



Institut für Agrarökonomie
Georg-August Universität Göttingen

November
2004

Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie

Von Maren Lüth, Achim Spiller, Angela Wegener, Anke Zühlsdorf



SÖF  **Sozial-
ökologische
Forschung**

GEFÖRDERT VOM
 **Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Diskussionsbeitrag 0408

Haben Sie Fragen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-2399
Fax. +49-551-39-12122
Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Dipl. oec. troph. Maren Lüth

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-4827
Fax. +49-551-39-12122
Email: mlueth@gwdg.de

M. Sc. Angela Wagener

Wilhelm-Bode-Str. 22
38106 Braunschweig
Email: angela.wagener@gmx.de

Dr. Anke Zühlsdorf

Philipp-Oldenbürger Weg 27
37083 Göttingen
Tel. +49-551-3708085
Fax. +49-551-3708086
Email: azuehls@gwdg.de

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>I</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>I</i>
1 Die bürgerliche Gastronomie als Absatzkanal landwirtschaftlicher Spezialitäten	1
2 Zur strategischen Ausgangslage von Gastronomiebetrieben	1
2.1 Strategische Gruppen in der Gastronomie	1
2.2 Beschaffungsmanagement in der Gastronomie: Stand der Forschung.....	3
3 Lebensmittelbeschaffung in der Gastronomie	4
3.1 Beschaffungswege im Überblick	4
3.2 Rahmenbedingungen des Wareneinkaufs: Ergebnisse der Expertengespräche	6
4 Beschaffungsverhalten in der bürgerlichen Gastronomie: Ergebnisse der Befragung zum Lebensmitteleinkauf	6
4.1 Zielsetzung und Studiendesign.....	6
4.2 Beschaffungswege und Lieferantenanforderungen	7
4.3 Beschaffungskonzepte der Gastronomiebetriebe im Vergleich	10
5 Schlussfolgerungen für den Direktabsatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse	14
Zusammenfassung	16
Summary	16
Résumé	17
Literatur	17

Tabellenverzeichnis

Tab. 1. Beschaffungsoptionen von Gastronomiebetrieben	5
Tab. 2. Einkaufsquellen für verschiedene Lebensmittel	8
Tab. 3. Anforderungen an die Lieferanten (Ranking/Nennungen in %)	9
Tab. 4. Erfolgsfaktoren in der Gastronomie (Ranking/Nennungen in %)	9
Tab. 5. Einflussfaktoren des Beschaffungsverhaltens	10
Tab. 6. Clusterbeschreibung (Clustermittelwerte und Signifikanz)	11
Tab. 7. Beschaffungscluster und ökonomischer Erfolg (Clustermittelwerte)	13

1 Die bürgerliche Gastronomie als Absatzkanal landwirtschaftlicher Spezialitäten

In den letzten Jahren hat sich die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte als wachsendes Marktsegment erwiesen. In Deutschland setzen ca. 60 000 Betriebe ihre Produkte ohne Zwischenhändler ab, darunter sind ca. 14 000 professioneller geführte Unternehmen, für die dieser Betriebszweig den Hauptabsatzweg darstellt (24). Angesichts der aktuellen agrarpolitischen Rahmenbedingungen mit entkoppelten Direktzahlungen, sinkenden Preisen für Agrarprodukte und verstärkter Förderung ländlicher Räume ist zu erwarten, dass sich dieser Trend noch weiter fortschreiben wird. Vor allem Landwirte, die den Preiswettbewerb durch eine qualitätsorientierte Produktion umgehen wollen und auf eine Erhöhung der Verkaufserlöse ihrer Produkte zielen, setzen auf die verschiedenen Formen der Direktvermarktung und hofeigenen Verarbeitung. Dies ermöglicht ihnen, das Marketing für ihre Produkte über den gesamten Absatzkanal selbst zu steuern.

In der agrarökonomischen Forschung wird der Direktabsatz insgesamt eher randständig behandelt. Im Mittelpunkt der bisherigen Arbeiten steht gemäß seiner Umsatzbedeutung der Verkauf direkt an den Endverbraucher (18; 34; 33). In der Praxis nutzen vertriebsorientierte Betriebe jedoch häufig erfolgreich mehrere Absatzwege für die Vermarktung ihrer Produkte. Eine solche Multikanalstrategie eröffnet die Chance, weitere Kundengruppen zu gewinnen und das Marktpotenzial auszuschöpfen. In der Regional- wie in der Bio-Vermarktung wird an dieser Stelle immer wieder auf die Relevanz der Gastronomie als Absatzkanal für landwirtschaftliche Spezialitäten abgehoben (21; 29).

Neben dem Bereich Großverbraucher/Kantinen ist das Gaststättengewerbe ein Segment des Außer-Haus-Marktes (35). In den letzten Jahrzehnten hat die Außer-Haus-Verpflegung ökonomisch an Bedeutung gewonnen. Der Anteil an den gesamten Ernährungsausgaben steigt in einer zeitknappen Gesellschaft mit wachsender Mobilität und vielen Single-Haushalten langfristig an (13; 36). Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags steht das Beschaffungsverhalten der Individualgastronomie und hier speziell der mittelständischen bürgerlichen Gastronomie. Dieses Segment ist für die Landwirtschaft besonders interessant, weil der Anteil der von der Landwirtschaft direkt bezogenen Produkte vergleichsweise hoch ist und insofern Potenziale für landwirtschaftliche Direktvermarkter zu vermuten sind.

Vor der Darstellung der Studienergebnisse soll zunächst ein Überblick über die Wettbewerbssituation in der Branche die strategische Ausgangslage im Gaststättengewerbe näher charakterisieren.

2 Zur strategischen Ausgangslage von Gastronomiebetrieben

2.1 Strategische Gruppen in der Gastronomie

Zur detaillierten Abgrenzung der Analyseeinheit wird zunächst eine Einteilung der Gastronomie in verschiedene strategische Gruppen vorgenommen (14). Strategische Gruppen sind Cluster von Unternehmen mit vergleichbarer strategischer Ausgangslage,

zwischen denen es relevante Mobilitätsbarrieren gibt (4). In Abbildung 1 werden zur Betrachtung der gesamten Gastronomiebranche der Grad der Systematisierung und das Preisniveau als Strategiekriterien herangezogen.

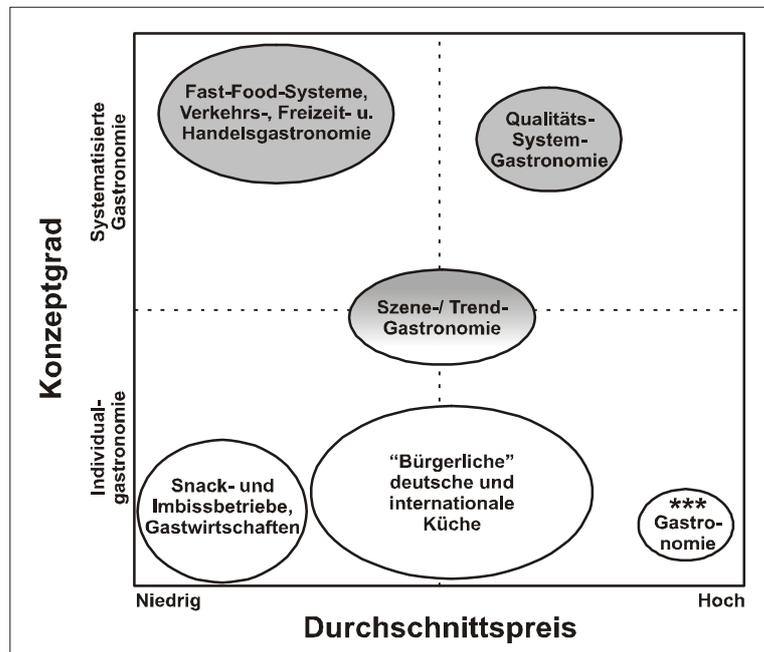


Abb. 1. Strategische Gruppen in der Gastronomie

Quelle: (20, S. 445)

Die systematisierte Gastronomie beinhaltet zum einen die Gruppe der niedrigpreisigen filialisierten Anbieter (z. B. IKEA), zum anderen die Qualitäts-System-Gastronomie im Hochpreissegment (z. B. Mövenpick). Trend- und Szenegastronomie, die zunehmend als Franchisesysteme auftreten, sprechen eine vornehmlich junge Zielgruppe mit einem über das Speiseangebot hinausgehenden Lifestylekonzept an. Im Bereich der Individualgastronomie gibt es wiederum drei Kerngruppen: Die einzelbetriebliche Fast-Food-Gastronomie (Imbiss- und Snackbetriebe, regionale Gastwirtschaften) arbeitet mit sehr niedrigen Preisen. Die bürgerliche nationale und internationale Küche umfasst als größte Gruppe das breite mittlere Preissegment, die Sternegastronomie besetzt das exklusive Preispremium.

Das Segment der bürgerlichen heimischen und internationalen Küche steht im Vordergrund der Analyse. Es handelt sich hauptsächlich um Familienbetriebe, die tendenziell eine etwas ältere Kundengruppe ansprechen (32). Häufig verfügen diese Betriebe über eigenen Immobilienbesitz. Sie können dadurch kostengünstig arbeiten, allerdings kaum mehr auf den Einsatz von Fremdarbeitskräften verzichten. Weitere Kennzeichen dieses Segments sind der zunehmende Einsatz von Convenience-Produkten, Kapitalknappheit sowie der enge persönliche Kontakt zum Gast (20, S. 11). Der Erfolg und Bestand ist oft stark vom Unternehmer selbst abhängig (12, S. 52). Im Beschaffungsbereich bestehen z. T. traditionelle Lieferverbindungen zu lokalen Bäckern, Fleischern oder Landwirten, die ein wichtiges Qualitätssignal für die Gäste darstellen können. In den letzten Jahren ist allerdings der Groß- und Einzelhandel als

Lebensmittellieferant in den Vordergrund gerückt und ersetzt in vielen Fällen das Lebensmittelhandwerk und landwirtschaftliche Direktvermarkter (10; 31, S. 56).

Die Sternegastronomie, die in der Studie mit erfasst wird, unterscheidet sich von der bürgerlichen Gastronomie durch die überregional anerkannten Chefköche, die teilweise „Markencharakter“ aufweisen (7, S. 61). Restaurants dieses Segments generieren ihren Umsatz weniger über große Gästezahlen als über hohe Bonwerte (20, S. 10). Restaurantführer spielen für den Bekanntheitsgrad solcher Betriebe eine zentrale Rolle. Wie eng Preiserhöhungen und Auszeichnungen zusammenhängen, zeigt eine Längsschnittstudie zum französischen Klassifizierungssystem (Guide Michelin): Die Preissteigerungen von Restaurants mit Stern(en) liegen rund 50 % höher als die von Wettbewerbern der Mittelklasse. Wird die Auszeichnung entzogen, so kann dies existenzielle Folgen für den Betrieb haben (6; 28). Im Beschaffungsbereich zeichnet sich die Sternegastronomie durch die Suche nach ausgefallenen Qualitäten und spezialisierten Lieferanten aus.

2.2 Beschaffungsmanagement in der Gastronomie: Stand der Forschung

„No organization can be better than its suppliers“ (19). Die Beschaffung umfasst „sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen“ (1, S. 3). Zentrale Beschaffungsaufgaben sind u. a. Entwicklung und Realisation von Beschaffungsstrategien, Beschaffungsmarktforschung, Lieferantanalyse und -auswahl, Einkaufsverhandlungen, Bestellung, Beziehungsmanagement mit Lieferanten und Controlling der Lieferbeziehungen (2; 30).

In der Gastronomie ist die strategische Bedeutung des Beschaffungsmanagements hoch (25). Der Wareneinsatz und die Personalkosten, zusammen als Primecosts bezeichnet, haben den größten Anteil an den Gesamtkosten. Diese sollten zwischen 60 und 65 % liegen, damit ein Betrieb rentabel arbeiten kann (16). Daran wird deutlich, dass der Einfluss des Versorgungsmanagements auf die Gesamtkosten enorm ist (1, S. 15). In der Systemgastronomie wird deshalb seit geraumer Zeit dem Einkaufsbereich hohe Aufmerksamkeit zugewandt (26).

Die Gastronomie insgesamt und der Beschaffungsbereich im Speziellen sind in der ökonomischen Forschung kaum untersucht. Eine der wenigen Veröffentlichungen zu dem Thema stellt eine Studie zum Beschaffungsverhalten der gehobenen Gastronomie in Mecklenburg-Vorpommern dar (17). In dieser wurden 44 Restaurants, die einen Eintrag in einem Restaurantführer vorweisen können, zu ihrem Speisenangebot, der Herkunft der Rohstoffe und den Anforderungen an die Produkte und Lieferanten befragt. Die Betriebe weisen durchschnittlich zehn Lieferanten auf. Davon sind sechs Händler, zwei Verarbeiter und zwei Direktlieferanten, d. h. Landwirte, Jäger und Fischer. Es ergibt sich ein Zusammenhang zwischen einer hohen Preislage und zunehmender Lieferantenzahl, dabei nimmt auch der Anteil an Direktlieferanten deutlich zu (17, S. 50 ff.). Die Herkunft der Rohstoffe ist unterschiedlich. Vor allem im Frischfleischbereich kommt ein Großteil der Produkte nicht aus der näheren Region (Ausnahme ist Wildfleisch). Genauso verhält es sich mit Teigwaren, Obst und Gemüse. Als Gründe für den Verzicht auf den regionalen Bezug wurden vor allem Qualitätsmängel, schlechtes Preis-Leistungsverhältnis, begrenzte Produktpalette, fehlendes Angebot beim Händler und fehlendes Feinsortiment genannt. Frischer Fisch dagegen stammt zu 69 % aus heimischen Gewässern, Eier zu 80 % aus

regionaler Produktion, ebenso Brot- und Backwaren und Kartoffeln. Die Betriebe mit einem hohen Anteil frisch eingekaufter statt konservierter Produkte bewegen sich mit ihrem Angebot mehrheitlich in der hohen Preislage und wissen besser über die Herkunft der Rohstoffe Bescheid (17, S. 22 ff.). Interessant ist, dass 75 % der befragten Gastronomen (besonders diejenigen mit einem Angebot im oberen Preissegment) Interesse an einem (vermehrten) Direktbezug vom Landwirt, Fischer oder Jäger haben. Letztlich zeigt die Studie, dass die Sternegastronomie als Absatzkanal für die Landwirtschaft noch ungenutzte Potenziale bietet.

Das Beschaffungsverhalten der Individualgastronomie ist trotz seiner strategischen Bedeutung bisher sowohl in der Praxis als auch in der Forschung ein eher vernachlässigtes Themengebiet. Die wenigen vorliegenden Analysen beziehen sich wie dargestellt auf die System- (26) und die Sternegastronomie (17). Für das große Marktsegment der bürgerlichen Gastronomie liegen unseres Wissens keine weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen vor. Der Anteil dieser Betriebe ist rückläufig, da vielen Restaurants zwischen preisgünstiger Fast-Food- und qualitativ hochwertiger Sternegastronomie keine eigenständige Positionierung gelingt (8, S. 42). Wir gehen von der Hypothese aus, dass sich Restaurants im mittleren Segment über ein herausgehobenes Angebot von Fast-Food-Betrieben differenzieren müssen, um zu überleben. Möglicherweise können besondere Warenqualitäten im Einkauf und speziell der Direkteinkauf beim Landwirt dazu beitragen, sich vom Niedrigpreissegment abzugrenzen.

3 Lebensmittelbeschaffung in der Gastronomie

3.1 Beschaffungswege im Überblick

Die Landwirtschaft ist für die Gastronomie nur eine Option in einem breiten Portfolio von Zulieferunternehmen. Insgesamt lassen sich eine Vielzahl potenzieller Bezugsquellen für den Lebensmittel- und Getränkeeinkauf identifizieren. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Bezugsmöglichkeiten und ihre jeweiligen Charakteristika.

Tab. 1. Beschaffungsoptionen von Gastronomiebetrieben

Beschaffungsoptionen	Merkmale (Sortiment, Qualitätsniveau, Preis)
Großmarkt (z. B. Fischgroßmarkt)	-tiefes und schmales Sortiment -durchschnittliche bis besondere Produktqualitäten -mittleres Preisniveau
Fachhändler (z. B. Käsefachhandel)	-tiefes und schmales Sortiment -durchschnittliche bis besondere Produktqualitäten -mittleres bis hohes Preisniveau
Großhandel-Zustellservice (z. B. Rewe GV-Service)	-breites und tiefes Sortiment -durchschnittliche Produktqualitäten -mittleres Preisniveau
Cash&Carry-Markt (z. B. Metro)	-breites und tiefes Sortiment -durchschnittliche Produktqualitäten -niedriges bis mittleres Preisniveau
Spezialitätengroßhandel (z. B. Rungis)	-hoch spezialisiertes Sortiment -überdurchschnittliche Produktqualitäten -sehr hohes Preisniveau
Kleinere Märkte (z. B. Wochenmärkte)	-v.a. frische Produkte -durchschnittliche bis besondere Produktqualitäten -hohes Preisniveau
Großflächen/Supermarkt/Discounter	-Sortimentsgestaltung je nach Betriebsform -durchschnittliche Produktqualitäten -niedriges bis mittleres Preisniveau
Produzenten (Landwirt/Fischer/Jäger)	-v. a. für frische Produkte -durchschnittliche bis besondere Produktqualitäten -hohes Preisniveau
Hersteller/ Verarbeiter (z. B. Bäcker/Stöver-Lieferdienst)	-eine bestimmte Produktgruppe -durchschnittliche bis besondere Produktqualitäten -mittleres bis hohes Preisniveau

Quelle: Eigene Darstellung

Welche dieser Bezugsquellen von den Gastronomen bevorzugt werden, nach welchen Kriterien die Auswahl verläuft und inwieweit Betriebsspezifika das Beschaffungsverhalten prägen, ist empirisch bisher nahezu unerforscht. Die eigene Befragung zielt neben der Ermittlung des Absatzwegepotenzials für Landwirte daher auch darauf, grundlegende Verhaltensmuster beim Wareneinkauf von Gastronomiebetrieben aufzudecken. Um einen ersten Einblick in die Thematik zu gewinnen, wurden vor Durchführung der Befragung zunächst eine Reihe von Experteninterviews geführt.

3.2 Rahmenbedingungen des Wareneinkaufs: Ergebnisse der Expertengespräche

Es ist davon auszugehen, dass der Wareneinkauf in Gastronomiebetrieben von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst wird. Um einen Eindruck über potenziell relevante Entscheidungskriterien zu generieren, wurden sechs Branchenexperten (Köche, Außendienstmitarbeiter des Handels) ausführlich interviewt. Die Kernaussagen der Expertengespräche sind in die Fragebogengestaltung eingeflossen und im Folgenden zusammengefasst:

- Der Einkauf erfolgt vor allem preisorientiert, daneben spielt die Lieferzuverlässigkeit eine große Rolle.
- Es existiert ein grundsätzliches Interesse am Bezug besonderer Produktqualitäten, diesem stehen aber Preis- und Transaktionskostengesichtspunkte entgegen.
- Der (Groß-)Handel ist ein wichtiger Lieferant für gängige Produkte, seine Schwächen liegen im Bereich der Spezialitäten. Die Handelsunternehmen bemühen sich intensiv um ihre Kunden (Außendienstmitarbeiter, Rabatte, breites Sortiment, Hausmessen, Kundenkarten, persönlicher Kontakt usw.) und führen einen über den Preis ausgetragenen Verdrängungswettbewerb.
- Der Informationsaustausch zwischen Gastronomiebetrieben und Lieferanten erfolgt unregelmäßig und bezieht sich häufig nur auf aktuelle Angebote, eine engere Zusammenarbeit (z. B. die Entwicklung spezieller Produkte) mit den Lieferanten ist nicht üblich.
- Die Haltung gegenüber Convenience-Produkten war vormals eher skeptisch. Diese wurden zunächst in Risikobereichen (Eis, Desserts und Soßen mit frischen Eiern) und bei zeitintensiven Zubereitungen (Kartoffelprodukte, Pasteten) eingesetzt. Die eingesetzten Produkte haben dann allerdings überzeugt und werden heute z. T. besser beurteilt als entsprechende Eigenproduktionen.
- Der hinter den Produkten stehende (landwirtschaftliche) Produktionsprozess interessiert die Gastronomie kaum, das Know-how ist an diesem Punkt gering.

Insgesamt vermitteln die Experteninterviews ein skeptisches Bild, geprägt durch Preisdruck und Transaktionskostenreduktion.

4 Beschaffungsverhalten in der bürgerlichen Gastronomie: Ergebnisse der Befragung zum Lebensmitteleinkauf

4.1 Zielsetzung und Studiendesign

Angesichts der defizitären Literaturlage will die vorliegende Untersuchung zunächst einen Einblick in das Entscheidungsverhalten beim Wareneinkauf von (bürgerlichen) Gastronomiebetrieben geben. Die Ermittlung der relevanten Einflussfaktoren auf die Lebensmittelbeschaffung ist notwendig, um die Ausgangsfrage, welches Absatzpotenzial die Gastronomie für landwirtschaftliche Direktvermarkter bietet, beantworten zu können.

Zielgruppe der Befragung waren bürgerliche Gastronomiebetriebe in Norddeutschland. Im Frühjahr 2004 wurden insgesamt 112 Unternehmen befragt, wobei eine Auswahl aus Branchenverzeichnissen getroffen und telefonisch die Bereitschaft zur Teilnahme erfasst

wurde. Die Auswertung zeigt, dass ein Großteil der befragten (Hotel-)Restaurants tatsächlich dem bürgerlichen Segment zuzuordnen ist, es befinden sich aber auch "Grenzfälle" zum Fast-Food-Segment auf der einen und zur Sternegastronomie auf der anderen Seite darunter. Die Probanden, zu 72 % Männer, sind überwiegend Betriebsinhaber bzw. Küchenchefs. Die Restaurants verkaufen (bei hoher Standardabweichung) im Durchschnitt 81 Essen am Tag, verfügen über 115 Sitzplätze, 9 Vollzeitkräfte sowie 7 Aushilfen. Hauptsächlich befinden sich die Unternehmen in der Stadtmitte (39 %) und im Dorf (31 %), seltener am Stadtrand (21 %) oder in Einzellage (9 %). Die Studie ist insgesamt als Sondierstudie angelegt und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Aufgrund der Stichprobengröße und der Befragungstiefe erlaubt sie aber einen detaillierten Einblick in die Branchensancen.

Die Befragung der Gastronomen fand mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens als face-to-face-Interview statt. Im Wesentlichen wurden Likert-Skalen sowie siebenstufige semantische Differenziale eingesetzt, z. T. auch Ranking- und Konstantsummenskalen. Inhaltlich stehen Einstellungs- und Involvementfragen zum Beschaffungsmanagement auf der einen und Erhebungen zum tatsächlichen Einkaufsprozess auf der anderen Seite im Vordergrund.

4.2 Beschaffungswege und Lieferantenanforderungen

Die befragten Unternehmen kaufen zu 92 % selbstständig ein, fünf Betriebe gehören einer Einkaufskooperation an, vier Betriebe einem Franchisesystem. Der Anteil der zentral beschafften Artikel liegt bei diesen Unternehmen im Durchschnitt bei 69 %. Insgesamt ist das Kooperationsniveau in der Gastronomie damit im Vergleich zu anderen Branchen ungewöhnlich schwach ausgeprägt.

Durchschnittlich verfügen die Restaurants über knapp acht Lieferanten. 67 % der Betriebe kaufen zumindest ein Produkt beim Landwirt oder Jäger ein, im Durchschnitt sind es 1,9 Artikel. 20 % der befragten Restaurants kaufen vier oder mehr Artikel beim Erzeuger und können damit als Intensivkunden bezeichnet werden. Im Hinblick auf die gekauften Waren zeigen sich deutliche Produktunterschiede. Bestimmte Erzeugnisse werden relativ häufig direkt beim Landwirt beschafft. Für Eier und Kartoffeln ist es sogar die wichtigste Bezugsquelle (jeweils von 38 % der Restaurants genannt). Bei Wild ist die Beschaffung beim Jäger am wichtigsten (33 %). Für die weiteren Produkte stehen andere Bezugsquellen im Vordergrund. Haupteinkaufsquelle für Rind- und Schweinefleisch sowie Wurst ist das Metzgerhandwerk, für Back- und Konditoreiprodukte der Bäcker, für Lamm- und Geflügelfleisch der C&C-Markt. Fisch sowie Obst und Gemüse werden schwerpunktmäßig auf Großmärkten beschafft, Milch und Milchprodukte sowie Nahrungsmittel und Konserven in C&C-Märkten. Fonds, Soßen, Suppen, Vorspeisen und Desserts werden immer noch überwiegend selbst produziert. Die folgende Tabelle weist die Frequentierung der verschiedenen Bezugsquellen für die einzelnen Produktbereiche im Detail aus.

Tab. 2. Einkaufsquellen für verschiedene Lebensmittel

	GM (%)	C+C (%)	ZS (%)	SH (%)	KL M (%)	SM/DC (%)	B/J/F (%)	HST (%)	Eigen (%)
Rind	16,1	33,0	15,2	10,7	0,9	5,4	3,6	49,1	0,9
Schwein	17,9	36,6	14,3	7,1	0,9	5,4	4,5	50,9	1,8
Lamm	12,5	30,4	16,1	11,6	0,9	4,5	7,1	25,0	0,9
Wild	10,7	28,6	14,3	10,7	0,9	3,6	33,0	21,4	0,9
Geflügel	17,9	34,8	17,9	12,5	2,7	6,3	4,5	25,0	0,9
Wurst	9,8	35,7	11,6	10,7	0,9	7,1	1,8	48,2	0,9
Fisch	38,4	26,8	12,5	9,8	3,6	5,4	3,6	22,3	0,9
Obst	33,9	26,8	17,0	5,4	10,7	16,1	12,5	10,7	1,8
Gemüse	34,8	29,9	17,9	6,3	12,5	13,4	18,8	9,8	0,9
Kartoffeln	28,6	20,5	11,6	4,5	8,9	8,9	38,4	7,1	0,9
Kräuter	29,5	27,7	15,2	4,5	12,5	10,7	11,6	8,9	6,3
Milch	18,8	35,7	17,0	3,6	0,9	16,1	7,1	12,5	-
Milchprodukte	19,6	37,5	16,1	5,4	0,9	17,0	3,6	12,5	-
Eier	17,0	17,9	7,1	2,7	5,4	6,3	38,4	10,7	1,8
Kartoffelprodukte	15,2	36,6	21,4	4,5	2,7	3,6	0,9	11,6	5,4
Nudeln	10,7	44,6	18,8	10,7	0,9	10,7	-	6,3	3,6
Nährmittel	12,5	54,5	23,2	3,6	1,8	12,5	-	1,8	-
Konserven	12,5	51,8	21,4	0,9	-	12,5	-	2,7	-
Fonds	3,6	12,5	11,6	7,1	-	1,8	-	2,7	67,0
Soßen	3,6	11,6	10,7	7,1	-	1,8	-	3,6	73,2
Suppen	4,5	11,6	8,9	7,1	-	1,8	-	1,8	73,2
Vorspeisen	1,8	9,8	4,5	4,5	-	1,8	-	2,7	79,5
Desserts	1,8	11,6	4,5	4,5	-	2,7	-	3,6	79,5
Eis	11,6	23,2	13,4	3,6	-	2,7	0,9	37,5	8,9
Brot/Backwaren	3,6	4,5	4,5	3,6	0,9	4,5	1,8	74,1	17,9
Kuchen/Torten	3,6	4,5	2,7	1,8	-	0,9	0,9	55,4	44,6

Quelle: Eigene Erhebung, Mehrfachnennungen waren möglich, n = 112

GM: Großmarkt, spezielle Händler; C+C: Cash&Carry; ZS: Großhandelszustellservice; SH: Spezialitätenhandel; KL M: Kleinere Märkte; SM/DC: Supermarkt, Discounter; B/J/F: Bauerhof, Jäger, Fischer; HST: Hersteller; Eigen: Eigene Herstellung

Die Detailbetrachtung zeigt, dass – auch wenn andere Bezugsquellen von stärkerer Bedeutung sind – für Gemüse (19 %), Obst (13 %), Kräuter (12 %), Lamm und Milch (7 %), Schweine- (5 %) und Rindfleisch (4 %) Absatzpotenziale für Landwirte bestehen, die bei zielgruppenadäquater Ansprache ggf. noch ausgebaut werden können.

Die Frage nach den Kriterien zur Lieferantenauswahl gibt Hinweise darauf, welche Leistungskomponenten landwirtschaftliche Direktvermarkter in den Mittelpunkt ihrer Vermarktungskonzepte an die Gastronomie stellen sollten (25). Mittels einer Rangordnungsfrage wurden die zentralen Lieferantenbewertungskriterien erhoben. Es zeigt sich, dass die Merkmale Regionalität und Sortimentsbesonderheiten vergleichsweise unbedeutend sind. Eindeutig im Vordergrund stehen die Entgeltpolitik sowie die Qualität der Waren.

Tab. 3. Anforderungen an die Lieferanten (Ranking/Nennungen in %)

Anforderungen an die Lieferanten	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Qualitativ überdurchschnittliches Angebot	43,2	12,6	11,5
Optimale Lieferkonditionen	21,6	30,6	19,3
Besonders günstige Preise	14,4	18,0	16,3
Persönliches Engagement	9,9	12,6	21,2
Regionalität des Angebotes	5,4	7,2	7,7
Einzigartiges Sortiment	3,7	7,2	6,7
Möglichst wenig meiner Zeit beanspruchen	1,8	11,8	17,3

Quelle: Eigene Darstellung

Sehr aufschlussreich ist ein weiteres Ranking zu den betrieblichen Erfolgsfaktoren (23; 22). Aus Sicht der Gastronomen steht hier die Speisequalität ganz eindeutig im Vordergrund (5). Während Service, Lage und Ambiente als relevant wahrgenommen werden (15; 29), werden einer aktiven Preis- oder Werbepolitik wenig Potenziale beigemessen. Überraschend ist auch, dass im Gegensatz zur Literatur Restaurantführer als eher unwichtig eingeschätzt werden.

Tab. 4. Erfolgsfaktoren in der Gastronomie (Ranking/Nennungen in %)

Zentraler Erfolgsfaktor	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Speisequalität	58,5	20,9	7,9
Lage des Betriebs	14,2	10,9	12,7
Servicequalität	10,4	33,6	29,4
Werbung	8,5	3,7	4,9
Ambiente	3,8	17,3	21,6
Günstige Preise	3,7	12,7	19,6
Eintrag in Gastronomieführer	0,9	0,9	3,9

Quelle: Eigene Darstellung

Als ein erstes Zwischenergebnis wird damit deutlich, dass Landwirte vor allem mit einer hochwertigen Produktqualität in der Gastronomie reüssieren können. Regionalität etwa überzeugt als alleiniges Kaufkriterium nicht. So wird bspw. bei der Fleischproduktion Rindfleisch erst mit südamerikanischer Ware konkurrieren können, wenn Rassenauswahl, Haltungsbedingungen (etwa Weidehaltung) und Produktionsmethoden (z. B. langes Abhängen) zu vergleichbaren Fleischqualitäten führen. Für landwirtschaftliche Erzeugnisse mit überdurchschnittlicher Qualität stehen die Chancen jedoch gut, Eingang in die Küchen der Restaurants zu finden.

4.3 Beschaffungskonzepte der Gastronomiebetriebe im Vergleich

In einem weiteren Block wurden zahlreiche detaillierte Fragen zum Beschaffungsverhalten gestellt. Dabei wurden per Faktoren- und Reliabilitätsanalyse drei Bereiche identifiziert, die wesentliche Elemente des Einkaufsverhaltens beschreiben (erklärte Gesamtvarianz der Faktorlösung: 64,9%; KMO: 0,74).

Tab. 5. Einflussfaktoren des Beschaffungsverhaltens

Lieferantenorientierung (Cronbachs Alpha: 0,72)	
Statements	Faktorladung
Ich informiere mich über die Herstellungsweisen in den Betrieben meiner Lieferanten.	0,71
Wir arbeiten zusammen mit unseren Lieferanten stets an Verbesserungen, die beiden Seiten Nutzen bringen.	0,84
Wir sind bereit, viel Energie und Zeit in die Geschäftsbeziehung zu unseren Lieferanten zu investieren.	0,73
Ich verwende viel Mühe auf die Auswahl unserer Lieferanten.	0,61
Regionale Verwurzelung (Cronbachs Alpha: 0,70)	
Statements	Faktorladung
Uns ist es wichtig, Produkte aus der Region zu kaufen.	0,85
Mir ist es persönlich wichtig, Produkte aus meiner Gegend zu kaufen.	0,82
Wir fühlen uns als Betrieb sehr verbunden mit unserer Region.	0,61
Qualitätsorientierung (Cronbachs Alpha: 0,66)	
Statements	Faktorladung
Für eine sehr gute Produktqualität nehme ich auch eine umständlichere Beschaffung in Kauf.	0,83
Koch/Köchin zu sein bedeutet heute: Qualitätsbewusstsein haben.	0,78

Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Faktor der Lieferantenorientierung charakterisiert anhand von vier Statements das Engagement bei der Lieferantenauswahl und die Bemühungen um eine kooperative Zusammenarbeit. Die Frage nach dem Interesse an den Herstellungsmethoden der Lebensmittel beleuchtet die über die Lieferkonditionen hinausgehende Motivation des Einkäufers. Mit dem Faktor regionale Verwurzelung wird die betriebliche und persönliche Einstellung zum regionalen Einkauf sowie die Bindung an die Region erfasst. Hinter diesem Faktor steckt die Hypothese, dass die direkte Beschaffung beim Landwirt mit einer starken regionalen Einbindung steigt. Der letzte Faktor der Qualitätsorientierung umfasst den Einfluss des Qualitätsbewusstseins auf die Beschaffungsbemühungen und thematisiert das Spannungsverhältnis zwischen Qualitäts- und Kostenorientierung.

Anschließend wurde mit Hilfe dieser einstellungsbasierten Faktoren eine Clusteranalyse erstellt, die unterschiedliche Unternehmen nach ihrem Beschaffungsverhalten zu homogenen Gruppen zusammenfasst. Die Clusteranalyse ermöglicht ein differenziertes Bild des Wareneinkaufs und gibt den Erzeugern Hinweise für eine zielgruppenspezifische

Ansprache der Gastronomiebetriebe. Die Clusterzahl wurde auf Basis des Dendrogramms, der inhaltlichen Plausibilität der Lösung und einer Diskriminanzanalyse bestimmt. Die in Tabelle 6 skizzierte 5-Clusterlösung konnte zu 92 % durch eine Diskriminanzanalyse bestätigt werden. Die Gruppen können wie folgt kurz charakterisiert werden: Cluster 1 – „Convenience-Orientierte“, Cluster 2 – „Professionell Lieferantensorientierte“, Cluster 3 – „Traditionell Handwerkliche“, Cluster 4 – „Regional Eingebundene“ und Cluster 5 – „Qualitätsgastronomie“.

Tab. 6. Clusterbeschreibung (Clustermittelwerte und Signifikanz)

	Cluster 1 n=17	Cluster 2 n=34	Cluster 3 n=8	Cluster 4 n=17	Cluster 5 n=27
Lieferantorientierung ***	-1,45	0,60	-0,08	-0,17	0,29
Regionaleinbindung ***	-0,49	-0,34	-1,65	1,02	0,58
Qualitätsinvolvement ***	-0,61	-0,35	1,42	-0,76	0,89
Anzahl regional bezogener Produkte **	6,94	9,29	5,25	10,76	12,33
Anzahl Produkte direkt vom Bauern/Jäger ***	1,35	1,29	1,13	2,65	3,19
Summe der Produkte in Eigenherstellung ***	3,06	4,50	5,38	4,53	6,07
Anzahl der Lieferanten insgesamt *	5,24	7,50	5,50	8,35	10,00
Anzahl der Vollarbeitskräfte *	9,12	14,58	3,63	3,71	7,00
Die Gäste merken es, wenn Speisen aus der Tüte kommen. *	-0,06	-0,94	-2,25	-1,18	-1,74
Die Gäste honorieren qualitativ hochwertige Lebensmittel. *	1,53	2,06	2,63	2,24	2,78
Ich informiere mich regelmäßig über neue Produkte. ***	0,94	2,32	1,88	1,24	2,44
Für mehr Abwechslung probiere ich gerne neue Produkte aus. **	1,24	2,38	1,88	2,41	2,56
Ich möchte andere für hochwertige Qualität begeistern. ***	1,13	2,64	2,75	2,73	2,78
Wir wollen die Gäste über den Einsatz hochwertiger Produkte informieren ***	0,59	2,82	1,50	2,71	2,59
Erfolgsfaktor von Gastronomiebetrieben ist die Speisenqualität. *	0,71	0,94	1,00	0,88	0,93
Skalierung von „-3=lehne vollständig ab“ bis „3=stimme vollständig zu“; Signifikanzniveau: p<0,01: ***, p<0,05: **, p<0,10: *					

Quelle: Eigene Darstellung

Die identifizierten Cluster bilden eine Bandbreite verschiedener Beschaffungstypen ab. Das größte Cluster sind die „Professionell Lieferantenorientierten“ (Cluster 2), die einen sehr engen und intensiven Kontakt zu ihren Lieferanten pflegen. Sie arbeiten mit durchschnittlich acht verschiedenen Lieferanten zusammen, beziehen aber im Vergleich zu den übrigen Clustern eher wenige Produkte von regionalen Märkten und direkt vom Erzeuger. Mit rund 15 Vollarbeitskräften handelt es sich um größere Betriebe. Die „Professionell Lieferantenorientierten“ schätzen die Qualitätskenntnisse ihrer Gäste eher gering ein, zudem gehen sie davon aus, dass der Unternehmenserfolg in der Gastronomie in geringerem Ausmaß durch die objektive Speisequalität bestimmt wird. Das erhebliche Interesse an Neuprodukten und die ausgeprägte Innovationsrate beziehen sich daher nicht auf Spezialitäten, sondern auf Convenience-Vorprodukte. Ein zuverlässiges und engagiertes Lieferantenverhalten steht unter Transaktionskostengesichtspunkten im Vordergrund, zudem wird der Preisdruck im Einkauf als relativ hoch wahrgenommen.

Eine überdurchschnittliche Lieferantenorientierung zeigen außerdem die Betriebe der „Qualitätsgastronomie“ (Cluster 5), diese erfolgt aber weniger aus Kosten- denn aus Qualitätsgesichtspunkten. Diese Betriebe verfügen nicht nur über die größte Anzahl an Lieferanten, sondern beziehen die meisten Produkte aus der Region, von spezialisierten Lieferanten sowie direkt vom Erzeuger und fertigen einen überdurchschnittlichen Teil ihrer Produkte selbst. Ihre Regionaleinbindung sowie ihr Qualitätsinvolvement sind dementsprechend positiv ausgeprägt. Die Produktkenntnisse der Gäste werden als relativ hoch eingeschätzt. Die Bereitschaft der Gastronomen, hochwertige Lebensmittel preislich zu honorieren, ist erwartungsgemäß hoch. Schließlich sind die Qualitätsgastronomen ausgesprochen innovationsfreudig. Zehn der 27 Betriebe sind in Restaurantführern aufgeführt, fünf weitere haben anderweitige Auszeichnungen für ihre Küche erhalten.

Ein sehr hohes Qualitätsinvolvement zeigt auch das dritte Cluster der „Traditionell Handwerklichen“. Es handelt sich dabei um eine kleine Gruppe von Gastronomiebetrieben, die die Speisequalität als wichtigen Erfolgsfaktor erachten, was sich in dem relativ großen Anteil an selbst gemachten Produkten widerspiegelt. Eine ausgeprägte Lieferantenorientierung ist allerdings nicht zu erkennen. Die Zahl der Lieferanten liegt bei diesen kleinen Betrieben deutlich unter dem Durchschnitt. Regionalität als Einkaufs- und Positionierungsargument wird vehement abgelehnt. Offensichtlich vertreten diese Gastronomen die Auffassung, dass Qualität eher in der Küche als im Einkauf definiert wird.

Das Cluster 4 der „Regional Eingebundenen“ zeichnet sich durch die Vielfalt der Lieferanten und regional bezogenen Produkte aus. Dabei spielt auch die Landwirtschaft eine größere Rolle. Die Gäste für regionale Lebensmittel zu begeistern und zu informieren wird als wichtig erachtet. Insgesamt wird jedoch kein besonderes Engagement in die Lieferantenbeziehung investiert. Da diese Betriebe eher im ländlichen Raum liegen, ist zu vermuten, dass die Lieferanten aus der Umgebung kommen und persönlich bekannt sind. Das Verhältnis zu den Lieferanten scheint traditionell gewachsen zu sein. Bis auf eine Ausnahme sind diese Unternehmen nicht in Restaurantführern aufgeführt.

Die Gruppe der „Convenience-Orientierten“ (Cluster 1) weist sowohl bei der Lieferantenorientierung, wie auch bei der Regionaleinbindung und beim Qualitätsinvolvement die geringsten Werte auf. Das Neuproduktinteresse dieser etwas älteren Gastronomen und die Innovationsrate beim Angebot sind sehr gering, die

Speisenqualität wird als relativ unbedeutsam für den Unternehmenserfolg betrachtet. Qualitätskommunikation in Richtung der Gäste findet kaum statt. Es handelt sich um ein relativ standardisiertes Durchschnittsangebot im unteren Preissegment. Die Bezeichnung „Convenienceorientierung“ bezieht sich zum einen auf den geringen Eigenfertigungsanteil, zum anderen aber auch auf die sehr begrenzten Beschaffungsbemühungen, die sich in einer geringen Gesamtzahl von Lieferanten niederschlägt, wobei es sich bei diesen zudem um nicht-spezialisierte Einkaufsquellen wie den Lebensmitteleinzelhandel oder Cash&Carry-Märkte handelt. Günstige Preise stehen beim Wareneinkauf im Vordergrund.

Insgesamt zeichnen sich damit sehr unterschiedliche Anstrengungen der Betriebe im Beschaffungsmanagement ab. Diese schlagen sich allerdings nur in geringem Umfang direkt im Unternehmenserfolg nieder. Dieser wurde über vier Statements per Selbsteinschätzung erfasst, von denen drei zu einem Erfolgsfaktor verdichtet werden konnten. Die Erfolgsbewertung erfolgte anhand eines Vergleichs mit der Gesamtwirtschaft, der Branche und vergleichbaren Betrieben (erklärte Gesamtvarianz: 75 %, KMO: 0,72, Chronbachs Alpha: 0,79). Die Erfolgseinschätzung anhand der selbst gesetzten Ziele konnte aufgrund der geringen Korrelation nicht mit den übrigen Erfolgsindikatoren zusammengefasst werden.

Tab. 7. Beschaffungscluster und ökonomischer Erfolg (Clustermittelwerte)

	1	2	3	4	5
Erfolgsfaktor (nicht signifikant)	0,05	-0,12	0,19	-0,37	0,38
Erfolg im Vergleich zu eigenen Zielen (nicht signifikant)	-0,31	0,32	0,25	0,12	0,62

Quelle: Eigene Darstellung

Die in Tabelle 7 skizzierten Unterschiede sind nicht signifikant. Nach beiden Erfolgsmaßstäben deutet sich aber ein leicht überdurchschnittliches Ergebnis für das qualitätsorientierte fünfte Cluster an. Nur diesen Betrieben gelingt es auch, etwas höhere Preise am Absatzmarkt zu erzielen. Alles in allem sind jedoch die Zusammenhänge zwischen Beschaffungsmanagement und ökonomischem Erfolg sowie Preisstellung gering. Offensichtlich können Betriebe mit geringem Beschaffungsinvolvement durchaus genauso erfolgreich agieren wie engagierte Qualitätsbetriebe.

Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass die Beschaffung in der Gastronomie wenig professionell erfolgt. Obwohl der Speisequalität eine überragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugewiesen wird, sucht nur ein geringerer Teil der Restaurants nach besonderen Beschaffungsquellen und ausgesuchten Produktqualitäten.

5 Schlussfolgerungen für den Direktabsatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die bürgerliche Gastronomie einen relevanten Absatzkanal für landwirtschaftliche Direktvermarkter darstellt. In der Stichprobe kaufen 67 % der Restaurants mindestens ein Produkt beim Erzeuger, 20 % der Betriebe sogar vier und mehr Artikel. Die differenzierte Clusteranalyse zeigt allerdings auch, dass die Intensivkäufer ausschließlich aus zwei der fünf Gastronomiegruppen stammen.

Die höchste Bereitschaft zum Direkteinkauf weist die Gruppe der „Qualitätsgastronomie“ auf (Cluster 5). Landwirtschaftliche Direktvermarkter sollten diese Betriebe, die sich über die vorliegenden Gastronomieführer (Aral Schlemmeratlas, Guide Michelin, Essen & Trinken, Marco Polo usw.) leicht identifizieren lassen, in den Vordergrund ihrer Vermarktungsanstrengungen stellen. Allerdings ist die Beschaffung hochwertiger Ausgangsprodukte hier untrennbar mit der Positionierung der Restaurants als Qualitätsanbieter verknüpft. Entsprechend hoch sind auch die Anforderungen an die Produktqualität. In Werbemaßnahmen sind die speziellen Produktionsverfahren und Produktvorteile in den Vordergrund zu rücken und glaubwürdig zu kommunizieren.

Neben der Qualitätsgastronomie ist auch das Cluster der „regional eingebundenen Betriebe“ (Cluster 4) ein interessanter Abnehmerkreis. Während sich die Qualitätsgastronomie durch ein aktives und professionelles Beschaffungsmanagement auszeichnet, betreiben die „Regional Eingebundenen“ den Lebensmitteleinkauf vergleichsweise unsystematisch und inkonsistent. Zudem handelt es sich eher um kleinere Betriebe. Hier sind stärkere Vermarktungsanstrengungen der Landwirte erforderlich. Durch einen aktiven Vertrieb müssen diese Gastronomieunternehmen in aller Regel persönlich angesprochen werden. Neben der Produktqualität kann hier die Verbundenheit mit der Region als Marketingargument Verwendung finden.

Schließlich sind – nicht zuletzt aufgrund der Betriebsgröße – die „Convenience-Orientierten“ Gastronomen für die Landwirtschaft interessant. Diese größeren Restaurants erwarten ein besonders professionelles Lieferverhalten. Servicedefizite und umständliche Informationswege führen hier zur Auslistung. Da die Restaurants besonders auf Transaktionskostenreduktion im Einkauf ausgerichtet sind, bieten sich besondere Chancen für kooperative Vermarktungsbemühungen der Landwirte (Erzeugerzusammenschlüsse).

Perspektivisch lässt der harte Wettbewerbsdruck in der Gastronomie vermuten, dass die Anforderungen an die Landwirte weiter zunehmen werden. Die Konzentration des Direkteinkaufs auf wenige traditionelle Produkte wie Eier und Kartoffeln deutet darauf hin, dass ein erheblicher Teil der Geschäftsbeziehungen auf Gewohnheiten und tradierten Beziehungen beruht. Zukünftig wird zur Ansprache der skizzierten Zielgruppen ein aktives Vertriebsmanagement erforderlich sein.

Eine interessante Vermarktungsidee ist z. B. das Ingredient Branding (9). Darunter versteht man das Marketing für Vorleistungsprodukte beim Endkunden (Beispiel: „Intel inside“). Wenn es gelingt, landwirtschaftlichen Spezialitäten eines Betriebes in der Region Markencharakter beim Endverbraucher zu verleihen, sichert dies den Absatz und bindet die Kunden. Die Gastronomie ist in diesem Sinne nicht nur als Umsatz-, sondern insbesondere als Imageträger für Direktvermarkter wichtig. Die wahrnehmbare Präsenz der eigenen

Erzeugnisse in guten Restaurants ist für die Verbraucher ein wichtiger Qualitätsindikator und kann die Vermarktung in anderen Absatzkanälen wie Wochenmärkten, Hofläden oder dem selbstständigen Lebensmitteleinzelhandel entscheidend fördern.

Ein erfolgreiches Beispiel für eine solche Imagestrategie ist die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall. Die 1988 gegründete Kooperation, die sich auf die Vermarktung von Biodiversitäts-Produkten (Schwäbisch-Hällisches Landschwein) spezialisiert hat, umfasst inzwischen rund 540 bäuerliche Mitglieder aus der Region Hohenlohe und den umliegenden Landkreisen. Im Jahr 2003 wurden mit 180 Mitarbeitern ca. 44 Mio. Euro Umsatz erzielt (3). Das Unternehmen verfügt über zwei eigene Marken: Schwäbisch-Hällisches Qualitätsschweinefleisch (g. g. A.) und Boeuf de Hohenlohe (eine Rindfleischlinie). Im Bereich der Produktion wurde eine weitgehende vertikale Integration aufgebaut, u. a. durch eine eigene Schlachtung und Verarbeitung. Die folgende Auflistung zeigt die gelungene Multikanalstrategie des Unternehmens (11); der Vertrieb erfolgt über:

- Rund 250 Fleischerfachgeschäfte, die ca. 70 % der Ware abnehmen.
- Direktabsatz: Bauernmarkt Schwäbisch Hall, Bauernmarkthalle Stuttgart, Markthalle Stuttgart (Absatzanteil ca. 5 %).
- Spitzengastronomie, z. B. Traube Tonbach, Wielandshöhe Vincent Klink Stuttgart, Villa Hammerschmiede Pfinztal, Hotel Victoria Bad Mergentheim, Hotel Hohenlohe Schwäbisch Hall.
- Betriebsrestaurants, z. B. Reichstag Berlin, Allianz Versicherung in Stuttgart, Frankfurt, München und Karlsruhe, Bausparkasse Wüstenrot in Ludwigsburg und Leonberg, Schwarzwaldklinik Baiersbronn, Siemens AG Stuttgart.
- Caterer, z. B. Aramark und Eurest.
- Markenartikelindustrie: Du darfst Qualitätsfleischprogramm/Unilever.
- Spezialitätengroßhandel, z. B. Rungis Express, Frische Express.
- Feinkostfachhandel, z. B. Feinkost Käfer, Feinkost Hoss Köln.

Entscheidender Umsatzträger sind die Fleischerfachgeschäfte. Die Ergänzung um Gastronomie, Großverbraucher und Industriegeschäft dient neben der Kapazitätsauslastung und der Risikoabsicherung insbesondere der Imageprofilierung. Die Präsenz in den hervorragenden Restaurants, die nur wenig zum Umsatz beiträgt, erlaubt einen Imagetransfer auf die anderen Absatzkanäle und verbessert Prestige und Qualitätsreputation der Marke.

Das Fallbeispiel Schwäbisch-Hall ist sicherlich ein besonders gelungenes und großes Vermarktungskonzept. Es lässt sich aber auch auf regionale oder lokale Ebene übertragen und verdeutlicht, dass die Gastronomie für Direktvermarkter bei professioneller Ansprache ein entscheidendes Element des Vertriebsmixes sein kann.

Zusammenfassung

Landwirtschaftliche Produkte werden in Deutschland zunehmend über Direktvermarktung abgesetzt. Rund 60 000 Betriebe nutzen diesen Vertriebskanal, um über ein qualitätsorientiertes Angebot einen Mehrerlös ihrer Produkte zu erzielen. Neben dem Ab-Hof-Verkauf und der Belieferung von Wochenmärkten eröffnet das Gaststättengewerbe viel versprechende Potenziale für landwirtschaftliche Direktvermarkter. In der vorliegenden Studie wurden 112 mittelständische Gastronomiebetriebe in Norddeutschland zu ihrem Beschaffungsverhalten befragt. Es zeigt sich, dass der Großteil der Betriebe selbstständig einkauft und knapp 70 % der Unternehmen ihre Produkte u. a. vom Landwirt oder Jäger beziehen. Als zentrale Anforderungen an die Lieferanten werden die Qualität der Waren und die Entgeltpolitik gesehen, regionale Aspekte oder Sortimentsbesonderheiten sind von geringerer Bedeutung. Mit Hilfe von Faktor- und Clusteranalyse wurde eine Typologisierung der Betriebe vorgenommen, die ein differenziertes Bild des Wareneinkaufs ermöglicht und den Erzeugern Hinweise für eine zielgruppenspezifische Ansprache der Gastronomen gibt. Folgende fünf Cluster können unterschieden werden: Convenience-Orientierte, Professionell Lieferantenorientierte, Traditionell Handwerkliche, Regional Eingebundene und Qualitätsgastronomie. Für Direktvermarkter sind besonders die „Qualitätsgastronomie“ mit ihren hohen Anforderungen an die Produktqualitäten und die „Regional Eingebundenen“, bei denen es sich meist um kleinere Betriebe handelt, interessant. Eine Zusammenarbeit mit der Gruppe der „Convenience-Orientierten“ bietet sich dagegen aufgrund ihrer hohen Serviceansprüche eher für engagierte Erzeugergemeinschaften an. Insgesamt zeigen verschiedene Vermarktungsbeispiele, dass die Gastronomie für professionelle Direktvermarkter ein umsatzstarker Absatzkanal sein kann.

Summary

Chefs as customers: Direct marketing of agricultural products towards gastronomy

Direct Marketing of agricultural products in Germany is of rising importance. At least 60 000 farmers offer their high quality products through this distribution channel to gain a higher profit. Beside yard sale and weekly markets the supply of gastronomic enterprises offers an auspicious potential for direct marketers. In this study the sourcing behaviour of 112 medium-sized gastronomic firms in Northern Germany has been analysed. Almost 70 % of the caterers procure at least one product directly from farmers or hunters. Concerning the requirements towards the suppliers, high quality and fair prices were ranked on top, while regional aspects or an extraordinary variety of products were mentioned to be less important. On base of factor and cluster analyses a typology of gastronomic enterprises has been developed which gives detailed information about different buying patterns and offers opportunities for target group specific communication strategies to the farmers. The following five clusters can be identified: the “Convenience-Oriented”, the “Professional Distribution-Oriented”, the “Traditional Craftsman-Oriented”, the “Regionally Integrated” and “Quality gastronomy”. For direct marketing especially the clustergroups “Quality Gastronomy”, which is characterized by high quality requirements, and the “Regional Integrated”, who often can be found among small businesses, are of high interest. Cooperation with the Convenience Oriented, who insist on special services, therefore appears to be more appropriate for engaged farming cooperations. On the whole, the study and other successful examples of direct marketing show that gastronomy can be a successful marketing channel for professional suppliers.

Résumé

Cuisiniers comme clients: vente directe de spécialités agricoles à la restauration

En Allemagne, les produits agricoles sont commercialisés de plus en plus par la vente directe. Environ 60 000 entreprises utilisent ce canal de distribution afin de réaliser une plus-value pour leurs produits avec une offre de qualité supérieure. À part de la vente à la ferme et l'approvisionnement des marchés hebdomadaires, la restauration ouvre un potentiel prometteur aux agriculteurs qui vendent directement leurs produits. Pour l'étude présentée ont été interviewé 112 entreprises de restauration moyenne sur leur manière de s'approvisionner. La plupart des entreprises s'approvisionne indépendamment et presque 70% des entreprises achètent leurs produits chez l'agriculteur ou chez le chasseur. Comme défi central pour les fournisseurs, la qualité des marchandises et la politique de rémunération sont mentionnées. Les aspects régionaux ou la particularité de la gamme de produits sont de moindre importance. A été effectuée à l'aide de l'analyse factorielle et de l'analyse en cluster une typologisation des entreprises qui donne une image nuancée de l'achat et qui donne aux producteurs des indications sur l'atteinte spécifique des restaurateurs de différents groupes-cible. On peut distinguer cinq cluster : la restauration d'orientation « convenience », la restauration avec approvisionnement professionnalisé – orientation fournisseurs, la restauration traditionnelle-artisanale, celle reliée à la région et la restauration de qualité. Pour la vente directe, la restauration de qualité avec ses exigences élevées dans la qualité des produits, et celle reliée à la région, parmi laquelle comptent surtout de petites entreprises, sont les plus intéressantes. La collaboration avec la restauration d'orientation convenience, qui demande beaucoup de ses fournisseurs en termes de service, convient plus aux groupements de producteurs engagés. Différents exemples montrent que la restauration peut être un canal de distribution important pour une vente directe professionnelle.

Literatur

1. ARNOLD, U., 1997: Beschaffungsmanagement. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
2. BOGASCHEWSKY, R., 2002: Integrated Supply Management. In: Bearing Point (Hrsg.): Der Einkauf im Fokus des Kostenmanagements. Jahrbuch der Beschaffung 2002, Berlin: Verlag für Wirtschaftskommunikation.
3. BÜHLER, R., 2003: Produkte mit Heimat: Schlüssel zur globalen VerbraucherIn, Vortrag anlässlich der 16. Röttgener Marketingtage am 4./5. Dezember 2003 in Bonn-Röttgen.
4. CAVES, R.E.; GHEMAWAT, P., 1992: Identifying Mobility Barriers. In: Strategic Management Journal 13 (1), S. 1-12.
5. CLARK, M.A.; WOOD, R.C., 1999: Consumer Loyalty in the Restaurant Industry - A Preliminary Exploration of the Issues. In: British Food Journal 101 (4), S. 317-326.
6. COTTER, M; SNYDER, W., 1998: How Guide Books Affect Restaurant Behavior. In: Journal of Restaurant & Foodservice Marketing 3 (1), S. 69-75.
7. DETTMER, H., 2000: Tourismus 2 – Hotellerie und Gastronomie. Köln.

8. FLAD, P.O., 2001: Dienstleistungsmanagement in der Gastronomie und Foodservice-Industrie. Frankfurt am Main.
9. FRETER, H.; BAUMGARTH, C., 1999: Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 289 – 315.
10. GAIGL, G., 2002: Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland. Hochschulschriften zu Betriebswirtschaftslehre, Bd. 145. München: VVF-Verlag.
11. GROBKINSKY, A., 2003: Höherer Stellenwert für Bio-Fleisch: Die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall verstärkt die Marketinganstrengungen. In: BioPress 37 (03), S. 24-29.
12. HAMER, E.; RIEDEL, B., 1990: Gastronomie-Marketing – Ein Handbuch für die Praxis. Landsberg am Lech.
13. HOFFRICHTER, M.; WILDES, V.J.; PARKS, S.C., 1999: Generation X and Their Future Buying Behaviors in the Foodservice Industry. In: Journal of Restaurant & Foodservice Marketing 3 (3/4), 1999, S. 93-107.
14. HOMBURG, C.; SÜTTERLIN, S., 1992: Strategische Gruppen: Ein Survey. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 62 (6), S. 635-662.
15. JUNE, L.P.; SMITH, S.L.J., 1987: Service Attributes and Situational Effects on Customer Preferences for a Restaurant Dining. In: Journal of Travel Research 26 (2), S. 20-26.
16. KAUB, E.; WESSEL, I., 1996: Erfolg mit Flexibilität – kreative Gastronomie-Konzepte systematisch entwickeln. Frankfurt am Main.
17. KLÄMT, G.; HAMM, U.; TEUSCHER, M., 1999: Anforderungen der gehobenen Gastronomie an eine Belieferung mit Lebensmitteln aus der Region. Schriftenreihe der FH Neubrandenburg, Reihe A, Band 11, 2. Aufl., Friedland.
18. KUHNERT, H.; WIRTHGEN, B., 1997: Die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn.
19. LEENDERS, M.R.; FEARON, H.E., 2002: Purchasing and Supply Management. 12. Aufl., Boston u. a.
20. LÜTH, M.; SPILLER, A., 2003: Qualitätssignaling in der Gastronomie. In: Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. (Hrsg.): Perspektiven der europäischen Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Osterweiterung der Europäischen Union. Schriften der GeWiSoLa, Bd. 38. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag, S. 445-450.
21. MAIER, S., 2002: Bioprodukte in der Schweizer Gastronomiebranche, St. Gallen.
22. MEYER, J.-A.; HOFFMANN, F., 2002: Erfolgsfaktoren in der Gastronomie, 2. Aufl., Berlin.
23. RANZINGER, A., 2000: Erfolgsfaktoren in der Gastronomie - eine marktorientierte Analyse am Standort München, Passau.
24. RECKE, G.; WIRTHGEN, B., 2003: Qualitätssicherung in der Direktvermarktung, Posterbeitrag für die Gewisola-Tagung 2003, Stuttgart-Hohenheim.

25. SCHAEFER, A.; CRAFTS, D.; KENT, J., 1999: Relative Importance of Distributor Selection Criteria to Independent Restaurant Operators. In: *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* 3 (3/4), S. 5-18.
26. SEREX, P.F., 1998: Vom Rohstoff bis zum Hamburger – Supply Chain Management bei McDonalds's. In: *Thesis Fachzeitschrift für Marketing* 15 (1), S. 24-29.
27. SIM, J.; ENG, J.; SCHMIDBAUER, P., 1999: Perceived Importance Factors of Restaurants in Relation to University Customers' Demographic Characteristics. In: *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* 3 (3/4), S. 109-122.
28. SNYDER, W.; COTTER, M., 1998: The Michelin Guide and Restaurant Pricing Strategies. In: *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* 3 (1), S. 51-67.
29. SPILLER, A.; STAACK, T.; ZÜHLSDORF, A., 2004: Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten: Potenziale des Mehrkanalvertriebs, Diskussionsbeitrag des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen 0404, Göttingen.
30. VAN WEELE, A.J., 2002: *Purchasing and Supply Chain Management*, 3rd ed., London.
31. VAZIRI, D., 2003: Immer mehr Zusammenschlüsse. In: *food service*, Heft 11/2003, S. 56-57.
32. WILLIAMS, J.A.; DEMICCO, F.J.; KOTSCHIEVAR, L., 1997: The Challenges That Face Restaurants in Attracting and Meeting the Needs of the Mature Customer. In: *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 2 (4), S. 49-64.
33. ZENNER, S.; WIRTHGEN, B.; ALTMANN, M., 2004: Analyse des Verbraucherverhaltens beim Direkteinkauf – dargestellt für die Befragungsregion Niedersachsen. In: *Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft* 82 (1), S. 81-100.
34. ZMP (Hrsg), 2001: *Direktvermarktung*, Bonn.
35. —, 2002: *Markttrends im GV-Bereich*, Bonn.
36. —, 2004: *Der Außer Haus Markt: Strukturen der kommerziellen Gastronomie und der Arbeitsplatzverpflegung*, Bonn.



Die vorliegende Schrift erscheint als Diskussionspapier des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen. Diese Reihe beinhaltet aktuelle Veröffentlichungen zur agrarökonomischen Forschung.

Das Institut für Agrarökonomie ist eine traditionsreiche Einheit der Göttinger agrarwissenschaftlichen Fakultät. Die Wurzeln der **Fakultät für Agrarwissenschaften** reichen in das 19. Jahrhundert zurück. Mit Ausgang des Wintersemesters 1951/52 wurde sie als siebte Fakultät an der Georgia-Augusta-Universität mit Ausgliederung bereits existierender landwirtschaftlicher Disziplinen aus der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät etabliert. Im Jahre 1969/70 wurde durch Zusammenschluss mehrerer selbständiger Institute wie z. B. Wirtschaftspolitik, Betriebs- und Landarbeitslehre und Landwirtschaftlicher Marktlehre das **Institut für Agrarökonomie** gegründet. 1994 wurde es um den Arbeitsbereich Umwelt- und Ressourcenökonomik erweitert.

Das Institut für Agrarökonomie umfasst heute insgesamt sieben Lehrstühle zu den folgenden Themenschwerpunkten:

- Agrarpolitik (Prof. Dr. v. Cramon-Taubadel)
- Angewandte landwirtschaftliche Betriebslehre (Prof. Dr. Köhne und Prof. Dr. Bahrs)
- Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness (Prof. Dr. Theuvsen)
- Landwirtschaftliche Marktlehre (N.N.)
- Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte (Prof. Dr. Spiller)
- Umwelt- und Ressourcenökonomik (Prof. Dr. Marggraf)

In der Lehre ist das Institut für Agrarökonomie federführend für die Studienrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaft des Landbaus sowie maßgeblich eingebunden in die Studienrichtungen Agribusiness und Umwelt- und Ressourcenökonomie. Das Forschungsspektrum des Institutes ist breit gefächert. Schwerpunkte liegen sowohl in der Grundlagenforschung als auch in angewandten Forschungsbereichen. Es deckt somit alle wesentlichen Aspekte der Forschung und Lehre der Wirtschaftswissenschaften des Landbaus und der Ernährungswirtschaft ab.

Als relativ großes Institut bildet es heute eine schlagkräftige Einheit mit international beachteten Forschungsleistungen. Weitere Forschungsergebnisse können unter der u. g. Adresse angefordert bzw. im Internet eingesehen werden.

Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. 0551-394803
Fax. 0551-394823
Mail: uaao@gwdg.de
Homepage : <http://wwwuser.gwdg.de/~uaao/welcome.htm>