft zum Aus-

druck, das zur schwindenden Akzeptanz moderner Formen der Tierhaltung in der Bevölkerung beiträgt. Weder Landwirtschaft noch die verarbeitende Industrie haben zu dieser laufenden gesellschaftlichen Debatte bisher größere Beiträge geleistet und überlassen damit die Diskussion den Branchenkritikern. Als ein Ausweg, der gleichzeitig die in Deutschland bislang mangelhafte Erschließung des Premiumsegments im Fleischmarkt unterstützen würde, ist die Etablierung eines freiwilligen Tierschutzlabels empfohlen worden (DEIMEL et al., 2010). In den Niederlanden etwa ist jüngst

eine entsprechende, sehr ambitionierte Initiative in der Zusammenarbeit der Vion Food Group mit dem Lebensmitteleinzelhändler Albert Heijn gestartet worden.

Vor allem das Verbrauchervertrauen in die deutsche Fleischwirtschaft ist gering. Aus dieser Situation heraus müssen erhebliche Anstrengungen zum Ausbau des Dialogs mit der kritischen Öffentlichkeit unternommen werden.

Die Klimawirkungen des Konsums und der Erzeugung von Fleisch werden ebenfalls zunehmend diskutiert. Im Mittelpunkt steht – speziell aufgrund der mit ihr verbundenen Methanemissionen und der (scheinbar) schlechten Futterverwertung – die Rindfleischproduktion. Zwar werden dabei wichtige Beiträge der Rindfleischproduktion der unter Klimaaspekten sinnvollen Erhaltung von Grünland übersehen, aber trotzdem wird die Fleischbranche nicht umhin kommen, eine Antwort auf diese Herausforderung zu formulieren.

Insgesamt wird deutlich: Die deutsche Fleischwirtschaft ist – sieht man von dem international wenig wettbewerbsfähigen Rindfleischbereich (BRÜGGMANN, 2011) und Schwächen in

der Ferkelerzeugung ab – gut aufgestellt und muss sich vor ihren europäischen Nachbarn nicht verstecken. Trotzdem ist ein bloßes „Weiter so!“ zu wenig. Mit der Erschließung von spezifischen Qualitätssegmenten im Inland, der Internationalisierung des Geschäfts und der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Nachhaltigkeitsdebatte werden zentrale Handlungsfelder erkennbar. Alle drei sind für die Zukunft der Fleischwirtschaft von strategischer Bedeutung. Im laufenden FAEN-Forschungsverbund Niedersachsen (www.verbundprojekt2-faen.de) wird aus diesem Grund derzeit an einem neuen Leitbild für die Fleischwirtschaft gearbeitet.

Literatur

Die Liste der verwendeten Literatur kann unter www.fleischwirtschaft.de/literatur als PDF-Dokument abgerufen oder bei den Autoren bzw. der Redaktion angefordert werden.

Anschrift der Verfasser

Prof. Dr. Achim Spiller, Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Maika Kayser, Dr. Mark Deimel, Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen