

Gutachten
im Auftrag der
Stiftung Westfälische Landschaft

**Sicherstellung der Wertschöpfung
in der Schweineerzeugung:
Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells**



Georg-August-Universität Göttingen
Institut für Agrarökonomie

von
Prof. Dr. Achim Spiller
Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
PD Dr. Guido Recke
M. Sc. Birgit Schulze

Vorwort

Westfalen-Lippe und die Weser-Ems-Region sind Veredelungshochburgen von internationalem Rang, in denen die ökonomische Bedeutung der Schweineerzeugung weit über dem bundesdeutschen Durchschnitt liegt. Trotz aller Erfolge der Vergangenheit zwingt der sich verschärfende internationale Standortwettbewerb auch die nordwestdeutschen Schweineerzeuger, sich kritisch mit der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu befassen. Hauptaufgabe des vorliegenden Gutachtens ist es vor diesem Hintergrund, die Treiber des Wettbewerbs zu beleuchten sowie die wichtigsten strukturellen Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu untersuchen. Darauf aufbauend sind Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Verbesserung der Wertschöpfung der Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland entwickelt worden.

Die Direktion der Stiftung Westfälische Landschaft, Münster, hat die großen Herausforderungen, vor denen die Veredelungswirtschaft steht, erkannt und im Herbst 2004 das Gutachten in Auftrag gegeben. Durch eine großzügige finanzielle Unterstützung konnten umfangreiche Analysen vorgenommen werden. Darüber hinaus haben alle Mitglieder des Direktoriums der Stiftung sowie viele weitere ihr freundschaftlich verbundene Persönlichkeiten aus der Region die Erstellung des Gutachtens durch intensive Diskussionen und zahlreiche wertvolle Anregungen begleitet und unterstützt. Dafür gebührt allen Beteiligten unser herzlichster Dank.

Als Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen ist ein umfangreiches Werk entstanden, das – so sind wir überzeugt – in konzeptioneller wie empirischer Hinsicht wichtige neue Akzente setzt. Wir freuen uns über jeden Leser, der sich die Zeit für die Lektüre des gesamten Buches nimmt. Dem eiligen Leser empfehlen wir dagegen, sich zunächst nur mit der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen (ab S. 1) zu beschäftigen. Wem auch die Zusammenfassung noch zu lang erscheint, kann sich auf die stichpunktartige Darstellung der Kernbotschaften des Gutachtens (S. 29 ff.) konzentrieren. Ausgehend von der Zusammenfassung ist es

möglich, sich bei Interesse gezielt in einzelne Kapitel des Buchs einzulesen und den bis dato gewonnenen Eindruck zu vertiefen. Am Anfang der Zusammenfassung geben wir dazu eine kleine Gebrauchsanleitung.

Die Anfertigung eines derart umfassenden Gutachtens ist ohne die Unterstützung zahlreicher Menschen nicht möglich. Erwähnung verdienen zunächst die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Göttinger Lehrstühle, die in unterschiedlichster Weise zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Ohne damit die Leistung der anderen schmälern zu wollen, ist es uns ein besonderes Anliegen, Jan Bahlmann, Markus Biering, Frank Burose, Hilmar Gerdes und Martina Peupert hervorzuheben, die sich in besonderer Weise engagiert haben. Dank gebührt auch den Vertretern zahlreicher Organisationen im norddeutschen Raum, die unsere empirischen Erhebungen unterstützt haben, nicht nur, aber ganz besonders durch die Bereitstellung von Adressmaterial und die Vermittlung von Ansprechpartnern in der Region. Viele weitere Fachleute aus Verbänden, Forschungseinrichtungen und Betrieben der Land- und Ernährungswirtschaft im In- und Ausland standen als sachkundige Gesprächspartner zur Verfügung; auch bei ihnen bedanken wir uns. Last but not least danken wir ganz herzlich den 36 EZG- und VVG-Geschäftsführern sowie den 357 Landwirten, die nicht nur Tag für Tag erfolgreich den Stürmen des internationalen Wettbewerbs trotzen, sondern sich auch noch die Zeit genommen haben, unsere umfangreichen Fragenkataloge zu beantworten. Sie alle haben auf diese Weise entscheidend dazu beigetragen, den Leserinnen und Lesern viele neue Einblicke in die Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland zu ermöglichen.

Prof. Dr. Achim Spiller

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

PD Dr. Guido Recke

M. Sc. Birgit Schulze

Göttingen, im September 2005

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVI

I Zusammenfassung der Kernaussagen **1**

1	Anlass und Zielstellung.....	1
2	Entwicklungstrends in der Schweineproduktion wichtiger Erzeugerländer	2
3	Die Wertschöpfungskette im Wandel	3
3.1	Erzeugung.....	3
3.2	Schlachtung und Verarbeitung	4
3.3	Handel.....	7
3.4	Verbraucher	9
4	Machtverteilung und Preisbildung in der Wertschöpfungskette	11
5	Horizontale Kooperationen.....	15
6	Vertikale Kooperationen.....	18
7	Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität.....	22
8	Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Das Nordwestdeutsche Modell	27

II Nordwestdeutsche Schweineerzeuger: Für die Zukunft gerüstet? **33**

III Analyse des Status Quo: Situation in der Wertschöpfungskette

Schweinefleisch 37

1	Entwicklungstrends in der Schweineproduktion wichtiger Erzeugerländer	37
1.1	Deutschland: Stabilisierung auf hohem Niveau	38
1.2	Belgien/Luxemburg: Auch in Zukunft Deutschlands größter Importeur?	45
1.3	Brasilien: Mit unschlagbaren Kosten zum Erfolg	49
1.4	Dänemark: An den Grenzen des Wachstums?	54
1.5	Frankreich: Wohin führt der Weg?.....	59
1.6	Mittel- und Osteuropa: Renaissance nach Jahren des Niedergangs?	63
1.7	Niederlande: Zwischen Umweltschutz und Verteidigung der Marktposition	70
1.8	Spanien: Die neue Herausforderung.....	74
1.9	Vereinigte Staaten: Mit neuen Strukturen auf dem Weg nach vorne	78
1.10	Auswirkungen der Entwicklungstrends in wichtigen Erzeugerländern auf Nordwestdeutschland.....	82
2	Die Wertschöpfungskette im Wandel	85
2.1	Erzeugung.....	87
2.1.1	Erzeugerstrukturen und Entwicklungstrends	87
2.1.2	Kostenstrukturen	88
2.1.3	Konsequenzen für nordwestdeutsche Erzeuger	91
2.2	Schlachtung und Verarbeitung	93
2.2.1	Schlacht- und Verarbeitungsstrukturen.....	93
2.2.2	Entwicklungstrends: Konzentration und Internationalisierung.....	97
2.2.3	Kostenstrukturen und Wertschöpfung.....	103
2.2.4	Konsequenzen für nordwestdeutsche Erzeuger	106
2.3	Handel.....	109
2.3.1	Vertriebsstrukturen für Schweinefleisch.....	109
2.3.2	Struktur und Entwicklungstrends im deutschen Lebensmitteleinzelhandel..	110
2.3.3	Handelsmarken: Rückwärtsintegration des Einzelhandels in die Verarbeitung.....	123
2.3.4	Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels	126
2.3.5	Kostenstrukturen und Handelsspannen	131
2.3.6	Konsequenzen für Erzeuger, Schlachtung und Verarbeitung	134
2.4	Verbraucher	136
2.4.1	Verbrauch und Verbrauchsentwicklung bei Fleisch	136
2.4.2	Verbrauchersegmente und Verbrauchstrends	138

2.4.3	Einstellungen der Verbraucher zu Einkaufsstätten und SB-Fleisch: Ausgewählte Ergebnisse einer aktuellen Studie	143
2.4.4	Konsequenzen für Erzeuger, Schlachtung, Verarbeitung und Handel.....	149
3	Macht, Preisbildung und Wertschöpfungsverteilung in der Kette	151
3.1	Nachfragemacht aus Sicht der ökonomischen Theorie	152
3.2	Konzentrationsentwicklung und Nachfragemacht der Schlachtunternehmen....	155
3.3	Marktmächtiges Verhalten in der Fleischwirtschaft: Preisbildung auf dem Schlachtschweinemarkt	160
3.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Preisbildung	161
3.3.2	Vom Basis- zum Auszahlungspreis	165
3.3.2.1	Entstehung des Basispreises	167
3.3.2.2	Problematik der Preismasken	168
3.3.3	Ökonomischer Hintergrund des Konditionenwettbewerbs	173
3.4	Ökonomische Machtindikatoren: Gewinnverteilung in der Wertschöpfungskette und Preistransmission	175
3.4.1	Verteilung der Wertschöpfung	176
3.4.2	Gewinn- bzw. Rentabilitätsvergleich	178
3.4.3	Vertikale Preistransmission	183
3.4.4	Preisentwicklung auf Erzeugerebene: Terminhandel als Ausweg aus dem Preiskampf?	197
3.5	Stabilisierung der Machtverteilung und Verbesserung der Geschäftsbeziehung: Herausforderungen an die Schweineerzeuger	205

IV Horizontale Kooperationen211

1	Horizontale Kooperationen in der Landwirtschaft	211
2	Rolle und Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften und Viehvermarktungsgenossenschaften.....	217
3	Mehr Wertschöpfung durch horizontale Kooperationen?	224

V Vertikale Kooperationen.....229

1	Freie Vermarktung oder vertikale Kooperationen: Einige grundsätzliche Überlegungen.....	230
1.1	Organisation der Schweineerzeugung: Das Alternativenspektrum	230
1.2	Organisation der Schweineerzeugung: Theoretische Zugänge	235
1.2.1	Neoklassik	235
1.2.2	Transaktionskostentheorie.....	237
1.2.3	Motivations- und wissensbasierter Ansatz.....	252
1.2.4	Entscheidungsorientierte Organisationstheorie.....	255
1.2.5	Ressourcenabhängigkeitsansatz	256
1.2.6	Neoinstitutionalistische Organisationstheorien.....	257
1.2.7	Wettbewerbsstrategischer Ansatz	259
1.2.8	Ressourcenbasierter Ansatz	266
1.3	Organisation der Schweineerzeugung aus theoretischer Perspektive – Ein Fazit.....	269
2	Die Herausbildung vertikal integrierter Strukturen im Ausland	270
2.1	Vereinigte Staaten.....	270
2.2	Dänemark.....	284
3	Supply Chain Management: Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen	287
3.1	Umdenken in der Geschäftsbeziehung: Kooperationsprobleme in der Wertschöpfungskette	287
3.2	Befragung von Schweinemästern in Nordwestdeutschland: Zielsetzung und Aufbau der Studie	292
3.3	Verbreitung sowie Bewertung der Vertragslandwirtschaft und Wechselverhalten der Landwirte	301
3.4	Analyse der Geschäftsbeziehungsqualität: Ein Messmodell	306
3.4.1	Teilelemente der Beziehungsqualität	306
3.4.2	Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität in der Fleischwirtschaft	309
3.5	Ergebnisse der Befragung.....	317
3.5.1	Status quo der Geschäftsbeziehung.....	317
3.5.1.1	Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment.....	317
3.5.1.2	Preisbezogene Faktoren	322
3.5.1.3	Interaktionsbezogene Faktoren	329
3.5.1.4	Unternehmensbezogene Faktoren.....	339

3.5.1.5	Operative Problemfelder in der Zusammenarbeit mit dem Schlachthof	343
3.5.1.6	Strukturelle Probleme	353
3.5.2	Potenziale für die weitere Zusammenarbeit.....	355
3.5.3	Ökonomische Vorteile einer guten Geschäftsbeziehung für die Schlachtseite: Resultate einer Conjoint-Analyse	358
3.5.4	Überprüfung der Wirkungsbeziehungen.....	363
3.5.4.1	Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität	365
3.5.4.2	Nutzen einer guten Geschäftsbeziehung aus Sicht der Schlachtunternehmen.....	369
3.5.4.3	Zufriedenheit und Wechselverhalten: Resultate einer Clusteranalyse.....	372
3.6	Supplier Relationship Management: Anforderungen an das Lieferantenmanagement der Schlachtunternehmen	374
3.6.1	Ziele eines Supplier Relationship Managements	376
3.6.2	Tit for Tat: Strategien zur Stabilisierung von Vertrauen	382
3.6.3	Konflikt oder Vertrauen: Formen der Zusammenarbeit in der Supply Chain.....	385
3.6.4	Vom Vertrauens- zum Supplier Relationship Management	388

VI Das Nordwestdeutsche Modell 397

Literaturverzeichnis 411

Anhang 1: Befragung der Landwirte 430

Anhang 2: Befragung der EZG- und VVG-Geschäftsführer..... 457

Anhang 3: Ergebnisse der multivariaten Analyse..... 486

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Nordwestdeutsche Modell der Veredelungswirtschaft	28
Abbildung 2: Schweinebestand in Deutschland	39
Abbildung 3: Schlachtschweineaufkommen in Deutschland	40
Abbildung 4: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Deutschland	40
Abbildung 5: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Deutschland	41
Abbildung 6: Deutschland: Im- und Exporte von Schweinefleisch	42
Abbildung 7: Schweinebestand in Belgien/Luxemburg	46
Abbildung 8: Schlachtschweineaufkommen in Belgien/Luxemburg	46
Abbildung 9: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Belgien/Luxemburg	47
Abbildung 10: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Belgien/Luxemburg	48
Abbildung 11: Belgien/Luxemburg: Im- und Export von Schweinefleisch	49
Abbildung 12: Schweinebestand in Brasilien	50
Abbildung 13: Schlachtschweineaufkommen in Brasilien	50
Abbildung 14: Schweinefleischproduktion in Brasilien	51
Abbildung 15: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Brasilien	52
Abbildung 16: Brasilien: Im- und Export von Schweinefleisch	53
Abbildung 17: Schweinebestand in Dänemark	55
Abbildung 18: Schlachtschweineaufkommen in Dänemark	55
Abbildung 19: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Dänemark	56
Abbildung 20: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Dänemark	57
Abbildung 21: Dänemark: Im- und Export von Schweinefleisch	57
Abbildung 22: Schweinebestand in Frankreich	59
Abbildung 23: Schlachtschweineaufkommen in Frankreich	60
Abbildung 24: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Frankreich	61
Abbildung 25: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Frankreich	61
Abbildung 26: Frankreich: Im- und Exporte von Schweinefleisch	62
Abbildung 27: Schweinebestand in Polen	64
Abbildung 28: Schlachtschweineaufkommen in Polen	64
Abbildung 29: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Polen	65
Abbildung 30: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Polen	66
Abbildung 31: Polen: Im- und Export von Schweinefleisch	67
Abbildung 32: Schweinebestand in den Niederlanden	70
Abbildung 33: Schlachtschweineaufkommen in den Niederlanden	71

Abbildung 34: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in den Niederlanden.....	72
Abbildung 35: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in den Niederlanden.....	73
Abbildung 36: Niederlande: Im- und Export von Schweinefleisch	73
Abbildung 37: Schweinebestand in Spanien	74
Abbildung 38: Schlachtschweineaufkommen in Spanien.....	75
Abbildung 39: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Spanien.....	75
Abbildung 40: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Spanien	76
Abbildung 41: Spanien: Im- und Export von Schweinefleisch.....	77
Abbildung 42: Schweinebestand in den USA	79
Abbildung 43: Schlachtschweineaufkommen in den USA	80
Abbildung 44: Schweinefleischproduktion in den USA	80
Abbildung 45: USA: Im- und Export von Schweinefleisch.....	81
Abbildung 46: Wichtige Wettbewerber im Überblick	85
Abbildung 47: Struktur des Wertschöpfungsnetzwerks bei Schweinefleisch.....	86
Abbildung 48: Kosten der Schweineproduktion im internationalen Vergleich	89
Abbildung 49: Kosten der Schweineproduktion im internationalen Vergleich (2).....	90
Abbildung 50: Top 10 des europäischen Schlachtschweinemarktes im Jahr 2003.....	99
Abbildung 51: Danish Crown – Umsatz nach Märkten	101
Abbildung 52: Entwicklung des Internationalisierungsgrads von Danish Crown	102
Abbildung 53: Entwicklung des Internationalisierungsgrads der Westfleisch	103
Abbildung 54: Marktanteile der Einkaufsstätten bei Rotfleisch seit 1994.....	110
Abbildung 55: Entwicklung der Fleischerfachgeschäfte seit 1996 und Prognose bis 2010.....	112
Abbildung 56: Nationale Filialisten in Deutschland im Jahr 2002	115
Abbildung 57: Vergleich der Marktanteile der Vertriebsformen bei Fleisch und anderen Warengruppen in Deutschland 2004.....	121
Abbildung 58: Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel	128
Abbildung 59: Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel (2)	129
Abbildung 60: Gesamtverbrauch der EU-Staaten an Schweinefleisch im Jahr 2003	136
Abbildung 61: Durchschnittlicher Fleischverbrauch in Deutschland	137
Abbildung 62: Pro-Kopf-Verbrauch der alten EU-Staaten an Schweinefleisch im Jahr 2003.....	138
Abbildung 63: Beurteilung der Lebensmittelqualität im Vergleich zu früher	139
Abbildung 64: Überblick über die verschiedenen Ernährungstypen in Deutschland 2003...	141
Abbildung 65: Einteilung der Stichprobe in SB-Anteilsklassen	144

Abbildung 66: Einkaufsstättenwahl und SB-Anteil	145
Abbildung 67: Einflussfaktoren auf die Höhe des SB-Anteils am Fleischkauf	147
Abbildung 68: Charakteristika der SB-Anteilsklassen	148
Abbildung 69: Wichtige Ansätze zur Bestimmung der Machtverteilung in der Wertschöpfungskette.....	153
Abbildung 70: Vorhandensein alternativer Abnehmer für die Landwirte in Nordwestdeutschland (Befragungsergebnisse).....	156
Abbildung 71: Schema der AutoFOM-Klassifizierung.....	165
Abbildung 72: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Fleisch und Fleischwaren	177
Abbildung 73: Aufschlagspannen der Wertschöpfungsstufen (Modellrechnung)	178
Abbildung 74: Entwicklung der Bruttomarge in der Schweinemast seit 1992 (Modellrechnung nach ZMP und BMVEL).....	180
Abbildung 75: Langfristiger Preiszusammenhang zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette.....	186
Abbildung 76: Entwicklung von Erzeuger- und Verbraucherpreisen in 2004	188
Abbildung 77: Entwicklung der Spannen auf den Stufen der Wertschöpfungskette	189
Abbildung 78: Verbraucherpreise für Schweinekotelett nach Geschäftstyp.....	190
Abbildung 79: Funktionsschema Schweinezyklus	198
Abbildung 80: Zusammenhang zwischen Preisen und Fleischanfall 1998 - 2004.....	199
Abbildung 81: Saisonale Schwankungen der Erzeugerpreise für Schweine der Hkl. E	200
Abbildung 82: Wöchentliche Entwicklung der Erzeugerpreise für Schweine der Hkl. E-P (06.01.2002 – 21.08.2005).....	201
Abbildung 83: Zusammenhang von Nordwestpreis und WTB-Notierung.....	202
Abbildung 84: Kursentwicklung und Tagesumsätze Dezemberkontrakt 2003	203
Abbildung 85: Horizontale Kooperationen unterschiedlicher Bindungsintensität.....	213
Abbildung 86: Die Rolle der EZG aus der Sicht der Geschäftsführer und der Landwirte....	221
Abbildung 87: Transaktionskosten und Organisation von Wertschöpfungsketten	245
Abbildung 88: Organisation der Schweineerzeugung in den USA	274
Abbildung 89: Regionale Verlagerung der US-amerikanischen Schweineproduktion	277
Abbildung 90: Exportanteile und -gebiete der US-amerikanischen Schweineproduktion....	281
Abbildung 91: Verteilung der Stichprobe auf die Landkreise in Westfalen-Lippe.....	293
Abbildung 92: Verteilung der Stichprobe auf die Landkreise in Weser-Ems.....	294
Abbildung 93: Vergleich von Stichprobe und Grundgesamtheit Westfalen-Lippe/NRW: Flächenklassen	296
Abbildung 94: Vergleich von Stichprobe und Grundgesamtheit Weser-Ems/ Niedersachsen: Flächenklassen.....	296

Abbildung 95: Struktur der Stichprobe: Ausbildung der Befragten.....	297
Abbildung 96: Geplante Änderungen der Mastkapazitäten	298
Abbildung 97: Vermarktungsverhalten der Schweinemäster.....	299
Abbildung 98: Zusammenhänge zwischen Vermarktungsverhalten der Landwirte und beliefernten Schlachthöfen	301
Abbildung 99: Liefertreue der Landwirte.....	302
Abbildung 100: Wechselverhalten	303
Abbildung 101: Einstellung der Befragten zu vertraglicher Bindung.....	304
Abbildung 102: Einstellung zu vertraglicher Bindung differenziert nach Vertragslandwirten und freien Vermarktern	305
Abbildung 103: Basiselemente der Geschäftsbeziehungsqualität.....	309
Abbildung 104: Modell zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität und ihrer Wirkung in der Fleischwirtschaft.....	316
Abbildung 105: Zufriedenheit der Landwirte mit der Geschäftsbeziehung zu ihrem Hauptabnehmer (1)	318
Abbildung 106: Zufriedenheit der Landwirte mit der Geschäftsbeziehung zu ihrem Hauptabnehmer (2)	318
Abbildung 107: Vertrauen der Lieferanten in ihre Hauptabnehmer (1).....	319
Abbildung 108: Vertrauen der Lieferanten in ihren Hauptabnehmer (2).....	320
Abbildung 109: Verbundenheit der Landwirte mit ihrem Hauptabnehmer	321
Abbildung 110: Preiszufriedenheit.....	322
Abbildung 111: Preiszufriedenheit in Abhängigkeit vom Hauptabnehmer	323
Abbildung 112: Preiszufriedenheit in Abhängigkeit von der Vermarktungsstrategie	324
Abbildung 113: Zufriedenheit mit dem Auszahlungspreis der eigenen Schlachtereie während der letzten 5 Jahre.....	325
Abbildung 114: Langfristige Preiszufriedenheit nach Schlachtunternehmen	326
Abbildung 115: Empfundene Preisgerechtigkeit und Qualitätshonorierung	327
Abbildung 116: Empfundene Preisgerechtigkeit und Qualitätshonorierung differenziert nach Abnehmern	328
Abbildung 117: Mehrwochenpreis versus Preisschwankungen	329
Abbildung 118: Kommunikationsintensität	330
Abbildung 119: Kommunikationsqualität	330
Abbildung 120: Kommunikationsintensität und -qualität nach Schlachthöfen.....	331
Abbildung 121: Gemeinsame Ziele von Landwirten und Schlachtunternehmen.....	332
Abbildung 122: Soziale Bindung zu Mitarbeitern der Schlachtunternehmen.....	332
Abbildung 123: Soziale Bindung zu Mitarbeitern der einzelnen Schlachtunternehmen	333

Abbildung 124: Einschätzung des Managements der Schlachtunternehmen.....	334
Abbildung 125: Empfundene Fairness des Geschäftspartners	335
Abbildung 126: Fairness nach Schlachtunternehmen	335
Abbildung 127: Empfundener Machtmissbrauch.....	337
Abbildung 128: Empfundener Machtmissbrauch durch Hauptabnehmer	337
Abbildung 129: Empfundene Landwirtschaftsnähe	338
Abbildung 130: Empfundene Landwirtschaftsnähe der Schlachtunternehmen	339
Abbildung 131: Schlachthofspezifische Imagebewertung	340
Abbildung 132: Einschätzung der unternehmerischen Kompetenz des Managements.....	341
Abbildung 133: Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance	342
Abbildung 134: Zufriedenheit mit der Performance des Hauptabnehmers.....	343
Abbildung 135: Problemfeld Preismasken.....	344
Abbildung 136: Schlachthofspezifische Probleme mit Preismasken	345
Abbildung 137: Problemfeld Klassifizierung.....	346
Abbildung 138: Problemfeld Klassifizierung nach Schlachtunternehmen.....	346
Abbildung 139: Generelle Verlässlichkeit der Geschäftspartner	347
Abbildung 140: Empfundene Verlässlichkeit nach Schlachtunternehmen	348
Abbildung 141: Qualität der landwirtschaftlichen Beratung und Umgang mit Beschwerden	349
Abbildung 142: Empfundene Beratungsqualität der einzelnen Schlachtunternehmen	350
Abbildung 143: Umgang einzelner Schlachtunternehmen mit Beschwerden	350
Abbildung 144: Warenanlieferung und Zahlungsmoral.....	351
Abbildung 145: Erfahrungen mit Warenanlieferung und Zahlungsmoral beim Abnehmer..	352
Abbildung 146: Empfundene strukturelle Abhängigkeit in den Erhebungsregionen.....	354
Abbildung 147: Verständnis für Probleme der Schlachtunternehmen	355
Abbildung 148: Kooperationsbereitschaft nach Hauptabnehmern.....	356
Abbildung 149: Investitionsbereitschaft der Landwirte in die Geschäftsbeziehung.....	357
Abbildung 150: Weiterempfehlungsbereitschaft differenziert nach Hauptabnehmern.....	358
Abbildung 151: Bevorzugtes Klassifizierungsverfahren in Abhängigkeit vom aktuellen Verfahren.....	363
Abbildung 152: Ranking der Schlachtunternehmen nach der Geschäftsbeziehungsqualität.....	366
Abbildung 153: Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität.....	368
Abbildung 154: Einflussfaktoren auf die Kooperationsbereitschaft	370
Abbildung 155: Einflussfaktoren auf das Wechselverhalten der Landwirte.....	371

Abbildung 156: Clusteranalyse	372
Abbildung 157: Informationsökonomische Güterklassifikation	381
Abbildung 158: Qualität der Geschäftsbeziehung in der Wertschöpfungskette	386
Abbildung 159: Unterschiedliche Relevanz des Supplier Relationship Managements	393
Abbildung 160: Vertikale Bindungen in der Fleischwirtschaft.....	398
Abbildung 161: Qualität der Geschäftsbeziehung in der Wertschöpfungskette	402
Abbildung 162: Horizontale Bindungen bei der Schlachtschweinevermarktung	404
Abbildung 163: Auf dem Weg zum „Nordwestdeutschen Modell“	408

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Image- und Zufriedenheitsranking der Schlachtunternehmen	23
Tabelle 2: Die zehn wichtigsten Erzeugerländer für Schweinefleisch	37
Tabelle 3: Deutsche Schweinefleischimporte 2003	43
Tabelle 4: Deutsche Schweinefleischexporte 2003	44
Tabelle 5: Wichtigste EU-Beitrittsländer für den EU-Schweinemarkt	63
Tabelle 6: Exportkategorien für polnische Fleischunternehmen	68
Tabelle 7: Strukturentwicklung in der Schweinehaltung	87
Tabelle 8: Strukturentwicklung der Schlachtunternehmen	94
Tabelle 9: Entwicklung der Schlachtbetriebe und der gewerblichen Schlachtungen.....	95
Tabelle 10: Strukturentwicklung der Schlachtbetriebe	96
Tabelle 11: Strukturentwicklung der Fleischverarbeiter	97
Tabelle 12: Veränderungen in der Fleischwirtschaft.....	98
Tabelle 13: Strukturwandel im dänischen Schlachtsektor.....	100
Tabelle 14: Kostenstrukturen und Wertschöpfung der Schlachtunternehmen (ohne Schlachten von Geflügel)	104
Tabelle 15: Kostenstrukturen und Wertschöpfung der fleischverarbeitenden Unternehmen.....	105
Tabelle 16: Ranking der größten Lebensmittelhändler Deutschlands.....	116
Tabelle 17: Führende regionale Filialisten im deutschen LEH	117
Tabelle 18: Ausgewählte Fleischhandelsmarken und ihre Anbieter	125
Tabelle 19: Rollenverteilung bei Fleisch-Handelsmarken	126
Tabelle 20: Überblick über die 10 global führenden Lebensmittelhändler 2003	127
Tabelle 21: Marktanteil der Top 3 Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen 2002	129
Tabelle 22: Betriebsformen bei den Top 30 des internationalen Lebensmitteleinzelhandels 2003.....	130
Tabelle 23: Handelsklassenschema nach VO (EWG) 3220/84	163
Tabelle 24: Illustration der Hebelwirkung des Einkaufspreises an einem fiktiven Beispiel.....	182
Tabelle 25: Struktur der Stichprobe: Betriebskennzahlen.....	217
Tabelle 26: Vermarktungswege niedersächsischer Landwirte beim Verkauf der Mastschweine an gewerbliche Schlachtunternehmen	219
Tabelle 27: Zukaufswege der EZG/VVG im Jahr 2004	219
Tabelle 28: Vermarktungswege der EZG/VVG im Jahre 2004	220
Tabelle 29: Charakteristika erfolgreicher Kooperationsgruppen	223

Tabelle 30: Mögliche Kosteneinsparungen in der Schweine erzeugenden Kette	264
Tabelle 31: Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe in Dänemark	285
Tabelle 32: Entwicklung des Schlachtsektors in Dänemark	285
Tabelle 33: Struktur der Stichprobe: Betriebskennzahlen.....	295
Tabelle 34: Regionsspezifische Bedeutung der Schlachthöfe in der Stichprobe: Anzahl der Lieferanten	300
Tabelle 35: Teilnutzen der Merkmalsausprägungen	360
Tabelle 36: Berechnung der Präferenzunterschiede zwischen den Schlachtunternehmen....	361
Tabelle 37: Lieferanteilssimulation: Fallbeispiel Westfleisch	361
Tabelle 38: Bevorzugte Abnehmer aus Sicht der Landwirte (Auswahl beschränkt auf 5 Schlachtunternehmen)	362
Tabelle 39: Ziele des Supplier Relationship Managements	377
Tabelle 40: Elemente des Supplier Relationship Managements	394

Abkürzungsverzeichnis

ABL	...	Alte Bundesländer
AVA	...	Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG
BgVV	...	Bundesinstitut für gesundheitlichen Verbraucherschutz
BMVEL	...	Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BSE	...	Bovine Spongiforme Enzephalopathie
CEEC	...	Central and Eastern European Countries
CMA	...	Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
C&C	...	Cash&Carry Großhandel
DBV	...	Deutscher Bauernverband
DFV	...	Deutscher Fleischer-Verband
DI	...	Discountgeschäft
DLG	...	Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft e. V.
DM	...	Deutsche Mark
DS	...	Danske Slagterier
DVL	...	Deutscher Verband für Landschaftspflege e. V.
D&S	...	Dreckmann & Scholten (D&S Fleisch GmbH)
EZG	...	Erzeugergemeinschaft
FAL	...	Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft
FAO	...	Food and Agriculture Organization
FAZ	...	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FFG	...	Fleischerfachgeschäft
FOM	...	Fat-o-Meter
GATT	...	General Agreement on Tariffs and Trade

GfK	...	Gesellschaft für Konsumforschung e. V.
GVE	...	Großvieheinheit
HACCP	...	Hazard Analysis and Critical Control Point
Hkl	...	Handelsklasse
HM	...	Hypermarkt
IKB	...	Integrale Ketten Beheersing
ISN	...	Interessengemeinschaft der Schweinehalter Deutschlands e. V.
k. A.	...	keine Angabe
kfr.	...	kurzfristig
KW	...	Kalenderwoche
lfr.	...	langfristig
LEH	...	Lebensmitteleinzelhandel
LEI	...	Landbouw Economisch Instituut
LEJ	...	Landesamt für Ernährungswirtschaft und Jagd Nordrhein-Westfalen
LG	...	Lebendgewicht
LM	...	Lebensmittel
m. a. W.	...	mit anderen Worten
MFA	...	Muskelfleischanteil
MKS	...	Maul- und Klauenseuche
MLC	...	Meat and Livestock Commission
NABU	...	Naturschutzbund Deutschland e. V.
NFZ	...	Norddeutsche Fleischzentrale
POS	...	Point of Sale
PVE	...	Productschappen voor Vee, Vlees en Eieren
QS	...	Qualität und Sicherheit

RLV	...	Rheinischer Landwirtschafts-Verband e. V.
SB	...	Selbstbedienung
SG	...	Schlachtgewicht
SM	...	Supermarkt
SRM	...	Supplier Relationship Management
USDA	...	United States Department of Agriculture
USP	...	Unique Selling Proposition
VDF	...	Verband der deutschen Fleischwirtschaft e. V.
VEZG	...	Vereinigung der Erzeugergemeinschaften für Vieh und Fleisch e. V.
VVG	...	Viehvermarktungsgenossenschaft
WLV	...	Westfälisch-Lippischer Landwirtschaftsverband
WTB	...	Warenterminbörse
WTO	...	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
ZMP	...	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle

Statistische Abkürzungen

CA	...	Cronbach's Alpha
F	...	Statistischer F-Wert
N	...	Grundgesamtheit
KMO	...	Kaiser-Mayer-Olkin-Kriterium
n	...	Stichprobenumfang
t	...	Statistischer t-Wert
β	...	Regressionskoeffizient
μ	...	Mittelwert
σ	...	Standardabweichung

I Zusammenfassung der Kernaussagen

1 Anlass und Zielstellung

Die ökonomische Bedeutung der Veredelungswirtschaft, speziell der Schweineerzeugung, liegt in Westfalen-Lippe und der Weser-Ems-Region weit über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Das Erstarken ausländischer Wettbewerber, strukturelle Veränderungen auf allen Wertschöpfungsstufen und neue Konsumtrends stellen ungeachtet aller Erfolge der Vergangenheit Herausforderungen dar, denen sich die nordwestdeutschen Erzeuger stellen müssen. Aufgabe der vorliegenden Studie ist es vor diesem Hintergrund, die Treiber des Wettbewerbs in der Veredelungswirtschaft zu analysieren, die zukünftigen Marktveränderungen abzuschätzen sowie Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und Wertschöpfung der Schweineerzeuger in Nordwestdeutschland zu entwickeln.

Die Untersuchung umfasst vier Schwerpunkte, an denen sich die weitere Darstellung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen wie auch der Aufbau des gesamten Buchs orientieren:¹

- Markt-, Struktur- und Kostenanalyse der gesamten Wertschöpfungskette (vgl. Kap. 2 und 3 sowie III-1 und III-2);
- Analyse der Preisbildung entlang der Wertschöpfungskette einschließlich einer Analyse der durch die Warenterminbörse gebotenen Chancen (vgl. Kap. 4 und III-3);
- Analyse ausgewählter Optimierungsmöglichkeiten in der Wertschöpfungskette unter besonderer Berücksichtigung möglicher Formen der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit (vgl. Kap. 5 und 6 sowie IV, V-1 und V-2);

¹ Die arabischen Kapitelangaben verweisen auf die Abschnitte dieser einleitenden Zusammenfassung, die römischen Ziffern auf die entsprechenden ausführlichen Darstellungen in den weiteren Hauptkapiteln dieses Gutachtens.

- Repräsentative Befragung von Landwirten in der Region zur Optimierung der Wertschöpfungskette aus der Perspektive des Supplier Relationship Management (vgl. Kap. 7 und V-3).

Kernaussage der vorliegenden Studie ist die Darstellung eines weiterentwickelten Ansatzes zur Ausgestaltung der Veredelungswirtschaft in der Untersuchungsregion, der als „Nordwestdeutsches Modell“ bezeichnet wird (vgl. Kap. 8 und VI).

2 Entwicklungstrends in der Schweineproduktion wichtiger Erzeugerländer

FAO-Statistiken zeigen, dass die weltweite Erzeugung von Schweinefleisch von ca. 70 Mio. t im Jahr 1990 auf über 100 Mio. t im Jahr 2004 angestiegen ist. Mit großem Abstand hinter China und den USA nimmt Deutschland den dritten Platz in der Rangliste der wichtigsten Erzeugerländer ein. Gestützt auf eine Untersuchung der Entwicklungstrends zwischen 1990 und 2004 in Belgien/Luxemburg, Brasilien, Dänemark, Frankreich, den Niederlanden, Mittel- und Osteuropa, Spanien sowie den USA werden die zukünftigen Herausforderungen für die nordwestdeutschen Erzeuger von Schlachtschweinen wie folgt eingeschätzt:

- Bei unverändertem Außenschutz der EU geht die größte Gefahr von den europäischen Wettbewerbern Spanien und Dänemark aus. Dabei ist Spanien aufgrund der geringen Kosten und großen Kapazitätsreserven der bedrohlichere Konkurrent.
- Aufgrund stagnierender oder schrumpfender Bestände werden Belgien/Luxemburg und Frankreich auf dem deutschen wie dem europäischen Markt tendenziell Marktanteile abgeben.
- Die mittel- und osteuropäischen Länder werden aufgrund wachsender Inlandsverbräuche sowie teilweise noch ungelöster Strukturprobleme auf der „grünen“ wie auch auf der „roten“ Seite kurzfristig nicht als gefährliche Wettbewerber betrachtet. Bedeutsame Konkurrenten werden diese Länder erst dann, wenn in ih-

nen niedrige Kosten mit professionellen Strukturen und Arbeitsweisen kombiniert werden, z. B. infolge des verstärkten Markteintritts dänischer oder nordamerikanischer Unternehmen.

- Kostengünstig produzierende Länder in Übersee wie die USA und Brasilien werden bei vermindertem EU-Außenschutz eine höchst gefährliche Konkurrenz darstellen. Dies gilt aufgrund eines uneinholbaren Kostenvorsprungs und enormer Kapazitätsreserven vor allem für Brasilien, sofern dort noch bestehende strukturelle Defizite beseitigt werden.

Im Einzelnen hängen die Zukunft der Schweineerzeugung und die Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Erzeugerländer von zahlreichen schwer vorhersehbaren Einflussgrößen – Agrar- und Umweltpolitik, WTO, Wechselkurse, Nachfrageentwicklung usw. – ab. Alle Prognosen sind daher mit erheblicher Unsicherheit behaftet.

3 Die Wertschöpfungskette im Wandel

3.1 Erzeugung

In Westfalen-Lippe und der Weser-Ems-Region sind seit 1990 mehr als die Hälfte der Schweine haltenden Betriebe aus der Produktion ausgeschieden. 2003 wurden in Westfalen-Lippe noch 14.290 und in Weser-Ems 9.797 Schweinehalter gezählt. Zwischen 1990 und 2003 haben in beiden Regionen die Schweinebestände zugenommen, und zwar auf 5,67 Mio. Tiere in Westfalen-Lippe und 5,03 Mio. Tiere in Weser-Ems. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich der Strukturwandel fortsetzen und der Trend zu größeren Einheiten anhalten wird.

Im internationalen Vergleich liegen die Kosten in Deutschland eher im oberen Drittel, so dass vor allem die spanischen Produzenten, aber in gewissem Umfang auch die Erzeuger in Dänemark und den Niederlanden Kostenvorteile haben. Ein Vergleich mit spanischen Erzeugern zeigt, dass die deutschen Produzenten niedrigere Futterkosten,

aber deutlich höhere Gebäude-, Arbeits- und sonstige Kosten haben. In Brasilien liegen die Kosten nochmals rund 30 % niedriger als in Spanien.

In einem sich verschärfenden Konkurrenzkampf stellen Kostennachteile gegenüber anderen wichtigen Erzeugerländern einen wesentlichen Wettbewerbsnachteil dar. Erzeuger, die langfristig den Betriebszweig Schweineproduktion fortführen wollen, müssen daher auf der einen Seite die Kosten durch verbesserte biologische Leistungen, Größenwachstum und optimiertes Management reduzieren und auf der anderen Seite durch eine an die betriebliche Situation angepasste Vermarktung die im Vergleich zum Weltmarkt höheren Erlöse absichern.

3.2 Schlachtung und Verarbeitung

Die Schlacht- und Verarbeitungsstufe ist sehr viel stärker konzentriert als die Erzeugerstufe, jedoch deutlich weniger konzentriert als bspw. der Lebensmitteleinzelhandel. So entfielen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2003 bundesweit „nur“ 42,8 % aller Umsätze, die von Schlachtunternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten getätigt wurden, auf die sechs größten Unternehmen. Seither hat sich der Strukturwandel allerdings wesentlich verschärft: Der Marktanteil der drei führenden Unternehmen (Vion, Tönnies und Westfleisch) ist im Jahr 2004 bereits auf rund 43 % angewachsen und wird durch die voraussichtliche Übernahme von Südfleisch durch Vion weiter auf knapp 50 % steigen. Auch der Anteil der 25 größten Unternehmen erreicht noch in 2003 vergleichsweise niedrige 74,1 %, ist seitdem aber ebenfalls angestiegen. An diesen Zahlen wird deutlich, dass in der Schlachtung und Verarbeitung neben einigen sehr großen Unternehmen wie Vion, Tönnies und der Westfleisch weiterhin viele mittelständische Betriebe tätig sind. Im Ausland, etwa den Niederlanden und vor allem Dänemark, wo sich die Zahl der Schlachtunternehmen von 77 im Jahr 1962 auf nur noch zwei im Jahr 2004 – Danish Crown und TiCan – vermindert hat, ist der Konzentrationsprozess dagegen bereits sehr viel weiter vorangeschritten.

Entgegen einem verbreiteten Eindruck ist nach Angaben der amtlichen Statistik im letzten Jahrzehnt sowohl die Zahl der Schlachtunternehmen als auch der Betriebsstätten gestiegen. Im Jahr 2003 wurden in Westfalen-Lippe 38 und im Weser-Ems-Gebiet 31 Schlachtbetriebe mit 20 und mehr Beschäftigten gezählt. Auch bei den Fleischverarbeitern hat sich der Strukturwandel nicht im selben Maße wie in der Landwirtschaft vollzogen. Der Vergleich der Zahlen von 1995 mit 2003 zeigt, dass – ähnlich wie auf der Schlachtstufe – die Zahl der Betriebe zugenommen hat. Wie die zuletzt starke Zunahme der Konzentrationsgrade zeigt, hat sich die Entwicklung inzwischen allerdings ins Gegenteil verkehrt. Stark vom Strukturwandel betroffen ist das Fleischerhandwerk, in dem die Zahl der Betriebe und die Umsätze in den letzten zehn Jahren deutlich zurückgegangen sind.

Für die nähere Zukunft wird von vielen Experten eine weitere deutliche Beschleunigung des Strukturwandels bei den Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben erwartet. Die niederländische Rabobank bspw. geht davon aus, dass europaweit bis 2010 nur ein Drittel der Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten überleben wird. In Deutschland wird sich diese Entwicklung allerdings u. a. aufgrund der vergleichsweise geringen Exportorientierung vermutlich nur in abgeschwächter Form vollziehen.

Die zunehmende Konzentration im Schlacht- und Verarbeitungsbereich wird für die Landwirtschaft in Nordwestdeutschland erhebliche Auswirkungen haben. Zwei Entwicklungen stechen dabei besonders heraus: einerseits die Verschärfung des landwirtschaftlichen Strukturwandels und andererseits die sinkende Zahl der Vermarktungsalternativen, die die Schweineerzeuger in Abhängigkeit von marktmächtigen Abnehmern bringen könnte.

Ein weiterer Trend auf der Schlachtstufe ist die Internationalisierung. Auch mit Blick auf diese Entwicklung ist Dänemark richtungweisend; im Geschäftsjahr 2002/03 erwirtschaftete Danish Crown 88 % seines Umsatzes außerhalb Dänemarks und besaß neben 21 europäischen auch sechs außereuropäische Tochtergesellschaften. Zwar ist auch in Nordwestdeutschland in den letzten Jahren bei Schlachtunternehmen und Verarbeitern eine Tendenz zur Internationalisierung festzustellen gewesen. Nichtsdes-

totrotz verfügen die deutschen Unternehmen kaum über Tochtergesellschaften im Ausland und ihre Exportquoten liegen weit unterhalb derer führender ausländischer Wettbewerber. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass die deutschen Unternehmen – soweit sie sich nicht in Marktnischen zurückziehen – verstärkt in die internationale Arbeitsteilung eingebunden und ihre Exportquoten und Internationalisierungsgrade entsprechend ansteigen werden. Die fortschreitende Internationalisierung wird den Druck auf die Preise und auf kleinere, weniger internationalisierte Schlachtunternehmen aus dem nordwestdeutschen Raum erhöhen, da große internationale Unternehmen Kostenvorteile unterschiedlicher Standorte nutzen und einen extrem scharfen Standortwettbewerb entfachen können. Zugleich sind kleinere deutsche Unternehmen für finanzkräftige ausländische Wettbewerber relativ leicht zu erwerbende Übernahmekandidaten, wenn die finanzielle Stabilität der deutschen Unternehmen nicht mehr gewährleistet ist.

Aufschlussreich ist ein Blick auf die in der amtlichen Statistik wiedergegebenen Kostenstrukturen der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen. So entfielen in den vergangenen Jahren auf der Schlachtstufe stets gut 76 % aller Kosten auf die Materialkosten, überwiegend also auf die zugekauften Schlachttiere. Bei Verarbeitungsbetrieben liegt dieser Wert immerhin noch zwischen 50 und 55 %. Die aus den amtlichen Daten näherungsweise berechnete Umsatzrendite ist auf der Schlachtstufe nur knapp positiv und erreicht selten 1 %, während in der Verarbeitung die Werte im letzten Jahrzehnt zwischen 1,4 und 4,7 % schwankten.

Der hohe Anteil der Materialkosten am Umsatz bewirkt, dass die zugekauften Mastschweine die zentrale Größe im Kostencontrolling der Schlachtunternehmen darstellen. Entsprechend groß ist der Anreiz, die Schweinepreise möglichst niedrig zu halten. Zugleich folgt aus der großen Bedeutung der Materialkosten und der geringen Rentabilität der Schlachtunternehmen, dass der Spielraum der Landwirte für eine Verbesserung der eigenen Wertschöpfung zu Lasten der „roten“ Seite begrenzt ist.

Aufgrund der Überkapazitäten auf der Schlachtstufe ist die Position der Schlachtunternehmen gegenüber den Landwirten, den EZG und VVG sowie den privaten Vieh-

händlern verhältnismäßig schlecht und lässt nur bedingt Spielraum für Preisverhandlungen. Die Schlachtunternehmen haben aus diesem Grund ein Interesse daran, die Transparenz der Preissetzung und der Schlachtabrechnungen möglichst gering zu halten.

3.3 Handel

Deutschland ist durch einen im internationalen Vergleich ungewöhnlich preisaggressiven Lebensmitteleinzelhandel und Defizite in den qualitätsorientierten Absatzkanälen charakterisiert. Marktführend sind die Discounter, die sich in den letzten Jahren zunehmend zu Nahversorgern entwickelt haben und ihr Sortiment kontinuierlich ausdehnen. Diese grundsätzlichen Entwicklungstendenzen schlagen sich auch im Fleischmarkt nieder.

Eine Analyse der Absatzwege für Fleisch zeigt, dass Discounter und Verbrauchermärkte bereits seit mehr als zehn Jahren kontinuierlich Marktanteile zu Lasten der Fleischereien, aber auch der Supermärkte gewinnen. Die großflächigen Geschäfte haben zzt. einen Marktanteil von 42 %, Discounter von 18 %. Letztere haben ihren Anteil in den letzten 3 Jahren nicht zuletzt durch den Einstieg von Aldi fast verdoppelt. Bei einzelnen Volumenartikeln wie Hackfleisch oder Kotelett liegt der Absatzanteil bereits jetzt deutlich über 20 %.

Mit rund 75 % ist der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel der wichtigste Absatzweg. Er lässt sich in drei strategische Gruppen einteilen: 1. Zentralisierte, internationale Konzerne (Metro, Tengelmann, Aldi, Lidl etc.), 2. international (z. B. Rewe) und national (z. B. Edeka) operierende Kooperationsgruppen und 3. mittelständische Filialunternehmen, die über eine regional verdichtete Filialstruktur verfügen (z. B. Globus, Dohle, Tegut).

Eine zentrale Entwicklung ist die Internationalisierung der großen Handelskonzerne. Bisher ist deren Beschaffungsverhalten überwiegend national ausgerichtet. Dies wird

sich in Zukunft aller Voraussicht nach deutlich verändern – mit entsprechenden Chancen und Risiken. Derzeit sind die Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen in Deutschland wohl besser als die Industrie in vielen anderen Ländern auf die Belieferung der Discounter eingestellt. Dies gilt es zu nutzen. Allerdings wachsen auch die Risiken, dass die Handelsunternehmen in ihren Auslandsmärkten günstigere Einkaufsoptionen herausfinden und diese auf den nationalen Markt transferieren. Der Standortwettbewerb – wie er aus anderen Branchen bekannt ist – wird mit der wachsenden Bedeutung der großen Lieferkontrakte mit Aldi & Co zunehmen.

Eine zweite Herausforderung ist das Wachstum und die Professionalisierung der Handelsmarken. Im Fleischmarkt hat die Industrie bisher keine größeren Anstrengungen zur Markenbildung unternommen. Die Handelsmarkenkonzepte von z. B. Kaufland und Edeka sind professioneller – auch und gerade im Qualitätssegment. Damit geht der Industrie eine zentrale Quelle der Wertschöpfung verloren. Die höchste Rentabilität in der Ernährungsindustrie weisen eindeutig die bekannten Markenartikel auf. Bei Handelsmarken ist dagegen die Beschaffungsflexibilität des LEH ungleich größer, was die Austauschbarkeit der (deutschen) Lieferanten verstärkt. Viele Handelsunternehmen beschaffen ihre Handelsmarken nur bei jeweils einem oder zwei Lieferanten (Single- oder Dual-Sourcing), so dass hiervon erhebliche Wachstums- und Konzentrationsimpulse ausgehen. Vorteilhafter für die Industrie sind dagegen eigene Exklusivmarken der Hersteller für einen einzelnen Händler (Beispiel: Bauernglück und Tilmann's von Tönnies für Aldi).

Noch zu wenig genutzt werden von Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen die Potenziale der regionalen Filialisten, die zum Ausgleich ihrer Kostennachteile teilweise ambitionierte Marketingkonzepte verfolgen. Auch hier finden sich deshalb Strategien der Rückwärtsintegration, d. h. des Aufbaus von eigenständigen Qualitätsfleischprogrammen durch die Händler. Die regionalen Filialisten bieten insbesondere für mittelständische Regionalanbieter in der Fleischwirtschaft Chancen; dies verlangt jedoch bessere Marketingkonzepte im Premiumbereich.

Fleisch hat einen durchschnittlichen Umsatzanteil von 16 % am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels und ist damit noch vor Obst und Gemüse die wichtigste Warengruppe. Da Fleisch als häufig gekaufter Artikel für viele Verbraucher ein wichtiges Kriterium bei der Einkaufsstättenwahl ist, steht die Warengruppe traditionell im Vordergrund des Einzelhandelsmarketings. Die Praktikerbezeichnung „Schweinebauchanzeigen“ für die Werbezettel des LEH deutet an, dass dieses Marketing stark preisdominiert ist. Dieser Trend wird sich bei den meisten Unternehmen in Zukunft durch die Ausdehnung des SB-Angebots noch verstärken. Noch macht der Bedienungverkauf bei Fleisch insgesamt ca. 52 % des Absatzes aus. Zentral produzierte SB-Ware bietet aber erhebliche Kosten- und Hygienevorteile, so dass für Deutschland eine Entwicklung hin zur Dominanz des – preisgünstigeren – SB-Segments zu erwarten ist. Damit wird der Preiswettbewerb weiter an Relevanz gewinnen.

3.4 Verbraucher

Deutschland ist der bei weitem größte Markt für Schweinefleisch in Europa. Mit einem Pro-Kopf-Konsum von 55,9 kg ist Schweinefleisch auch das wichtigste Segment. Deutlich wird jedoch auch die wachsende Beliebtheit von Geflügelfleisch, dessen Verbrauch ungeachtet der BSE-Krise mit Ausnahme des Jahres 2002 stetig zugenommen hat. Im Jahr 2003 wurde erstmals seit der Krise um BSE auch insgesamt wieder mehr Fleisch gegessen; der Pro-Kopf-Verbrauch lag bei 90 kg. In 2004 ging der Wert jedoch bereits wieder leicht zurück. Letztlich stagniert der Verbrauch in langfristiger Tendenz.

Zahlreiche Verbraucherstudien zeigen, dass beim Marketing die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Kundensegmente beachtet werden müssen. Das Verbraucherverhalten wird zunehmend differenzierter und polarisierter (hybrider Konsument). Bei Fleisch konzentriert sich das Marketing bisher sehr stark auf eine Zielgruppe mit besonders hoher Fleischpräferenz, die allerdings relativ preisbewusst einkauft. Die Potenziale der ca. 40 % qualitätsorientierten Konsumenten werden damit in der Fleischwirtschaft zu wenig beachtet. Viele dieser Verbraucher interessieren sich

ausgesprochen stark für Ernährung und Gesundheit und messen gutem Essen einen hohen Stellenwert bei. (Regionale) Spezialitäten werden besonders geschätzt. Ihre ausgeprägte Sensibilität für Sicherheitsfragen charakterisiert sie als kritische Kunden. Zudem spielen Schlankheit und Fitness teilweise eine wichtige Rolle.

Im Ergebnis lässt sich damit festhalten, dass der derzeitige starke Preisfokus der Fleischvermarktung zwar einerseits in der großen Gruppe der Preisbewussten seine Berechtigung findet, andererseits jedoch mit dieser Strategie die Bedürfnisse eines zwar kleineren, aber aufgrund der höheren Preisbereitschaft ebenfalls interessanten Marktsegments übersehen werden. Insgesamt liegt der Umsatzanteil von Premiumprodukten auf dem deutschen Markt für schnelllebbige Konsumgüter heute bei ca. 17 % mit wachsender Tendenz. Bei Pkws erreichen die Premiummarken sogar rund 30 % Marktanteil. Im Fleischmarkt dagegen ergibt sich zzt. auch bei großzügiger Schätzung höchstens ein Anteil von ca. 2-3 %. Diese Lücke ist nicht durch das Produkt zu erklären, sondern im Wesentlichen ein Resultat einseitiger Marketingstrategien.

In einer eigenen aktuellen Befragung zur Verbraucherakzeptanz von SB-Fleisch zeigt sich, dass die produktionstechnischen Vorteile von zentral hergestelltem SB-Fleisch hinsichtlich Haltbarkeit, Hygiene und Kosten von den Verbrauchern heute nur zum Teil erkannt werden. Eine Auseinandersetzung mit den Angebotsalternativen findet offenbar kaum statt. Hier müssen Industrie und Handel noch erhebliche Überzeugungsarbeit leisten. Die weitere Ausdehnung des SB-Segments wird angesichts der Produktvorteile nicht zuletzt davon bestimmt, ob die deutlich ausgeprägten Bedenken (Haltbarkeit, Frische, Qualität, Inhaltsstoffe) abgebaut werden können. Gleichzeitig wird deutlich, dass der typische „Bedienungskäufer“ eine höhere Preisbereitschaft aufweist, so dass dieses Segment nicht vernachlässigt werden sollte.

Insgesamt zeigen die Verbraucherstudien im Vergleich zur aktuellen Marktentwicklung ein etwas widersprüchliches Bild. Auf der einen Seite sind die Chancen, bei qualitätsbewussten Konsumenten durch höherwertige Angebote Wertschöpfung zu erzielen, offensichtlich nicht ausgeschöpft. Auf der anderen Seite findet derzeit ein

massiver Verdrängungsprozess zu Lasten der Bedientheke statt, der zu erheblichen Veränderungen im Nachfrageverhalten führen wird und die preisaggressiven Betriebsformen bevorteilt.

4 Machtverteilung und Preisbildung in der Wertschöpfungskette

Eine zentrale Frage für die Zukunft der Veredelungswirtschaft ist die Analyse der Machtverteilung in der Wertschöpfungskette. Die Vermutung des Missbrauchs von Nachfragemacht wird unterstützt durch Beispiele aus dem Ausland, wo bei hoher Konzentration und starker vertikaler Integration ein niedriges Auszahlungspreisniveau anzutreffen ist. Die Frage, ob die Landwirte aufgrund der zunehmenden Konzentration einer Nachfragemacht der folgenden Stufen ausgesetzt sind, ist jedoch aus ökonomischer Sicht komplex. Die Analyse umfasst daher die folgenden drei Ansatzpunkte. Erstens: Die Marktstruktur – kommt es durch die Konzentration im Schlachthofsektor zu einer Marktbeherrschung? Zweitens: Das Marktverhalten – missbrauchen Schlachtunternehmen Informationsvorsprünge in der Preisbildung? Und drittens: Das Marktergebnis – kommt es zu einer Verschiebung von Wertschöpfungsanteilen und Margen in der Kette, werden Preiserhöhungen an die vorgelagerten Stufen weitergegeben?

Einen ersten Anhaltspunkt liefert der Blick auf die Marktstrukturen. Die drei führenden Unternehmen (Vion, Tönnies und Westfleisch) vereinigten im Jahr 2004 immerhin ca. 43 % der Schlachtungen auf sich. Mit der anstehenden Übernahme von Südfleisch (4,3 % Marktanteil in 2004) durch die Vion Food Group wird die Grenze, die das deutsche Kartellrecht für die Marktbeherrschungsvermutung ansetzt (50 % Marktanteil der drei führenden Unternehmen), fast erreicht. Dies spricht aus landwirtschaftlicher Sicht für eine detaillierte Beobachtung des Marktes und proaktive Versuche der Gegenmachtbildung.

Ein weiterer wichtiger Faktor in Bezug auf die Marktstruktur ist die Veränderung des genossenschaftlichen Sektors. Genossenschaftliche Verarbeitungsunternehmen entwi-

ckeln in den letzten Jahren zur Erhöhung ihres Handlungsspielraums zunehmend kapitalgesellschaftsähnliche Strukturen, in denen die Geschäftsführung professionalisiert wird und der Einfluss der landwirtschaftlichen Anteilseigner zurückgeht. Gleichwohl sichert die grundsätzliche Stimmrechtsstruktur den landwirtschaftlichen Einfluss und bietet einen Schutz vor größerer Nachfragemacht.

Die Befragung von Landwirten zeigt, dass die nordwestdeutschen Schweinemäster selbst derzeit mehrheitlich noch genug Ausweichalternativen sehen und sich daher noch nicht von einem einzelnen Abnehmer abhängig fühlen. Die Landwirte sollten allerdings angesichts der erheblich gestiegenen Fusionsaktivitäten in der Schlachtbranche langfristig im eigenen Interesse die Zahl der Absatzalternativen sichern. In dieser Hinsicht dürfte das Überleben zumindest eines großen genossenschaftlichen Abnehmers eine wichtige Versicherung gegen strukturelle Abhängigkeiten sein.

Darüber hinaus sollten mit wachsender Konzentration bei den bisherigen Abnehmern die Absatzaktivitäten räumlich ausgeweitet werden. Es ist sinnvoll, gezielt und systematisch Geschäftskontakte in andere Ländermärkte aufzubauen, um über Absatzalternativen zu verfügen. Dies lässt sich z. B. erreichen, wenn Erzeugerzusammenschlüsse immer wieder einmal Testlieferungen an neue Abnehmer durchführen und so Erfahrungen ausbauen und Geschäftskontakte pflegen, die sich ggf. kurzfristig nutzen lassen. Schließlich ist im Sinne der Gegenmachtbildung der Aufbau horizontaler Zusammenschlüsse zu fördern. Gegenmacht werden Erzeugerkooperationen nur dann ausüben können, wenn sie in Zeiten knapper Ware eine so große Menge von Tieren bündeln können, dass bei Schlachthofwechsel die Auslastung eines Abnehmers massiv gefährdet wäre.

Missbräuchliches Marktverhalten einer Partei lässt sich insbesondere durch Versuche der Preisverschleierung und Konditionenintransparenz nachweisen. Eine Analyse der Preisbildung zwischen Landwirten und Schlachthöfen muss zwei gesonderte Aspekte berücksichtigen. Zum einen geht es um die Findung des Basispreises, der für eine bestimmte Basisqualität, in der Regel 56 % Muskelfleischanteil (MFA), bzw. je Indexpunkt bei einer Klassifizierung nach AutoFOM, gezahlt wird. Zum anderen muss

beachtet werden, dass der tatsächliche Auszahlungspreis, den der Landwirt schließlich je kg Schlachtgewicht erhält, aufgrund der o. g. Einflussfaktoren zum Teil erheblich unter diesem Basispreis liegt („Maskenschlupf“). Während der Basispreis nicht zuletzt durch staatliche Regelungen und die Bemühungen der Erzeugerorganisationen relativ transparent ist, nimmt der Maskenschlupf zu. Schlachtunternehmen haben aus sachlichen (Qualitätsabstufungen), aber auch aus taktischen Gründen ein Interesse an einem möglichst komplizierten System, was sich in der zu beobachtenden Maskenvielfalt eindrucksvoll zeigt. Ziel der Landwirte ist dagegen eine weitgehende Transparenz über die Auszahlungspreise der einzelnen Abnehmer.

Daraus ergibt sich für die landwirtschaftliche Seite die Herausforderung, immer wieder neue Anläufe für einen Ausbau der Preistransparenz zu unternehmen. Einige Ansätze, wie der ZMP-Preisvergleich, der Schlachthofvergleich von ZMP und Westfälisch-Lippischem Landwirtschaftsverband, das Kontrollprogramm KonRAT des Erzeugerrings Westfalen-Lippe, aber auch die Internet-Schweinebörse der ISN sind hierzu bereits vorhanden. An die Schlachtunternehmen richtet sich die Forderung, ihre sinnvollen Qualitätsanforderungen, die sich in der Preismaske niederschlagen, transparenter zu machen und deutlich besser zu kommunizieren. Qualitätsanreize entstehen durch ein Preissystem nur dann, wenn die Lieferanten die Einflussgrößen kennen und planbar in ihrer Produktion umsetzen können.

Abschließend ist die Hypothese der Wirtschaftstheorie zu überprüfen, dass die wirtschaftliche Überlegenheit einer Marktseite sich über kurz oder lang auch im Geschäftserfolg niederschlägt. Eine häufig in der Landwirtschaft und auch in der Forschung geäußerte Vermutung lautet, dass die Marktmacht der nachfolgenden Stufen sich in einem geringeren Anteil der Schweinemäster an der Gesamtwertschöpfung zeigt.

Tatsächlich ist der Erzeugeranteil an der Wertschöpfung im Fleischbereich kontinuierlich zurückgegangen. Betrug er vor 30 Jahren noch fast 50 %, so erhält der Landwirt heute nur noch einen Anteil von ca. 24 % an den Verbraucherausgaben. Dieser Rückgang ist jedoch nicht per se ein Beleg für Marktmacht der nachfolgenden Stufen, son-

dem zunächst einmal auf die zunehmende Arbeitsteilung (zunehmende Verarbeitungstiefe der Produkte) und die erhebliche Rationalisierungsleistung der Landwirtschaft in den letzten Jahrzehnten zurückzuführen. Die Produktivität steigt in der Landwirtschaft schneller als in der Industrie – eine bekannte Erfahrung der agrarökonomischen Forschung.

Eine Analyse der Gewinnsituation deutet zzt. noch nicht auf eine deutliche Marktmacht der nachgelagerten Stufen hin. Für die Schlachtunternehmen zeigen sich nur sehr geringe Umsatzrentabilitäten. Im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2003 ergibt sich eine Umsatzrendite von 0,93 %. Auch die Werte für einzelne größere Unternehmen deuten – soweit verfügbar – nicht auf überproportional hohe Gewinne hin. Im Lebensmittelhandel liegt die Umsatzrentabilität im Durchschnitt ebenfalls ähnlich niedrig. Einzelne Unternehmen wie Aldi erzielen hier allerdings bessere Werte (ca. 3 % Umsatzrendite). Keine Marktseite dürfte heute in der Fleischwirtschaft systematisch außergewöhnlich hohe Renditen erzielen. Die Zahlen lassen aber auch eine andere Erklärung zu: Es gibt Branchen, in denen durch eine außergewöhnlich harte Wettbewerbssituation (Preiskrieg) eine insgesamt niedrige Branchenrentabilität herrscht – bei gleichzeitig hohem Druck auf die vorgelagerten Stufen. In diesem für die Fleischwirtschaft plausiblen Fall profitiert der Verbraucher aufgrund der ausgesprochen niedrigen Preise von dem Druck, den der Handel auf die Schlachtung und diese wiederum auf die Landwirtschaft ausübt. Niedrige Rentabilitäten und Nachfragemacht müssen sich daher nicht ausschließen.

Einen weiteren Hinweis auf Machtmissbrauch versucht die Analyse der vertikalen Preistransmission, also der Weitergabe von Preisveränderungen über die Wertschöpfungsstufen, zu geben. Gemäß der neoklassischen Theorie sollten z. B. Rohstoffpreissenkungen aufgrund eines Überschussangebotes immer zu einer Reduktion des Verbraucherpreises führen, umgekehrt aber auch verbesserte Absatzmöglichkeiten und Preissteigerungen auf der Absatzseite positive Wirkung auf die Erzeugerpreise haben. Die verschiedenen wissenschaftlichen Studien zeigen diesbezüglich unterschiedliche und insgesamt unsichere Ergebnisse; zwar werden für verschiedene Län-

dermärkte zeitliche Verschiebungen in der Preisweitergabe gefunden, so dass die Schlachtstufe zwischenzeitlich höhere Margen realisieren kann, eine eindeutige Benennung der Ursache ist jedoch nicht möglich, da auch Anpassungskosten im Handel sowie dessen generelle Preispolitik (Dauerniedrigpreise) für Verzögerungen verantwortlich sein können. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Teilstücke, fehlender Preisdaten, zusätzlicher Dienstleistungen und nicht zuletzt aufgrund der verschiedenen Vertriebskanäle ist ein Rückschluss vom Verbraucher- auf den Erzeugerpreis nicht möglich.

Als Handlungsempfehlung an die Landwirte lässt sich jedoch festhalten, dass es wichtig ist, eine möglichst große Transparenz über die Preisbildung in der Kette zu behalten. Wichtig ist eine genaue Beobachtung der Großmarktpreise, die zzt. noch einen Anhaltspunkt für die Abgabepreise der Schlachtunternehmen bieten. Die verfügbaren ZMP-Daten (z. B. Vieh & Fleisch Online mit Wochendaten) sollten in der Landwirtschaft bekannt gemacht und breit genutzt werden. Newsletter oder Faxabrufdienste mit den Kerninformationen der Preisentwicklung sollten als Grundlage für die Preisverhandlungen mit den Schlachtunternehmen verstärkt eingerichtet werden. Bei zunehmenden direkten Geschäftsbeziehungen zwischen Schlachtunternehmen und Handel verlieren die Großmarktpreise jedoch an Bedeutung.

Die Wareterminbörse kann dem einzelnen Betrieb zur Sicherung seiner Wertschöpfung angesichts der z. T. extremen Preisschwankungen dienen. Zusätzliche Gewinne sind dabei nicht zu erwarten, da es sich um ein reines Preisabsicherungsinstrument handelt. Insbesondere für große, spezialisierte Wachstumsbetriebe mit hoher Fremdkapitalbelastung ist die WTB jedoch bei vermuteten Preissenkungen im Laufe der Mastperiode ein wichtiges Instrument zur Liquiditätssicherung. Noch krankt die WTB aber an Akzeptanzproblemen auf beiden Marktseiten.

5 Horizontale Kooperationen

Eine Kooperation ist eine freiwillige, vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit selbstständig wirtschaftender Unternehmen. Horizontale Kooperationen bezeichnen die Zusammenarbeit landwirtschaftlicher Betriebe untereinander. In Nordwestdeutschland übernehmen bei der Vermarktung von Schlachtschweinen Kooperationen in Form von Erzeugergemeinschaften (EZG) und Viehvermarktungs-genossenschaften (VVG) eine wichtige Bündelungsfunktion. Vor dem Hintergrund zunehmender Konzentration auf den nachgelagerten Stufen war es Ziel der Untersuchung, die Rollen und Erfolgsfaktoren von EZG und VVG näher zu beleuchten und ihre Potenziale zur Verbesserung der Wertschöpfung nordwestdeutscher Schweineerzeuger auszuloten. Zu diesem Zweck wurde eine Befragung von 36 Geschäftsführern nordwestdeutscher EZG und VVG durchgeführt, die im Jahr 2004 zusammen über 7,6 Mio. Schweine vermarktet haben. Ergänzend wurden 357 Landwirte nach ihren Einschätzungen von EZG und VVG befragt.

Im Rahmen der empirischen Studien wurden die EZG und VVG sowohl durch die Geschäftsführer wie auch durch die Schweineerzeuger insgesamt positiv bewertet. Die wichtigste Leistung der EZG bzw. VVG aus Sicht der Landwirte ist, dass sie in der Lage sind, das Angebot an Schlachtschweinen zu bündeln und dadurch bessere Konditionen für die Landwirte zu erreichen. In diesem Zusammenhang fand auch die Aussage, dass die EZG und VVG sehr gut für die Vermarktung der Schlachtschweine kleinerer landwirtschaftlicher Betriebe geeignet seien, breite Zustimmung. Die Geschäftsführer bewerten ihre Organisationen durchweg etwas positiver als die Landwirte. Am größten ist die Divergenz bei der Einschätzung, wie umfangreich das Leistungsangebot der EZG/VVG für die Mitglieder ist. Hier scheint es den EZG und VVG nicht uneingeschränkt zu gelingen, ihre Angebotsvielfalt den Landwirten ausreichend zu vermitteln.

Aufschlussreich sind auch die Antworten auf die an Nichtmitglieder gerichtete Frage, warum sie keiner EZG oder VVG angehören (Mehrfachantworten waren möglich):

29,1 % wollen die Vermarktung lieber selbst organisieren, 19,6 % schätzen andere Vermarktungswege als interessanter ein und je 22,1 % erwarten keinen arbeitswirtschaftlichen Vorteil bzw. haben über eine Mitgliedschaft noch nicht ernsthaft nachgedacht. Die Höhe der Beiträge (9,0 %), Unzufriedenheit mit den angebotenen Leistungen (7,8 %) oder der Geschäftsführung (5,9 %), die Strenge der zu beachtenden Vorschriften (5,9 %) sowie sonstige Aspekte werden demgegenüber wesentlich seltener als Hinderungsgründe für eine Mitgliedschaft genannt.

Eine Gruppierung der befragten Kooperationen nach ihrem Erfolg gibt Aufschluss über die zentralen Erfolgsfaktoren. Als erfolgreich wurden EZG und VVG eingestuft, wenn sie konstante oder steigende Mitgliederzahlen aufweisen, die Zahl der vermarkteten Schlachtschweine steigt und sie ihre wirtschaftliche Perspektive positiv einschätzen. Diese Merkmale trafen auf sechs EZG und drei VVG zu. Es zeigte sich, dass erfolgreiche Organisationen den Landwirten mehr Leistungen anbieten als die weniger erfolgreichen. Als Kerndienstleistungsangebot erfolgreich geführter EZG und VVG kristallisierten sich dabei namentlich die Verhandlungen mit Schlachthöfen, die Organisation der Tiertransporte, die Kontrolle der Schlachtabrechnungen, die Unterstützung der Mitglieder bei Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie die Erschließung neuer Absatzwege heraus.

Um den Landwirten mehr Stimme und Gewicht in den (Preis-)Verhandlungen mit Schlachthöfen zu verleihen und Marktmachtunterschiede zumindest teilweise auszugleichen, wird eine stärkere Bündelung der Vermarktung von Schlachtschweinen empfohlen. EZG und VVG sind dazu ein geeigneter Weg. In Regionen, in denen sie bislang nur schwach vertreten sind, können Neugründungen von EZG bzw. VVG erforderlich sein, um den Anteil der frei vermarkteten Schweine zu reduzieren. Darüber hinaus wird eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den EZG und VVG angeraten. Fusionen werden solchen EZG und VVG empfohlen, die nicht erfolgreich in Marktnischen aktiv und deutlich kleiner als der Durchschnitt sind. Von der Gründung einer nordwestdeutschen „Groß-EZG“ wird dagegen abgeraten, um die Vorteile der räumlichen Nähe zu den Landwirten und der Abstimmung des Leistungs-

angebotes auf den lokalen Bedarf zu bewahren und unnötige Anpassungskosten und Bürokratisierungstendenzen zu vermeiden. Um noch stärker als bisher die Vorteile gemeinsamen Handelns nutzen zu können, sollte geprüft werden, ob auf mittlere Sicht bei Wahrung der organisatorischen Selbstständigkeit der EZG und VVG schlagkräftige „Vermarktungskontore“ geschaffen werden können, die die Vermarktung mehrerer EZG bzw. VVG koordinieren, z. B. durch zentralisierte Verhandlungen mit den Schlachthöfen.

Eine stärkere Bündelung des Schlachtschweineangebots wird nur gelingen, wenn sich EZG und VVG positiv von anderen Vermarktungswegen abheben. Dazu sind neben einem passgenauen Leistungsangebot eine ausgeprägte Lieferantorientierung und eine hohe Preiszufriedenheit der Mitglieder erforderlich.

Die Umsetzung der Maßnahmen zur Überwindung der Zersplitterung der EZG und VVG verlangt ein geeignetes Projektmanagement. Es wird daher die Einsetzung einer hochrangig besetzten Steuerungsgruppe empfohlen, in der Führungspersonlichkeiten aus der Region zusammenarbeiten. Diesem Gremium obliegen insbesondere die Initiierung und Gesamtsteuerung der notwendigen Umsetzungsschritte.

6 Vertikale Kooperationen

Vertikale Kooperationen sind auf die Zusammenarbeit landwirtschaftlicher Betriebe mit vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen gerichtet. In den vergangenen Jahren ist in der Veredelungswirtschaft die wertschöpfungsstufenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Schlachtunternehmen verstärkt in das Blickfeld gerückt. Gehört vertikalen Kooperationen die Zukunft, wie gelegentlich mit Verweis auf dänische und nordamerikanische Vorbilder oder steigende Anforderungen an Produktqualität und Rückverfolgbarkeit argumentiert wird? Oder werden z. B. durch die in den letzten Jahren eingeführten Zertifizierungssysteme, etwa das QS-System, die Qualitätsunsicherheiten so weit reduziert, dass freie Unternehmer weiterhin keine

Verträge benötigen? Diese grundlegende Frage nach der effizienten Form der Organisation der Wertschöpfungskette und mit ihr die Frage nach der Vorteilhaftigkeit vertikaler Kooperationen im Bereich der Schweineerzeugung muss im Augenblick noch als offen betrachtet werden.

Bei der Suche nach einer Antwort werden grob drei Alternativen unterschieden:

- Der frei vermarktende Landwirt, der ohne Bindung an ein bestimmtes Schlachtunternehmen, eine EZG bzw. VVG oder einen bestimmten privaten Viehhändler seine Schweine vermarktet und dabei bereit ist, den Vermarktungsweg zu wechseln, wenn er davon einen kurzfristigen Preisvorteil erwartet. Dem entspricht auf der „roten“ Seite ein Schlachtunternehmen, das seinen Bedarf an Schlachtschweinen flexibel am Markt deckt, ohne Lieferanten enger an sich zu binden.
- Vertikale Kooperationen, d. h. vertragliche oder auch auf langjährige betriebliche Übung begründete Bindungen zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen. In der Praxis hat sich ein breites Spektrum stufenübergreifender Kooperationsformen herausgebildet, das sich durch Unterschiede hinsichtlich Laufzeit, Kündigungsfristen, wechselseitig auferlegten Pflichten usw. unterscheidet. Es reicht von mehrjährigen Lieferbeziehungen über eher lockere Vermarktungsverträge bis zu Lohnmastverträgen mit hoher Bindungsintensität, wie sie z. B. aus der US-amerikanischen Schweineerzeugung bekannt sind. Das bekannteste Beispiel einer vertraglich (nicht allzu eng) abgesicherten Schweineerzeugung im nordwestdeutschen Raum ist der BestSchwein-Vermarktungsvertrag der Westfleisch.
- Vertikale Integration, bei der sich „grüne“ und „rote“ Seite in gemeinsamem Eigentum befinden. Dies kann Ergebnis der Rückwärtsintegration durch Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen wie in den USA sein. Vertikale Integration liegt aber auch vor, wenn sich Landwirte selbst in der Schlachtung und Verarbeitung engagieren. Dies kann durch den Schritt in die Direktvermarktung erfolgen, aber auch durch den Aufbau eigener Schlachthöfe bspw. durch EZG. Im Grunde entsprechen auch genossenschaftliche Schlachtunternehmen dem Bild einer vertikal integrierten Schweineproduktion. Aufgrund des Größenwachstums

vieler Genossenschaften und fehlender Liefer- bzw. Bezugspflichten ist die Beziehung zwischen den Genossen und ihrer Organisation allerdings heute oft stark gelockert und im Kern eher marktlich geprägt.

In den Wirtschaftswissenschaften geben verschiedene Theorien Auskunft über die effiziente Gestaltung von Wertschöpfungsketten. Ungeachtet aller Unterschiede zwischen den verschiedenen theoretischen Ansätzen lautet das wichtigste Ergebnis: Keine Lösung ist unter allen Umständen die beste! Weder die freie Vermarktung noch irgendeine stärker integrierte Form der Kettenorganisation kann für sich in Anspruch nehmen, den anderen Organisationsformen in jeder Hinsicht und unter allen denkbaren Bedingungen überlegen zu sein. National wie auch international werden daher mit großer Wahrscheinlichkeit auch langfristig verschiedene Lösungen nebeneinander existieren. Die gelegentlich betriebene Suche nach dem „one best way of organizing“ ist aus diesem Grund unsinnig; vielmehr kommt es auf die Verwirklichung einer der spezifischen Situation und jeweiligen Region angepassten Lösung an. Daher taugen ausländische Lösungen selbst dann, wenn sie sich anderenorts, etwa in Dänemark oder den USA, als sehr erfolgreich erwiesen haben, nur bedingt als Vorbilder für Westfalen-Lippe und die Weser-Ems-Region. Vielmehr erscheint es – so eine unserer Kernbotschaften – durchaus möglich, den ausländischen Modellen mit einiger Aussicht auf Erfolg ein „Nordwestdeutsches Modell“ der Organisation der Schweine erzeugenden Kette entgegenzusetzen.

Dies im Hinterkopf, lassen sich auf der Grundlage der wirtschaftswissenschaftlichen Theorien folgende Leitlinien zur wertschöpfungsstufenübergreifenden Organisation der Schweineerzeugung formulieren:

- Solange in der Schweineerzeugung keine besonderen Anforderungen namentlich in den Bereichen Haltung, Fütterung, tierärztliche Betreuung oder Dokumentation erfüllt werden müssen, sondern Schlachtschweine in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Anforderungen und guter fachlicher Praxis erzeugt werden, ist die freie Vermarktung zu empfehlen.

- Sobald z. B. im Rahmen von Markenfleischprogrammen von den Landwirten spezifische Anforderungen erfüllt, insb. sobald Haltung und Fütterung angepasst werden müssen, ist die freie Vermarktung zugunsten vertraglicher Bindungen zwischen Landwirten und Abnehmern aufzugeben, um die Vorleistungen der Landwirte und auch die notwendigen Mengen zur Erfüllung der absatzseitigen Verträge abzusichern.
- Exportmärkte mit sehr speziellen Anforderungen, wie z. B. Japan, setzen häufig ein eng in der gesamten Nahrungsmittelkette abgestimmtes, auf die spezifischen Verbrauchererwartungen exakt zugeschnittenes Vorgehen (Genetik, Fütterung, Markenführung usw.) voraus. Derartige Märkte werden bevorzugt durch vertikal integrierte Erzeugerländer wie Dänemark und die USA bedient. Wollten deutsche Schweineerzeuger derartige Märkte gezielt erschließen, würde sich daraus ein Zwang zur Intensivierung der Zusammenarbeit in der Kette ergeben. Exporte von Standardqualitäten oder Teilstücken, die sich durch Sortierung am Schlachtband zusammenstellen lassen, erfordern dagegen keine stärkeren vertikalen Bindungen in der Kette.
- Herstellermarken spielen im deutschen Rotfleischmarkt bislang keine große Rolle. Anders sieht dies im Bereich der Wurstwaren aus, in dem sowohl national als auch regional bekannte und bedeutsame Marken existieren. Solange die Anforderungen der Markenhersteller an Produkt- und Prozessqualitäten durch im Markt vorhandene Standardware erfüllt werden können, geht von Marken kein Zwang zur vertraglichen Bindung oder Integration der Kette aus. Erst dann, wenn die Einführung von Marken mit speziellen Qualitätsanforderungen verbunden ist, die ein abgestimmtes Verhalten in der Kette oder von den Landwirten bestimmte Vorleistungen verlangen, muss die stufenübergreifende Zusammenarbeit durch entsprechende Verträge abgesichert werden.
- Vertragliche Bindungen in der Schweine erzeugenden Kette sind schließlich auch dann angeraten, wenn bestimmte Qualitätsmerkmale, z. B. regionale Herkunft, die Zahl der Transaktionspartner so stark einschränken, dass Abhängigkeitssituationen entstehen. Dasselbe gilt, wenn schwer kontrollierbare und daher bei markt-

lichem Bezug hohe Kontrollkosten verursachende Prozessqualitäten, z. B. die regionale Herkunft von Futtermitteln, eingefordert werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sowohl die freie Vermarktung als auch vertragliche Bindungen zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen unter bestimmten Bedingungen ihre Existenzberechtigung haben. Das Gros der Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland ist augenblicklich eher für eine freie Vermarktung prädestiniert; kleinere Teile der Erzeugung, die sich z. B. im Rahmen von Markenfleischprogrammen vollziehen, sind vertraglich abgesichert und sollten dies auch bleiben.

7 Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität

Die marktnahe Struktur der nordwestdeutschen Schweineproduktion mit geringer Bindungsintensität ist angesichts des dominierenden Preis-Mengen-Geschäftes ökonomisch sinnvoll. Gleichwohl: Die Zusammenarbeit zwischen den Stufen der Supply Chain verläuft keineswegs reibungslos. Es gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass es zu vielfältigen, teilweise überflüssigen Konflikten kommt. Die Reaktionsgeschwindigkeit der gesamten Kette auf neue Marktanforderungen ist zu gering. Beispielhaft seien hier das wiederholt gescheiterte Salmonellenmonitoring (Regierungskommission 2001) und die Akzeptanzprobleme bei der Einführung der technisch sinnvollen AutoFOM-Klassifizierung verwiesen. Aus solchen Problemen leiten viele Forscher heute die Forderung nach einer vertikal integrierten Wertschöpfungskette ab. Vergessen – und hier unterscheidet sich der in dieser Studie vertretene Ansatz von den Verfechtern der vertikalen Bindung – werden allerdings nur allzu häufig die Kosten der Integration. Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung konnte zeigen, dass der Markt unter bestimmten Situationen das leistungsfähigste Koordinationsinstrument darstellt, da Flexibilität und Kostendruck ausgeprägter sind, mithin effizienter gearbeitet werden muss, will man sich am Markt behaupten. Allerdings muss es möglich sein, Herausforderungen wie das Salmonellenmonitoring auch innerhalb ungebundener Wert-

schöpfungsketten zügig zu lösen. Dafür bedarf es einer Verbesserung der Geschäftsbeziehung, die derzeit noch zu konfliktär ist.

Um einen Überblick über die Probleme zwischen Landwirtschaft und Schlachtung zu gewinnen, wurden im Rahmen dieses Gutachtens 357 Zukunftsbetriebe der Schweinemast befragt. Dabei handelt es sich um überdurchschnittlich große und leistungsstarke Betriebe in den Regionen Westfalen-Lippe und Weser-Ems. Knapp die Hälfte der Landwirte übernimmt die Vermarktung (überwiegend) selbst, 19 % nutzen vornehmlich den privaten Viehhandel und 24 % eine EZG als Absatzmittler. VVG haben mit 6 % eine geringere Bedeutung. Hauptsächlich belieferte Schlachtunternehmen sind Westfleisch (von 66 Befragten schwerpunktmäßig beliefert), Tönnies (57), Vion (30), D&S (21), Böseler Goldschmaus (20), Steinemann (19) sowie Tummel (18).

Der Anteil der Vertragslandwirte liegt in der Stichprobe bei 19 %, 81 % der Mäster sind ungebunden. Allerdings zeigt sich auch, dass das für die Region häufig thematisierte „Springerverhalten“, bei dem Landwirte konsequent auch kleinere Preisdifferenzen ausnutzen, selbst bei großen Nutztierhaltern eher die Ausnahme denn die Regel darstellt. Rund 60 % der Landwirte sind liefertreu, 20 % wechseln eher selten und nur 20 % regelmäßig den Abnehmer. Die Liefertreue bedeutet jedoch nicht, dass vertikale Bindungen geschätzt werden. Der Aussage „Ich möchte meine unternehmerische Freiheit nicht durch Verträge aufgeben.“ stimmen ca. 2/3 der Befragten zu, weitere 16 % sind unentschlossen. Erwartungsgemäß finden sich bei der Bewertung der Vertragslandwirtschaft deutliche Unterschiede zwischen Vertragslandwirten und freien Vermarktern.

Die Geschäftsbeziehung zu den Schlachtunternehmen wird von den Landwirten insgesamt als eher unbefriedigend bewertet – mit großen Differenzen zwischen den verschiedenen Schlachtunternehmen. Die folgende Tabelle zeigt zusammenfassend die Beurteilung der Abnehmer über eine Vielzahl verschiedener Fragen hinweg.

Tabelle 1: Image- und Zufriedenheitsranking der Schlachtunternehmen

Position	Imageranking	Zufriedenheits- und Vertrauensranking
1	Tummel	Böseler Goldschmaus
2	Böseler Goldschmaus	Tummel
3	Steinemann	Steinemann
4	Westfleisch	Westfleisch
5	Tönnies	Tönnies
6	Vion	Vion
7	D&S	D&S

Quelle: Eigene Erhebung

Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Größe des Abnehmers und der Geschäftsbeziehungsqualität. Die Lieferanten der kleineren Schlachthöfe sind i. A. zufriedener. Dies hängt wohl auch mit den grundsätzlichen Vorteilen kleiner Gruppen zusammen, umgekehrt heißt dies, dass größere Schlachtunternehmen stärkere Anstrengungen unternehmen müssen, um Vertrauen bei den Landwirten aufzubauen.

Eine (Regressions-)Analyse der Ursachen, warum Landwirte die Geschäftsbeziehung positiv oder negativ bewerten, zeigt die „landwirtschaftliche Orientierung“ der Schlachtunternehmen als wichtigsten Einflussfaktor. Die Berücksichtigung landwirtschaftlicher Interessen, der Kooperationsgrad und der Umgang mit Problemfeldern wirken sich entscheidend auf die Geschäftsbeziehung aus. Weitere wichtige Elemente sind die Zufriedenheit mit dem Management, die Verlässlichkeit bei der Einhaltung von Absprachen und die (vergleichende) Preiszufriedenheit sowie die Honorierung von Qualitätsproduktion. Diese Punkte zeigen, wo Schlachtunternehmen ansetzen müssen, um die Zusammenarbeit mit den Landwirten zu verbessern. Die hohe Relevanz der „landwirtschaftlichen Orientierung“ verweist auf die Bedeutung des Klimas der Zusammenarbeit und der Art des Umgangs mit dem Geschäftspartner.

Mit Hilfe eines speziellen Verfahrens, der Conjoint-Analyse, wurde anschließend geprüft, welche Kriterien für den Landwirt bei der Vermarktungsentscheidung zentral sind. Es zeigt sich, dass zu 59 % der Preis, zu 23 % der Schlachthof selbst und zu

18 % das Klassifizierungsverfahren entscheidend dafür sind, an welchen Schlachthof geliefert wird.

In einem weiteren Schritt wurde berechnet, welche Aspekte einen Landwirt dazu bewegen, seinen Schlachthof zu wechseln. Der wichtigste Gesichtspunkt ist hier die Einstellung zu vertraglichen Bindungen, gefolgt von der wahrgenommenen Geschäftsbeziehungsqualität. Häufigere Transportprobleme und Machtmissbrauch durch den Geschäftspartner sind weitere Punkte, die zu einem Wechsel des Abnehmers führen.

Zufriedene Landwirte bleiben ihrem Abnehmer in aller Regel treu. Allerdings konnte mit Hilfe einer Clusteranalyse eine Gruppe von Landwirten identifiziert werden, die trotz hoher Unzufriedenheit mit dem Abnehmer nicht wechselt. Ein Drittel der Landwirte ist sehr unzufrieden, aber gleichzeitig liefertreu. Insgesamt gibt es in Bezug auf Wechselverhalten und Geschäftsbeziehungsqualität drei Gruppen von Landwirten:

- 39 % der Befragten: „Die zufriedenen Liefertreuen“. In dieser Gruppe gibt es viele Vertragslandwirte (33 %). 59 % der Befragten kommen aus Westfalen-Lippe, 41 % aus der Region Weser-Ems.
- 28 % der Befragten: „Die wechselaktiven Springer“. Erwartungsgemäß ist der Anteil der Vertragslandwirte hier mit 3 % sehr gering. Aus Westfalen-Lippe stammen nur 32 % der Gruppe, 68 % haben ihren Betrieb in Weser-Ems.
- 34 % der Befragten: „Die Resignierten“. In dieser Gruppe sind 17 % Vertragslandwirte, die zumindest kurzfristig nicht wechseln können. 83 % dieses Clusters sind nicht an ihren Abnehmer gebunden, liefern aber offensichtlich gewohnheitsmäßig trotz hoher Unzufriedenheit an ihre Schlachtunternehmen. 65 % der Betriebe dieses Clusters kommen aus Westfalen-Lippe, 35 % aus Weser-Ems.

Insgesamt ist das Ergebnis aus unserer Sicht überraschend. Im Gegensatz zu der häufig in der Fachpresse kolportierten Position sind die nordwestdeutschen Schweinemäster keineswegs überwiegend der Gruppe der „wechselaktiven Springer“ zuzuordnen. Das größte Cluster sind vielmehr die „zufriedenen Liefertreuen“, die gut mit

ihrem Schlachthof zusammenarbeiten. Problematisch ist u. E. die große Gruppe der „Resignierten“, von denen ein falsches Signal an die Schlachtunternehmen ausgeht. Nur die konsequente Sanktionierung von Schlachthöfen durch eine höhere Wechselbereitschaft der unzufriedenen Landwirte wird diese dazu bringen, ihre Geschäftspolitik (Klassifizierung, Preisfairness, Geschäftsgebaren, Landwirtschaftsnähe usf.) zu überdenken.

Aus landwirtschaftlicher Sicht muss es daher kurzfristiges Ziel sein, möglichst viele Landwirte des dritten Clusters zunächst in Richtung Gruppe 2 zu bringen, ihre Wechselbereitschaft also zu verstärken. Mittel- bis langfristig sollte dies die Schlachtunternehmen dazu bewegen, größere Anstrengungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu unternehmen und damit das Cluster 1 zu vergrößern. Eine stärkere Bündelung des Angebots durch horizontale Kooperationen ist hier hilfreich, um das gemeinsame Agieren zu steuern.

Abschließend wurde deshalb ein Ansatz zur Verbesserung der Kooperation in der Wertschöpfungskette entwickelt (Supplier Relationship Management). Grundanforderung an die Schlachtunternehmen ist ein verstärkter Vertrauensaufbau. Es liegt längerfristig im Interesse beider Marktseiten, dass die Zusammenarbeit funktioniert, der Informationsaustausch besser und das Qualitätsmanagement stufenübergreifend implementiert wird. Damit können neue Marktanforderungen schneller umgesetzt und der Erfolg der gesamten Wertschöpfungskette gesichert und verbessert werden.

Es geht hier nicht um „Sonntagsreden“ über eine friedliche Partnerschaft, der Wettbewerbsprozess und Preisdruck sind hart und der Verteilungskampf um den Anteil an der Gesamtwertschöpfung lässt sich nicht beiseite schieben. Was aber möglich ist sind Maßnahmen, die dem Geschäftspartner glaubwürdig signalisieren, dass Möglichkeiten zu verdeckter Übervorteilung und Missbrauch nicht genutzt werden, sondern dass offen verhandelt wird. Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Konzept liefert Aldi. Aldi ist für sein zuverlässiges Zahlungsverhalten bekannt, auch in solchen Fällen, wo aufgrund von Abhängigkeitsbeziehungen eine nachträgliche Veränderung z. B. des Zahlungsziels durchsetzbar wäre. Während Hersteller bei anderen Handelsunterneh-

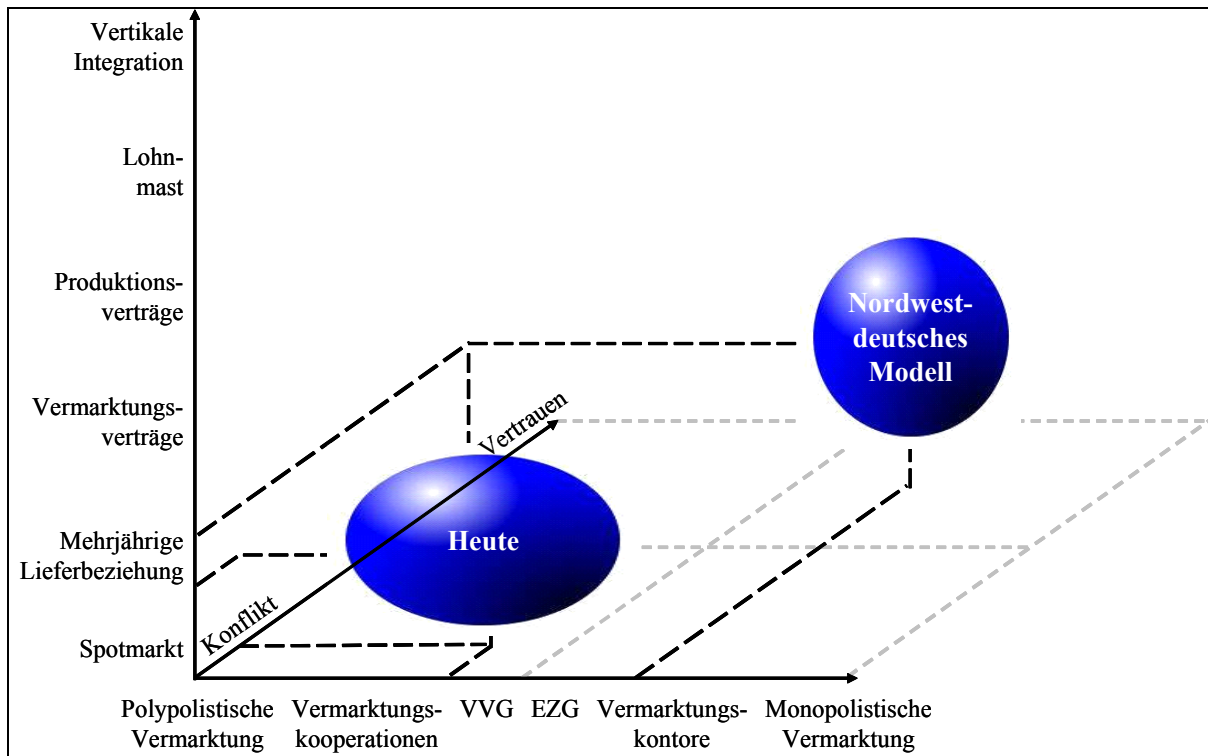
men teilweise lange auf den Zahlungseingang warten oder nachträgliche Rabatte eingefordert werden, ist Aldi einschätzbar. Die Planungssicherheit auf Seiten der Lieferanten erhöht langfristig die Einkaufsspielräume des Händlers mehr als eine kurzfristige Liquiditätsverbesserung durch Erpressung. Sie veranlasst viele Lebensmittelhersteller, Aldi bessere Preise als der Konkurrenz einzuräumen, weil sie wissen, dass das Liquiditätsrisiko wesentlich geringer ist und Planungssicherheit einen wirtschaftlichen Wert hat.

Konkret beinhaltet ein Vertrauensmanagement Maßnahmen, die der Marktgegenseite Glaubwürdigkeit signalisieren. Grundsätzlich heißt dies: Den ersten Schritt wagen, Absprachen konsequent einhalten und entschlossen und hart auf Vertrauensbrüche reagieren. Das zentrale Problem der Kooperation ist der kurzfristige Vorteil beim – ggf. heimlichen – Bruch von Absprachen. Diese Option des opportunistischen Verhaltens wird uninteressanter, wenn frühzeitig und glaubhaft abschreckende Konsequenzen (z. B. dauerhafter Abnehmerwechsel) angedroht werden.

8 Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Das Nordwestdeutsche Modell

Unsere zentrale Empfehlung lautet, die Zusammenarbeit in der Schweine erzeugenden Wertschöpfungskette in Nordwestdeutschland auf eine neue Grundlage zu stellen. Als Weiterentwicklung der Ist-Situation wird die Implementierung des so genannte „Nordwestdeutschen Modells“ vorgeschlagen. Es verknüpft drei in dieser Arbeit bereits betrachtete Dimensionen: horizontale Kooperationen, vertikale Bindungen sowie Vertrauen und Commitment in Geschäftsbeziehungen. Die folgende Abbildung zeigt den Status quo in der Untersuchungsregion auf und skizziert die notwendige Veränderung.

Abbildung 1: Das Nordwestdeutsche Modell der Veredelungswirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Dimension der horizontalen Kooperation haben die Erhebungen gezeigt, dass es zwar eine Reihe von Zusammenschlüssen zwischen Landwirten zur gemeinsamen Vermarktung gibt, der Kooperationsgrad jedoch angesichts der stark wachsenden Konzentration in den nachgelagerten Stufen unzureichend ist. Es dominieren die freie (polypolistische) Vermarktung durch den einzelnen Landwirt sowie vergleichsweise lockere Kooperationsformen wie VVG und EZG. Die selbstständige Vermarktung ist vor allem, aber keineswegs nur für größere Betriebe kennzeichnend, während VVG und EZG – wie die Befragung zeigte – von vielen Landwirten als gerade für kleinere landwirtschaftliche Betriebe geeignete Form der Vermarktung betrachtet werden. Wir schlagen neben ggf. erforderlichen Neugründungen von EZG und VVG insbesondere verstärkte Kooperationen und Fusionen zwischen den Erzeugergemeinschaften vor, die mittelfristig in gemeinsame Vermarktungskontore münden können, die Mengen verschiedener Erzeugergruppen bündeln.

Die zweite Dimension betrifft die vertikale Bindung in der Kette. Hier sind zzt. neben (eher wenigen) Spot-Markt-Beziehungen vor allem sich faktisch herausbildende mehrjährige Lieferbeziehungen und einfache Vermarktungsverträge zu beobachten. Anders als z. B. in den USA und Dänemark sind stärker integrierte Formen der Kettenorganisation nicht durchgängig verbreitet, sondern nur für kleinere Marktsegmente charakteristisch. Insgesamt spricht derzeit vieles dafür, dass sich die Anforderungen der im Markt dominierenden Standardqualitäten kostengünstiger durch Sortierung am Schlachtband als durch vertikale Bindung erreichen lassen und dass damit das heutige Bindungsniveau ausreicht.

In der dritten Gestaltungsdimension – Vertrauen und Commitment – zeigt sich ein vielfältiges Bild, nicht zuletzt, weil die Landwirte die verschiedenen Schlachtunternehmen sehr unterschiedlich einschätzen. Insgesamt lässt sich aber feststellen, dass das Verhältnis zwischen Landwirtschaft und Schlachtunternehmen durch ein erhebliches Maß an Misstrauen gekennzeichnet ist, das die Zusammenarbeit zwischen beiden Wertschöpfungsstufen und die Durchsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen erheblich erschwert. Hier sind im Wesentlichen die Schlachtunternehmen gefordert, durch neue Formen des Lieferantenmanagements (Supplier Relationship Management) Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen. Die Landwirte, die heute zumeist relativ liefertreu sind, sollten stärker zwischen den verschiedenen Abnehmern differenzieren. Es ist wenig sinnvoll, dass ein Drittel der Landwirte sehr unzufrieden ist, aber gleichwohl den Abnehmer nicht wechselt.

Kernbotschaften des Gutachtens sind zusammenfassend:

- Bei unverändertem Außenschutz der EU geht die größte Gefahr von den europäischen Wettbewerbern Spanien und Dänemark aus. Kostengünstig produzierende Länder in Übersee wie die USA und Brasilien werden bei vermindertem EU-Außenschutz eine höchst gefährliche Konkurrenz darstellen.
- Deutsche Schweineerzeuger produzieren im internationalen Vergleich relativ teuer. Weitere Kostensenkungen und die Optimierung der Vermarktung bleiben die Herausforderungen der Zukunft.

- Die Konzentration und Internationalisierung auf der Schlachtstufe schreitet schnell voran. Dies verschärft den internationalen Standortwettbewerb und den landwirtschaftlichen Strukturwandel. Die Zahl der Vermarktungsalternativen wird weiter abnehmen.
- Erhebliche Teile der Kosten eines Schlachtbetriebs entfallen auf die zugekauften Schlachttiere. Der Anreiz für die Schlachtunternehmen, die Schweinepreise möglichst niedrig zu halten, ist daher groß.
- Handelsmarken gewinnen zunehmend an Relevanz und werden den Druck auf die vorgelagerten Stufen erheblich erhöhen, da die Handelskonzerne ihre Beschaffung flexibilisieren und international ausdehnen werden. Statt Handelsmarken sollte die Industrie Exklusivmarken (Herstellermarken für einen Kunden) forcieren, da so eine wechselseitige Abhängigkeit erzeugt wird.
- Auf absehbare Zeit wird das Niedrigpreissegment dominierend bleiben, allerdings gibt es beachtliche Potenziale bei qualitätsbewussten Verbrauchern im Premiumbereich, die bisher von der Fleischwirtschaft zu wenig beachtet werden.
- Mit wachsender Konzentration auf der Abnehmerseite sollte die landwirtschaftliche Seite ihre Bemühungen um Gegenmachtbildung verstärken. Mehr Zusammenarbeit zwischen und ggf. Zusammenschlüsse von EZG und VVG sowie die Bildung von Vermarktungskontoren sind zur weiteren Bündelung des Angebots zu empfehlen.
- Erfolgreiche EZG und VVG bieten den Landwirten mehr Leistungen an als die weniger erfolgreichen. Im Wettbewerb mit anderen Vermarktungsalternativen sind ein auf die Bedürfnisse der Landwirte abgestimmtes Leistungsangebot, eine ausgeprägte Lieferantenorientierung und hohe Preiszufriedenheit entscheidende Erfolgsfaktoren.
- Der genossenschaftliche Sektor bietet einen gewissen Schutz gegen Nachfragemacht, so dass die Landwirte auf das Überleben zumindest eines größeren genossenschaftlichen Abnehmers achten sollten.
- Vertikal integrierte Systeme sind nicht per se vorteilhafter im Wettbewerb. Ihre spezifischen Vorzüge (leichtere Durchsetzung von übergreifenden Standardisie-

rungen) müssen immer wieder gegen die Flexibilität und die Kostenvorteile des freien Marktes abgewogen werden.

- Solange in der Schweineerzeugung keine besonderen Anforderungen namentlich in den Bereichen Haltung, Fütterung, tierärztliche Betreuung oder Dokumentation erfüllt werden müssen, sondern Schlachtschweine in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Anforderungen und guter fachlicher Praxis erzeugt werden, ist die freie Vermarktung zu empfehlen.
- Insgesamt spricht derzeit vieles dafür, dass sich die Anforderungen des dominierenden Standardmarktes kostengünstiger durch Sortierung am Schlachtband als durch vertikale Bindung erreichen lassen.
- Auch wenn wichtige Wettbewerber ein bestimmtes System einführen, muss sich dieses nicht langfristig als richtig erweisen. Die Managementforschung hat in jüngster Zeit viele Nachweise für die Relevanz von Modetrends im Unternehmenshandeln gefunden. Dass andernorts andere Formen der Kettenorganisation dominieren, muss die Branche in Nordwestdeutschland daher nicht zwangsläufig zum Anlass nehmen, diesen Strukturen nachzueifern.
- Die Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen ist heute eher defizitär. Die Zusammenarbeit und die Durchsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen werden dadurch erheblich erschwert. Hier sind im Wesentlichen die Schlachtunternehmen gefordert, durch neue Formen des Lieferantenmanagements (Supplier Relationship Management) Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen.
- Glaubwürdigkeit und Vertrauen können sich – wie das Beispiel Aldi zeigt – auch bei hartem Preiswettbewerb auszahlen. Die Abkehr vom rein preisorientierten Einkauf hin zu einem professionellen Lieferantenmanagement der Schlachtunternehmen kann die Zusammenarbeit in der Kette entscheidend verbessern, auch ohne dass vertragliche Bindungen eingegangen werden.
- Landwirte sollten in ihrem Lieferverhalten konsequenter als bisher das Verhalten ihrer Schlachtunternehmen honorieren oder sanktionieren und sie auf diesem

Weg zu verstärkten Bemühungen um eine vertrauensvollere Geschäftsbeziehung motivieren.

II Nordwestdeutsche Schweineerzeuger: Für die Zukunft gerüstet?

Die nordwestdeutsche Region ist ein traditionelles Kerngebiet der Veredelungswirtschaft. Hinsichtlich der Bestandsgrößen und der Leistungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Unternehmen und der Verarbeitungsindustrie nimmt das Gebiet ohne Zweifel einen zentralen Platz im europäischen Agribusiness ein. Die ökonomische Bedeutung für die Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen ist erheblich.

Trotz der Erfolge der Vergangenheit gibt es jedoch durchaus offene Flanken, die die Wettbewerbsfähigkeit der Region bedrohen. Neben einer Reihe von ungeklärten Problemen, die Intensiv-Veredelungsregionen generell bezüglich ihrer ökologischen Bilanz und Fragen der Tiergerechtigkeit aufweisen (Wissenschaftlicher Beirat Agrarpolitik 2005, S. 30 ff.), nimmt die Dynamik des Wettbewerbs zu. Drastische Veränderungen der Konsumnachfrage hin zu SB-Fleisch, die Konzentration und Internationalisierung des Einzelhandels, das Wachstum von Handelsmarken und nicht zuletzt Mergers & Acquisitions in der Schlachtbranche schaffen neue Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft. Das Tempo der Veränderungen hat gerade in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Beispiele aus dem US-amerikanischen Markt zeigen, dass es innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums zu massiven Standortverschiebungen kommen kann. Konzentration und Internationalisierung erfolgen häufig in Schüben, so dass die relativ stabilen Marktverhältnisse der 1990er und frühen 2000er Jahre kein Garant für einfache Trendfortschreibungen sind.

Aufgabe des vorliegenden Gutachtens im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft ist es vor diesem Hintergrund, die Treiber des Wettbewerbs in der Veredelungswirtschaft zu analysieren, die zukünftigen Marktveränderungen soweit möglich abzuschätzen und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der nordwestdeutschen Schweineproduktion zu entwickeln.

Zwei Fragen, die seit geraumer Zeit Landwirte und Verarbeitungsunternehmen beschäftigen, stehen dabei im Vordergrund: die Entwicklung der horizontalen wie der

vertikalen Zusammenarbeit. Horizontale Kooperation bezieht sich dabei auf die Möglichkeiten der Landwirte, durch Zusammenschlüsse eine Gegenmacht gegen die fortschreitende Konzentration auf Seiten der abnehmenden Stufen zu bilden. Vertikale Kooperation fragt nach den Notwendigkeiten, die Wertschöpfungskette, die in der Region traditionell relativ marktnah strukturiert ist, nach internationalem Vorbild stärker zu integrieren.

Kernaussage des vorliegenden Gutachtens ist die Entwicklung eines neuen Ansatzes zur Ausgestaltung der Veredelungswirtschaft in der Region, den die Autoren als „Nordwestdeutsches Modell“ bezeichnen. Zentrale Elemente sind eine stärkere horizontale Bündelung des Angebots und ein Ausbau der Zusammenarbeit entlang der Kette – ohne vertragliche Bindung. Die Autoren vertreten damit eine Position, die vielen vorliegenden Empfehlungen von Branchenbeobachtern widerspricht. Für den überwiegenden Teil des Marktes – das Standardsegment – sehen wir unter den derzeitigen Bedingungen keine Notwendigkeit, die Bindungsintensität der Landwirte an ihre Abnehmer zu erhöhen. Dies meint jedoch nicht Beibehaltung des Status quo. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zeigen vielfältige Defizite in der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen auf. Deshalb geht es um eine verbesserte stufenübergreifende Zusammenarbeit unter Beibehaltung der Flexibilitäts- und Kostenvorteile einer marktnahen Lösung.

Vor dem skizzierten Hintergrund ist die Arbeit wie folgt aufgebaut: Im Hauptkapitel III wird zunächst eine umfassende Analyse des Status Quo vorgenommen. Gegenstand der Ausführungen sind die Entwicklungen und Trends auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, vom Landwirt über Schlachtstufe und Handel bis hin zum Verbraucher, dessen wachsende Ansprüche eine große Herausforderung für die gesamte Kette darstellen. Zudem erfolgt in diesem Kapitel eine Analyse der Machtverteilung sowie der Preisbildungsmechanismen in der Kette. Diese sind erfahrungsgemäß Dreh- und Angelpunkt jeder wirtschaftlichen Zusammenarbeit.

Auf Basis dieser Voruntersuchungen geht es in den Hauptkapiteln IV und V um die Frage der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit. Unter Rückgriff auf die ent-

sprechende wirtschaftswissenschaftliche Literatur, zwei umfangreiche Befragungen sowie Beispiele aus anderen Schweine erzeugenden Ländern werden hier Empfehlungen ausgesprochen, die schließlich im Entwurf eines „Nordwestdeutschen Modells“ münden, das die Wertschöpfungskette durch horizontale Bündelung und eine vertrauensvollere vertikale Zusammenarbeit optimieren soll (Kapitel VI).

III Analyse des Status Quo: Situation in der Wertschöpfungskette Schweinefleisch

1 Entwicklungstrends in der Schweineproduktion wichtiger Erzeugerländer

Weltweit hat die Erzeugung von Schweinefleisch seit 1990 deutlich zugenommen. Die FAO-Statistiken zeigen, dass die Produktion seit 1990 von ca. 70 Mio. t auf über 100 Mio. t im Jahr 2004 ausgeweitet wurde. Das entspricht einer Steigerung um über 40 %. Wichtigstes Erzeugerland für Schweinefleisch ist China, welches seine Produktion von 1990 bis 2004 auf inzwischen 47,8 Mio. t nahezu verdoppeln konnte. Die Position des zweitgrößten Produzenten konnten die USA mit einem Weltmarktanteil von 9,3 % halten (Tabelle 2).

Tabelle 2: Die zehn wichtigsten Erzeugerländer für Schweinefleisch

Staat	1990		Staat	2004	
	Produktion (1000 t)	Anteil (%)		Produktion (1000 t)	Anteil (%)
China	24.016	34,4	China	48.267	47,8
USA	6.964	10,0	USA	9.312	9,2
UdSSR	6.654	9,5	Deutschland	4.323	4,3
Deutschland	4.457	6,4	Spanien	3.191	3,2
Polen	1.855	2,6	Brasilien	3.110	3,1
Spanien	1.789	2,6	Frankreich	2.320	2,3
Frankreich	1.726	2,5	Polen	2.100	2,1
Niederlande	1.661	2,3	Vietnam	2.012	2,0
Japan	1.555	2,2	Kanada	1.930	1,9
Italien	1.333	1,9	Dänemark	1.762	1,7

Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 23.09.2005

Neu unter den zehn größten Erzeugern sind Brasilien, Kanada, Dänemark und Vietnam. In diesen Ländern ist die Produktion seit 1990 deutlich gestiegen. Die ehemalige UdSSR, die Niederlande, Japan und Italien zählen dagegen nicht mehr zu den 10 größten Erzeugerstaaten für Schweinefleisch. Die unterschiedliche Entwicklung in den einzelnen Ländern und damit am Weltmarkt wird vor allem durch abweichende Produktionskosten, Wechselkurse, Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen, Rechtsvorschriften, Handelshemmnisse und nicht zuletzt durch die Nachfrage bestimmt (Langbehn 2005).

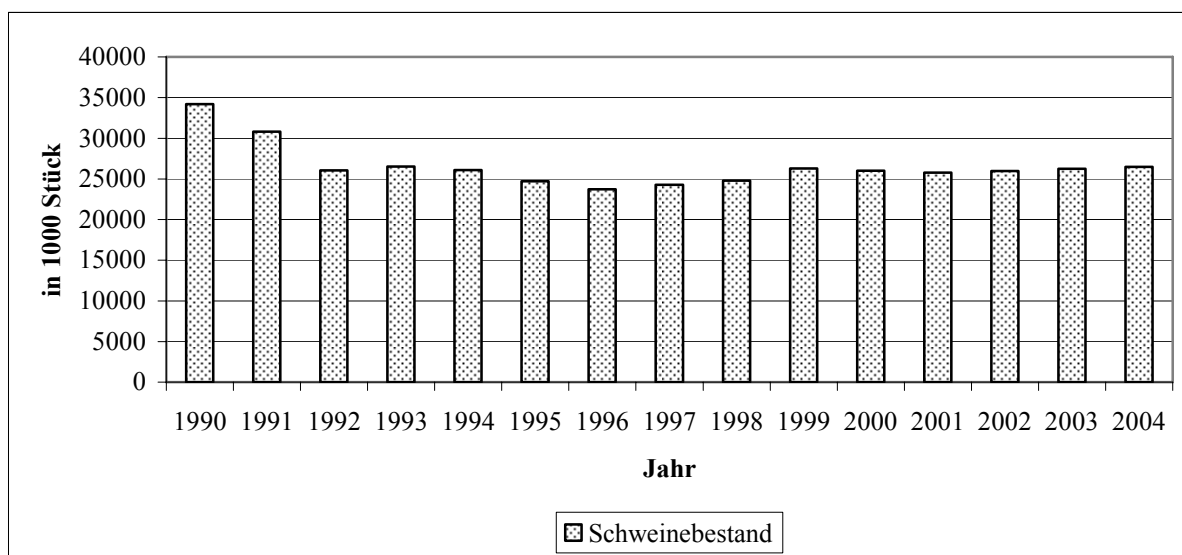
Die Ergebnisse einer Studie, die vom USDA erstellt wurde, lassen erwarten, dass die weltweite Produktion von Schweinefleisch weiter zunehmen wird (o. V. 2005a). China wird danach im Jahre 2005 fast 50 Mio. t erzeugen, während in der EU-25 mit 21,1 Mio. t ein leichter Rückgang gegenüber 2004 erwartet wird. Für die USA wird für 2005 mit einem leichten Wachstum auf 9,36 Mio. t gerechnet. Auch für Brasilien und Kanada wird eine steigende Produktion erwartet. Die mittelfristigen Zukunftsprognosen für die Nachfrage nach Schweinefleisch sind ebenfalls positiv. So wird bis zum Jahr 2010 ein weltweiter Anstieg auf ca. 110 Mio. t prognostiziert. Inwieweit Europa und insbesondere Deutschland davon profitieren können, bleibt allerdings abzuwarten (Langbehn 2005).

In den folgenden Abschnitten wird die Situation und Entwicklung in Deutschland und aus deutscher Perspektive wichtigen Erzeugerländern beschrieben. Zu beachten ist dabei, dass sich seit 1993 die Daten, die in die EU-Intrahandelsstatistik eingehen, verändert haben und wegen fehlender Grenzkontrollen seit diesem Zeitpunkt die genauen Zahlen für die Importe und Exporte zwischen EU-Ländern nicht mehr vorliegen. Durch Zuschätzungen versucht die ZMP, diesen Effekt auszugleichen.

1.1 Deutschland: Stabilisierung auf hohem Niveau

In der EU ist Deutschland der größte Schweineproduzent. Der deutsche Schweinebestand betrug 1990 noch 34,2 Mio. Schweine und verringerte sich bis 1996 stark. Ab 1996 stieg der Bestand wieder an und betrug 2004 wieder 26,5 Mio. Tiere (Abbildung 2). Dies entspricht insgesamt einem Rückgang von über 20 %. Für die Zukunft kann mit einem leichten Wachstum gerechnet werden; so erreichten die Schweinebestände in Deutschland im ersten Halbjahr 2005 den höchsten Wert seit mehr als 13 Jahren (Weiß 2005).

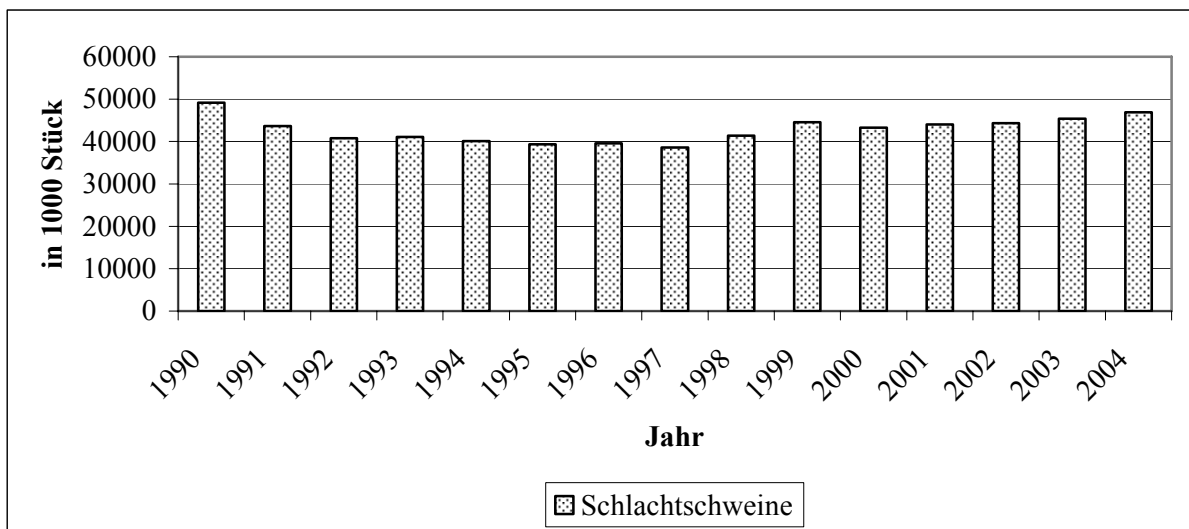
Abbildung 2: Schweinebestand in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Von 1990 bis 2003 sank die Zahl der Schweinehalter in Deutschland von 287.800 in den alten Bundesländern auf 101.200 in Gesamtdeutschland. Im Jahr 2003 betrug der durchschnittliche Schweinebestand 260 Tiere; dies ist im Vergleich mit führenden Erzeugerländern als niedrig einzustufen. Die Anzahl der Zuchtsauenhalter ging von 103.700 in 1990 auf 37.000 in 2003 zurück, während die Anzahl der Zuchtsauen von 2,39 Mio. Tieren auf 2,56 Mio. Tiere anstieg. Auch hier ist ein deutlicher Strukturwandel zu erkennen, welcher sich auch in Zukunft fortsetzen wird.

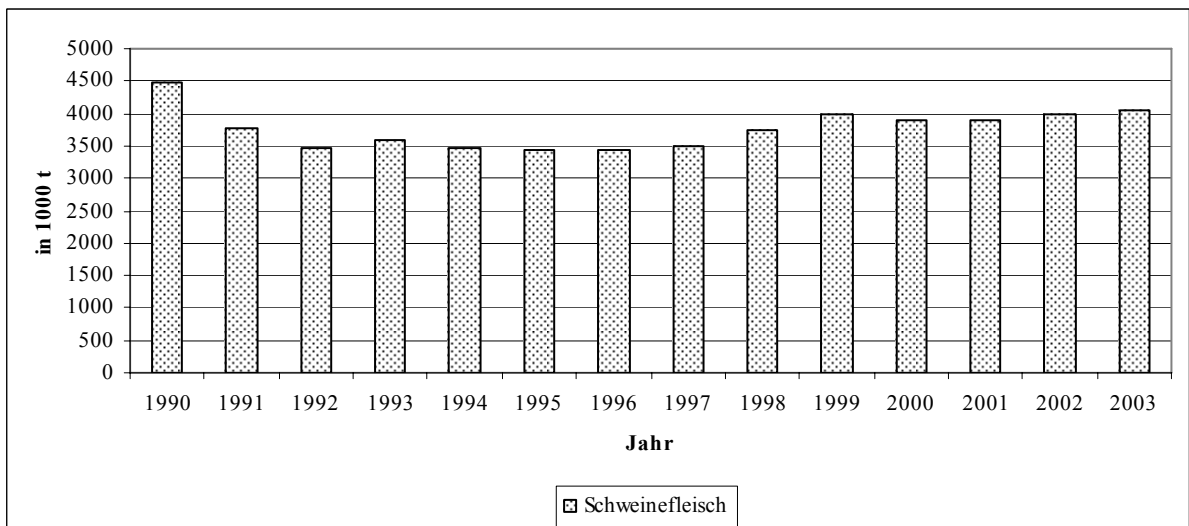
Abbildung 3: Schlachtschweineaufkommen in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Nachdem die Anzahl der Schlachtungen seit 1990 zunächst rückläufig war, ist seit 1997 wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen; im Jahr 2004 sind in Deutschland 46,48 Mio. Tiere geschlachtet worden (Abbildung 3).

Abbildung 4: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Deutschland



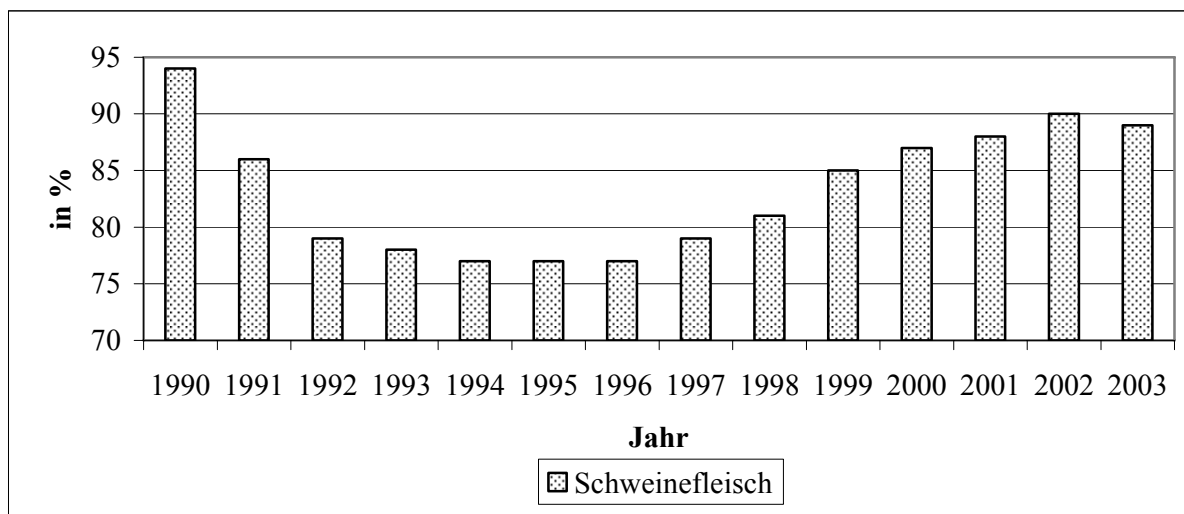
Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Deutschland ist damit nach wie vor der größte europäische Schweinefleischproduzent mit einer Bruttoeigenerzeugung von über 4 Mio. t in 2004 und liegt hinter China und den USA auf Rang drei der größten Erzeuger (vgl. Tabelle 2). Die Produktion war von 1990 bis 1996 zunächst rückläufig und stieg seitdem parallel zum Wachstum des

Schweinebestands wieder an (Abbildung 4). Im Gegensatz zu anderen wichtigen Erzeugerländern wie Spanien, Frankreich oder den USA verzeichnete Deutschland seit 1980 kein nennenswertes Wachstum in der Produktion (Windhorst 2004a).

Einhergehend mit der seit 1996 leicht ansteigenden Produktion stieg auch der Selbstversorgungsgrad auf ca. 90 % in 2003 an (Abbildung 5). Der Pro-Kopf-Verbrauch liegt in Deutschland mit ca. 55 kg über dem europäischen Durchschnitt.

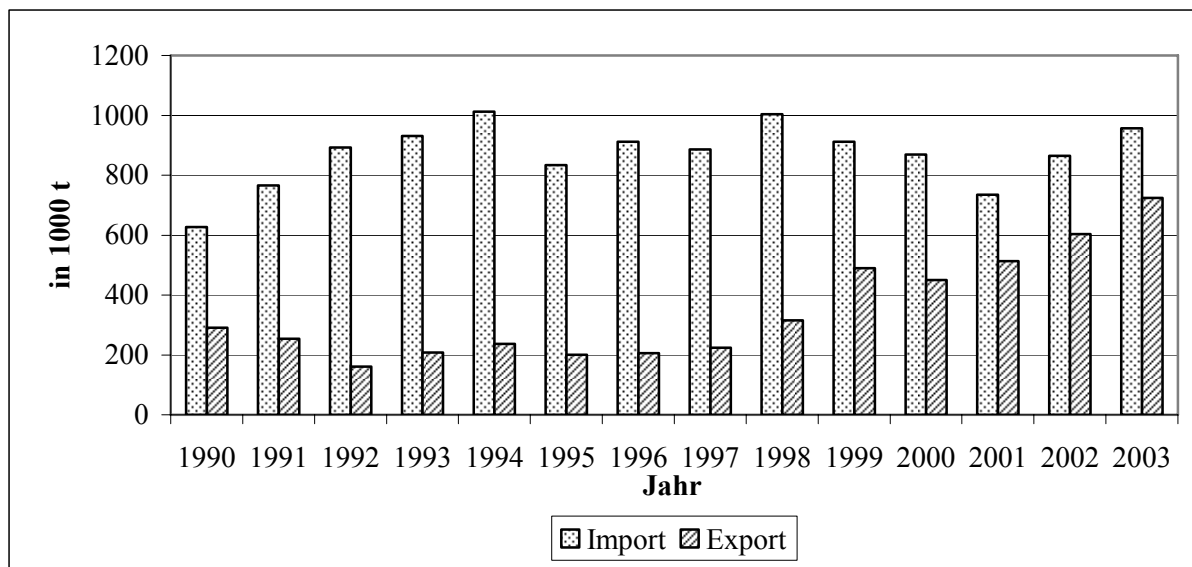
Abbildung 5: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Der Export von deutschem Schweinefleisch ist von 164.000 t in 1990 auf 724.000 t in 2003 angestiegen. Mit diesem Exportvolumen belegt Deutschland weltweit den sechsten Platz unter den größten Exporteuren. Im gleichen Zeitraum stieg der Import von Schweinefleisch von 548.000 t auf 957.000 t in 2003 an (Abbildung 6).

Abbildung 6: Deutschland: Im- und Exporte von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand 22.06.2005

Deutschland ist damit nicht mehr weltweit größter Importeur von Schweinefleisch, sondern nun hinter Japan und Italien auf dem dritten Rang zu finden. Die wichtigsten Herkunftsländer für deutsche Schweinefleischimporte sind Belgien, Dänemark und die Niederlande (Windhorst 2004a). In den Tabelle 3 und 4 werden die Zahlen für die deutschen Schweinefleischimporte und -exporte der ZMP aufgeführt. Diese weichen von den zuvor referierten Zahlen der FAO ab, was sich dadurch erklärt, dass die ZMP versucht, die erfassungsbedingt ungenauen Zahlen aus der EU-Intrahandelsstatistik durch Zuschätzungen an die nicht bekannten tatsächlichen Zahlen anzugleichen.

Auffällig sind der deutliche Rückgang der Importe aus den Niederlanden und der starke Anstieg der Importe aus Spanien. Der größte Teil der deutschen Importe kommt erwartungsgemäß aus der EU-15. Ob die Erweiterung der EU hier zu einer Verschiebung führen wird, bleibt abzuwarten.

Tabelle 3: Deutsche Schweinefleischimporte 2003

Herkunftsland	2003		Veränderung 2003 gegenüber 1998	
	Importe (t)	Anteil (%)	absolut	relativ (%)
Belg./Luxemburg	312.629	28,33	-13.928	-4,3
Dänemark	310.513	28,14	84.751	37,5
Niederlande	201.028	18,22	-135.233	-40,2
Spanien	92.171	8,35	48.229	109,8
Frankreich	47.763	4,33	1.989	4,3
Italien	35.398	3,21	619	1,8
Österreich	33.808	3,06	18.319	118,3
Ver. Königreich	30.606	2,77	-56.729	-65,0
Irland	20.753	1,88	-4.455	-17,7
EU-15 insg.	1.088.580	98,66	-58.522	-5,1
Polen	9.801	0,89	9.038	1184,5
Ungarn	4.001	0,36	-4.403	-52,4
Drittländer insg.	14.829	1,34	5.164	53,4
Insgesamt	1.103.409	100,00	-53.358	-4,6

Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge); Import einschließlich Zuschätzungen zur Intrahandelsstatistik

Der deutsche Schweinefleischexport weist eine andere Struktur auf als die Importe. Hier beträgt der Anteil der Drittländer ca. 17 % oder gut 136.000 t. Die wichtigsten Exportländer sind Italien, die Niederlande und vermehrt auch das Vereinigte Königreich.

Tabelle 4: Deutsche Schweinefleischexporte 2003

Staat	2003		Veränderung 2003 gegenüber 1998	
	Exporte (t)	Anteil (%)	absolut	relativ (%)
Italien	262.848	32,96	136.148	107,5
Niederlande	115.218	14,45	72.540	170,0
Ver. Königreich	69.186	8,68	k. A.	k. A.
Österreich	60.314	7,56	27.792	85,5
Frankreich	43.215	5,42	17.375	67,2
Dänemark	31.708	3,98	16.666	110,8
Belg./Luxemburg	25.486	3,20	11.291	79,5
Spanien	14.368	1,80	-2.988	-17,2
Schweden	13.839	1,74	k. A.	k. A.
EU-15 insg.	661.190	82,91	353.454	114,9
Russland	54.043	6,78	26.005	92,7
Tschechische Republik	14.945	1,87	2.930	24,4
Brasilien	7	0,00	-41	-85,4
Drittländer insg.	136.265	17,09	64.998	91,2
Insgesamt	797.455	100,00	418.451	110,4

Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge); Export einschließlich Zuschätzungen zur Intrahandelsstatistik; k. A. = keine Angabe

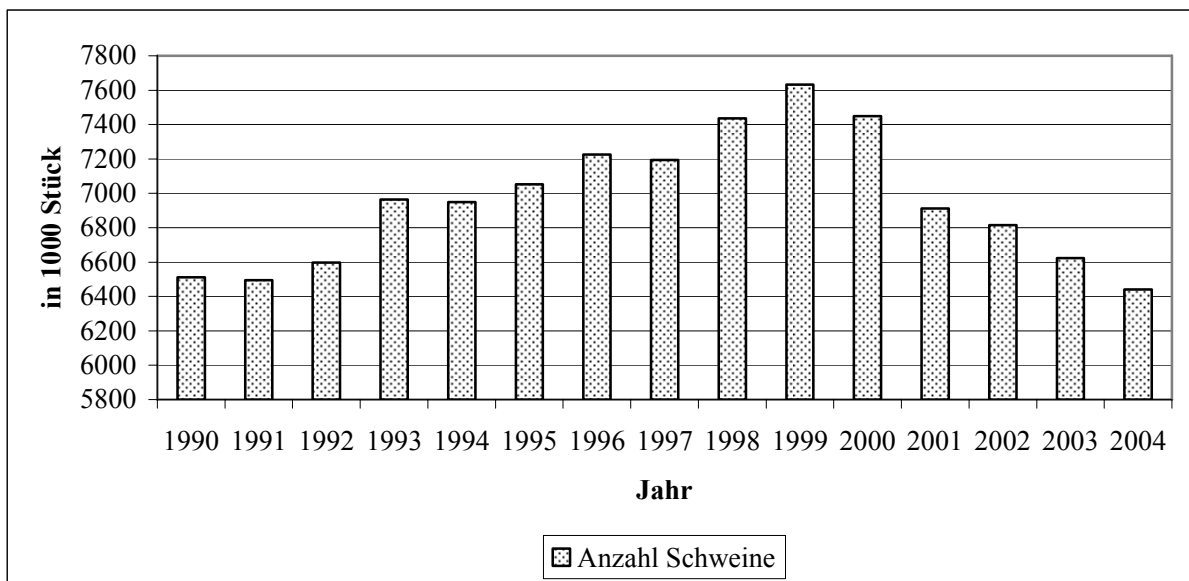
Zugenommen hat auch der Import an lebenden Schlachtschweinen, der inzwischen gut 2 Mio. Stück pro Jahr beträgt. Von 2003 nach 2004 ist der Import um fast 200.000 Schweine gestiegen. Aus den Niederlanden kamen gegenüber 2003 zusätzlich 110.000 Tiere bei einer Gesamtzahl von 1,584 Mio. Schlachtschweinen. Aber auch Dänemark konnte den Export von lebenden Schweinen nach Deutschland um 80.000 Tiere steigern und lieferte in 2004 insgesamt 306.000 Schlachtschweine an deutsche Schlachtunternehmen (VDF 2005, S. 76).

Die deutschen Produktionskosten (Vollkosten) sind im internationalen Vergleich als eher hoch einzustufen, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit mit anderen exportorientierten Ländern wie Spanien, Dänemark oder Brasilien langfristig gefährdet ist (Haxsen 2004 sowie Kap. IV-2.1.2). In Anbetracht der hohen Produktionskosten und der vielfältigen behördlichen Auflagen ist in den nächsten Jahren allenfalls mit einer moderaten Ausweitung der deutschen Schweinefleischproduktion zu rechnen. Sollte die gegenwärtige Discountwelle anhalten, ist eher ein Anstieg der Importe aus Ländern mit günstigeren Produktionsbedingungen wahrscheinlich, zumal auch zu erwarten ist, dass gegenwärtige Handelsbeschränkungen im Zuge der WTO-Verhandlungen weiter gelockert werden.

1.2 Belgien/Luxemburg: Auch in Zukunft Deutschlands größter Importeur?

Belgien und Luxemburg werden hier zusammengefasst, da die beiden Länder in den Agrarstatistiken häufig gemeinsam betrachtet werden. Belgien hat dabei ein wesentlich größeres Gewicht als Luxemburg. Während es im Dezember 2003 in Belgien knapp 6,4 Mio. Schweine gab, wurden in Luxemburg keine 80.000 Schweine gezählt. Belgien und Luxemburg waren im Jahre 2003 noch vor Dänemark Deutschlands bedeutendster Importeur von Schweinefleisch und haben die Niederlande als größten Importeur abgelöst. Insgesamt hat Belgien neben den Niederlanden die höchste Viehdichte in der EU, die bei der EU-Strukturerhebung im Jahre 1999/2000 über 300 europäische GVE pro ha lag, während Deutschland mit 113 GVE pro ha knapp über dem Durchschnitt der EU-15 Länder (89 GVE pro ha) lag. Der Schweinebestand in Belgien/Luxemburg erreichte 1999 mit 7,6 Mio. Tieren seinen Höhepunkt und ist seitdem auf 6,4 Mio. Tiere in 2004 zurückgegangen (Abbildung 7). Ursachen hierfür sind die Schweinepest und sich ändernde politische Rahmenbedingungen.

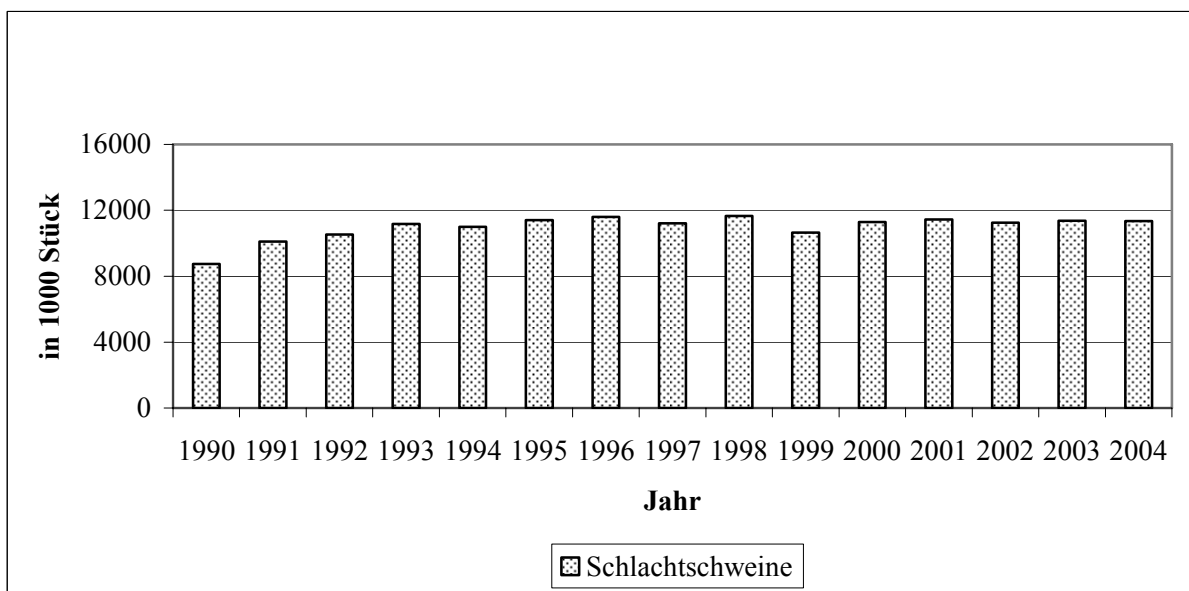
Abbildung 7: Schweinebestand in Belgien/Luxemburg



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand 21.02.2005

Die Anzahl der Schweineschlachtungen lag in 2004 bei 11,4 Mio. Tieren; dieser Wert ist seit 1993 relativ konstant geblieben (Abbildung 8).

Abbildung 8: Schlachtschweinaufkommen in Belgien/Luxemburg

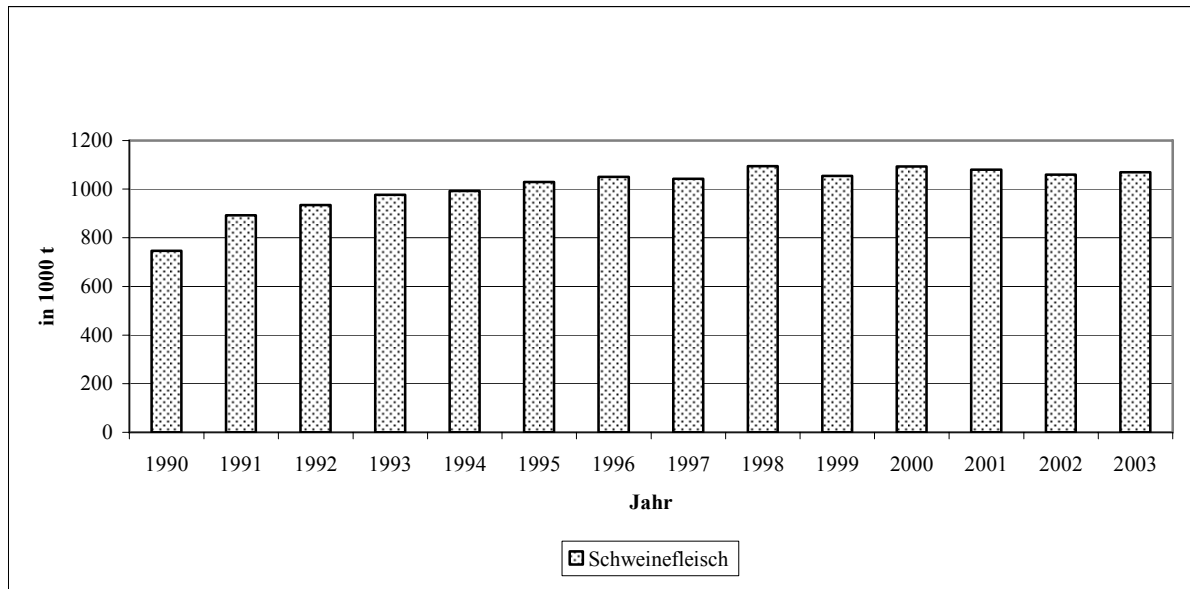


Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand 22.06.2005

Belgien und Luxemburg sind mit einer Schweinefleischproduktion von 1,06 Mio. t in 2004 der sechstgrößte Schweinefleischproduzent in Europa. Seit 1993 wird die Pro-

duktion auf diesem Niveau gehalten (Abbildung 9). Weltweit ist Belgien/Luxemburg nicht unter den 10 größten Schweinefleischproduzenten zu finden.

Abbildung 9: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Belgien/Luxemburg

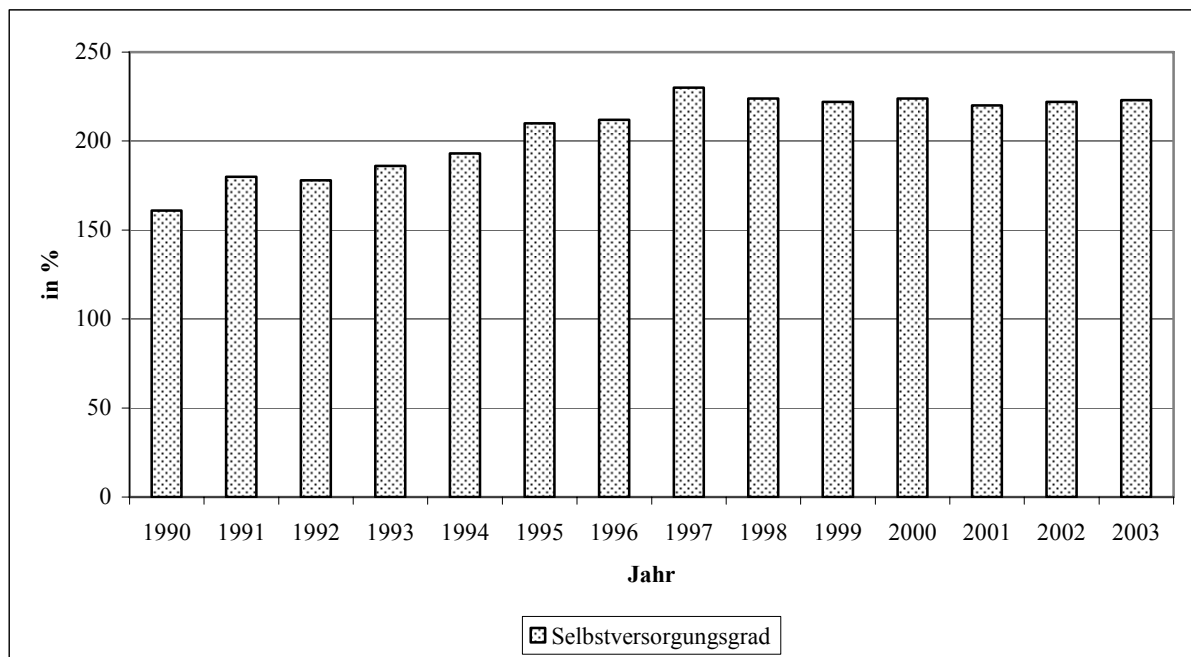


Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Die Zuchtsauenhaltung ist mit ca. 600.000 Tieren in 2004 stark rückläufig gewesen (Eurostat 2005): Im Jahr 2001 gab es in Belgien/Luxemburg noch 700.000 Zuchtsauen, welche sich auf 7000 Halter aufteilten. Der Durchschnittsbestand aller 12.000 Schweine haltenden Betriebe lag in 2001 bei 575 Tieren (ZMP 2004).

Der Selbstversorgungsgrad mit Schweinefleisch stieg in Belgien/Luxemburg von 161 % in 1990 auf 223 % in 2003 an (Abbildung 10). Der Pro-Kopf-Verbrauch lag in 2003 bei 44,4 kg; Schweinefleisch liegt damit deutlich vor Rind und Geflügel.

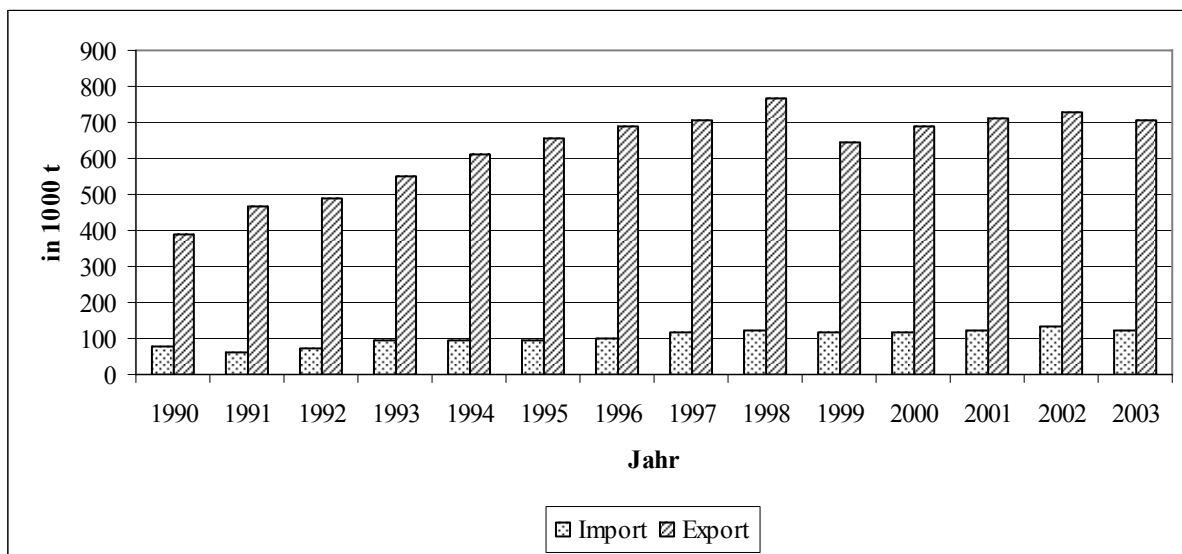
Abbildung 10: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Belgien/Luxemburg



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Anders als bei der Produktion spielten Belgien und Luxemburg als Exporteure eine wichtige Rolle auf dem Weltmarkt. Mit einem Exportvolumen von 706.000 t war Belgien und Luxemburg in 2003 der viertgrößte Exporteur weltweit (Windhorst 2004a; Abbildung 11). Die größte Menge Schweinefleisch (ca. 300.000 t) wird nach Deutschland exportiert, so dass diese Länder eine große Bedeutung für den deutschen Schweinemarkt besitzen. Insbesondere in Belgien wird die Schweineproduktion aber kaum weiter ausgebaut werden können, da der Viehbesatz pro ha sehr hoch ist und Umweltauflagen einen deutlichen Ausbau der Bestände nicht erwarten lassen. Daher wird Belgien die Position des wichtigsten Importeurs von Schweinefleisch für Deutschland in absehbarer Zeit an Dänemark verlieren.

Abbildung 11: Belgien/Luxemburg: Im- und Export von Schweinefleisch



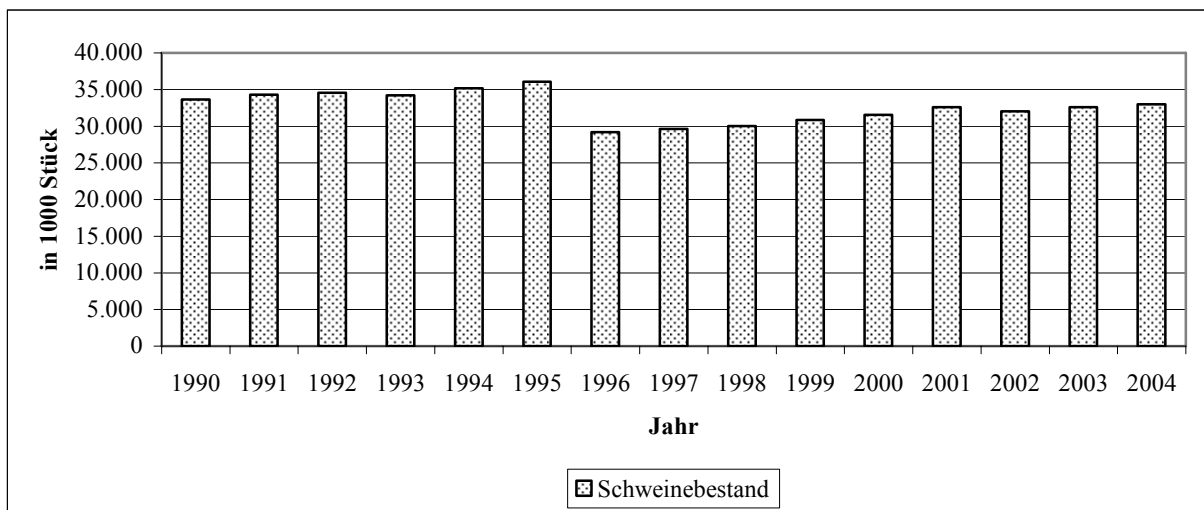
Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand 21.02.2005

1.3 Brasilien: Mit unschlagbaren Kosten zum Erfolg

Die Schweinehaltung in Südamerika ist in den letzten Jahrzehnten rasant angestiegen. Während in den 1970er Jahren nur ca. 1,3 Mio. t Schweinefleisch erzeugt wurden, waren es 2004 schon 4,4 Mio. t, davon allein 3,1 Mio. t in Brasilien. Durch diese Ausweitung befindet sich Brasilien nun auf Platz 5 der Weltschweinefleischerzeugung, noch vor Ländern wie Dänemark und Frankreich (FAO Database 2005).

Nach den Jahren des schnellen Wachstums ist der Schweinebestand in Brasilien seit 1990 mit meist deutlich über 30 Mio. Tieren insgesamt relativ konstant geblieben (Abbildung 12). Der vorläufige Höchststand wurde 1995 mit über 36 Mio. Tieren erreicht; 1996 gab es einen Strukturbruch, die Anzahl der gehaltenen Schweine sank innerhalb eines Jahres unter 30 Mio. Tiere ab. Seither ist wieder eine leicht steigende Tendenz des brasilianischen Schweinebestandes zu erkennen. So hielten im Jahr 2004 etwa 203.000 Schweinehalter insgesamt 33 Mio. Schweine. Die einzelnen Betriebe sind relativ weit voneinander entfernt; dies ist unter tiergesundheitlichen Gesichtspunkten sehr vorteilhaft.

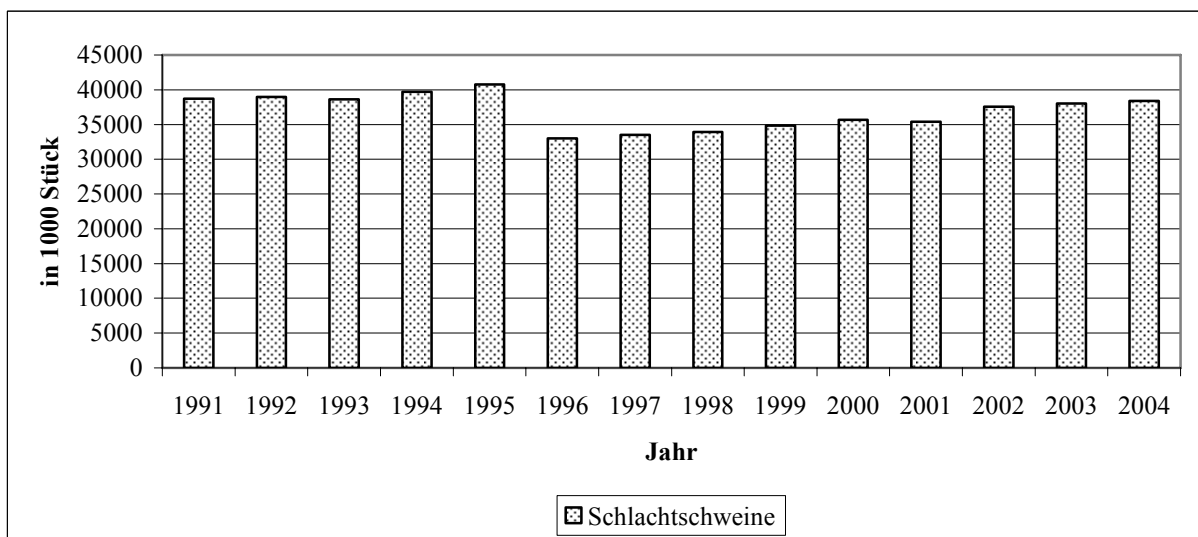
Abbildung 12: Schweinebestand in Brasilien



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Die Anzahl der Schlachtschweine betrug Anfang der 1990er Jahre nach Angaben der FAO ca. 40 Mio. Tiere. Der oben bereits gezeigte Strukturbruch im Jahr 1996 mit einer anschließenden langsamen Erholung zeigt sich auch hier, die Anzahl der Schlachtschweine betrug 2004 wieder 38,4 Mio. Tiere (Abbildung 13).²

Abbildung 13: Schlachtschweineaufkommen in Brasilien

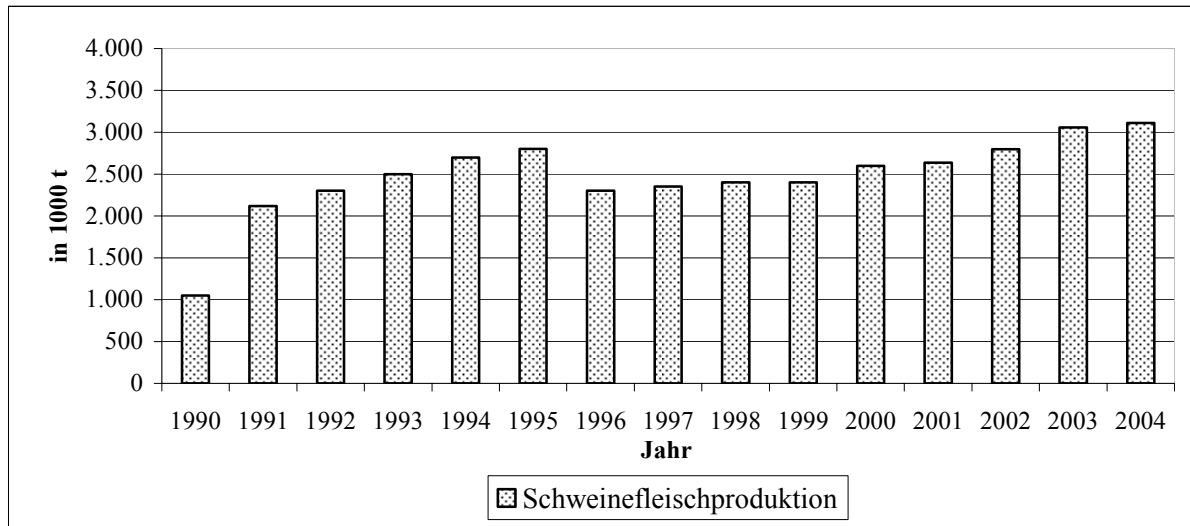


Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

² Die FAO-Angaben zum Schlachtschweineaufkommen erscheinen sehr niedrig. Auch andere Angaben der FAO zu Brasilien, etwa zur jährlichen Schweinefleischproduktion, werfen Fragen auf. Mangels überzeugender Alternativen und zur Wahrung der Vergleichbarkeit mit den Angaben zu den anderen Erzeugerländern wurde trotzdem auf die FAO-Daten zurückgegriffen.

Für den Zeitraum von 1991 bis 2004 weist die FAO-Statistik ein – durch den Strukturbruch 1996 allerdings durchbrochenes – Wachstum der Schweinefleischproduktion aus (Abbildung 14). 2004 lag Brasilien mit einem Produktionsvolumen von 3,1 Mio. t Schweinefleisch an fünfter Stelle der Weltrangliste.

Abbildung 14: Schweinefleischproduktion in Brasilien



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 25.08.2005

Der Selbstversorgungsgrad mit Schweinefleisch lag in 2003 bei 139 % (Abbildung 15). Bemerkenswert ist, dass Schweinefleisch bei einem Pro-Kopf-Verbrauch von 13,5 kg in 2002 nach Rind (35,5 kg/Kopf) und Geflügel (33,1 kg/Kopf) nur eine untergeordnete Rolle für die Ernährung der brasilianischen Bevölkerung spielt (Sanderik 2004). Mit einem Anstieg des Verbrauchs ist in nächster Zeit aufgrund der wirtschaftlichen Situation und der niedrigen Löhne nicht zu rechnen (Burg Warberg 2004).

Abbildung 15: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Brasilien



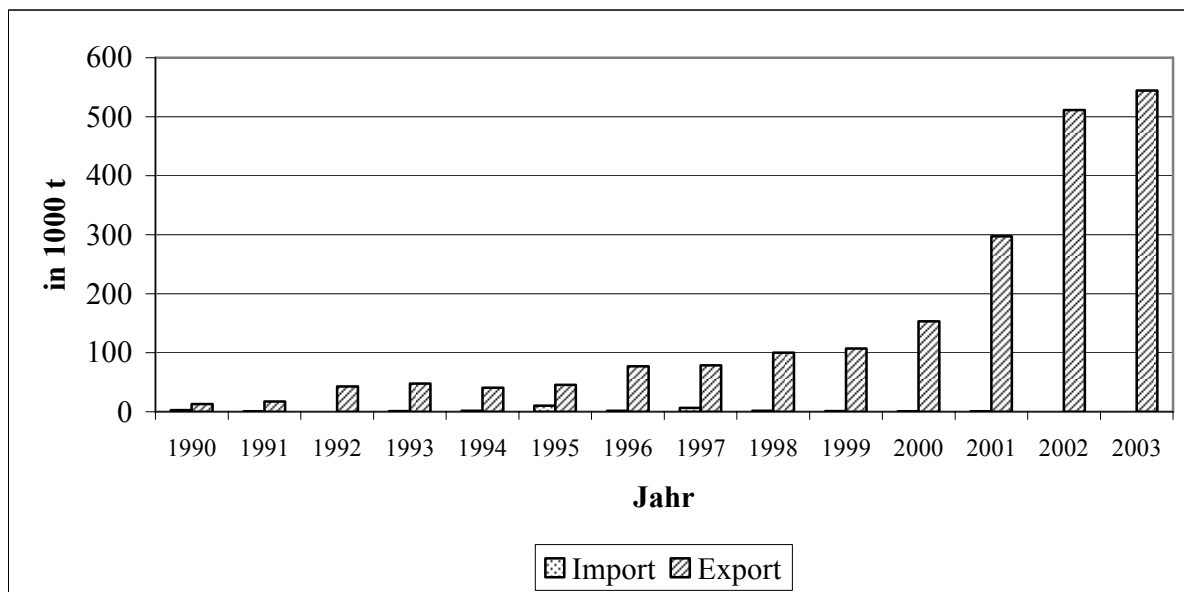
Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

511.000 t Schweinefleisch wurden im Jahr 2002 von Brasilien exportiert, davon der größte Teil nach Russland (363.000 t). Das Fleisch kann aufgrund geringer Produktionskosten äußerst preisgünstig in Übersee angeboten werden; so war 2002 z. B. in Russland Schweinefleisch bereits für 1 €/kg frei Hafen erhältlich. Der brasilianische Export nach Russland ist seit April 2003 stark zurückgegangen, da die russische Regierung Importquoten eingeführt hat. Nach Japan finden gegenwärtig keine Exporte statt, da das dort gewünschte „chilled pork“³ bisher nicht geliefert werden kann und Brasilien nicht als MKS-frei gilt. Bis zum Jahr 2012 wird für Brasilien ein weiterer Anstieg des Exports prognostiziert (Windhorst 2004a).

Aufgrund der starken Ausweitung der Schweinefleischerzeugung sind die Importe stark zurückgegangen; sie haben seit 1990 von zwei Ausnahmen abgesehen meist nur zwischen 1.000 bis 2.000 t pro Jahr betragen (Abbildung 16). Eine Ausweitung der Importe ist aufgrund der weiter steigenden Inlandsproduktion nicht zu erwarten.

³ „Chilled pork“ ist ein auf die Bedürfnisse des ostasiatischen, speziell japanischen Marktes zugeschnittenes Produkt. Das Fleisch wird zerlegt, in Kunststofffolien eingeschweißt, auf Temperaturen knapp oberhalb des Gefrierpunktes heruntergekühlt und dann in die Zielmärkte transportiert; Windhorst 2004d, S. 27, Fußnote 9.

Abbildung 16: Brasilien: Im- und Export von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 22.06.2005

Ein wesentlicher Vorteil Brasiliens ist das günstige Klima. So fallen bspw. die Temperaturen fast nie unter 10°C mit der Folge, dass Stallbauten sehr preiswert sind. Auch die Futtermittellieferung mit Soja und Mais ist in Brasilien sehr gut, schon deshalb, weil die Ackerfläche mit einer Größe von ca. 460 Mio. ha mehr als doppelt so groß wie die der gesamten EU ist. Behördliche Auflagen schränken die Produktion nur in sehr geringem Umfang ein; so bedarf z. B. ein Stallbau keiner Genehmigung (Hellbrügge 2004). Unter diesen günstigen Bedingungen können Schweine für 0,64 bis 0,74 €/kg Lebendgewicht (LG) erzeugt werden. Spanien dagegen, ein Land mit im europäischen Vergleich sehr niedrigen Produktionskosten, produziert Schweine für ca. 1 €/kg LG (Sanderik 2004).

Ein großes Problem Brasiliens ist die zumindest phasenweise instabile wirtschaftliche Lage. Fremdkapitalzinsen von bis zu 25 % schrecken viele Investoren ab und machen das Wachstum für kleine Betriebe fast unmöglich. Das hohe Zinsniveau ist auch ein wichtiger Grund dafür, dass die Schweinehaltung in Brasilien hauptsächlich integriert wächst. Die Schlachtunternehmen, vor allem im Süden, in dem die Hälfte der brasilianischen Schweine erzeugt wird, investieren in die Schweinehaltung, um so gleichmäßigere Partien für die Verarbeitung zu gewinnen. Die Schlachthöfe üben in der gesam-

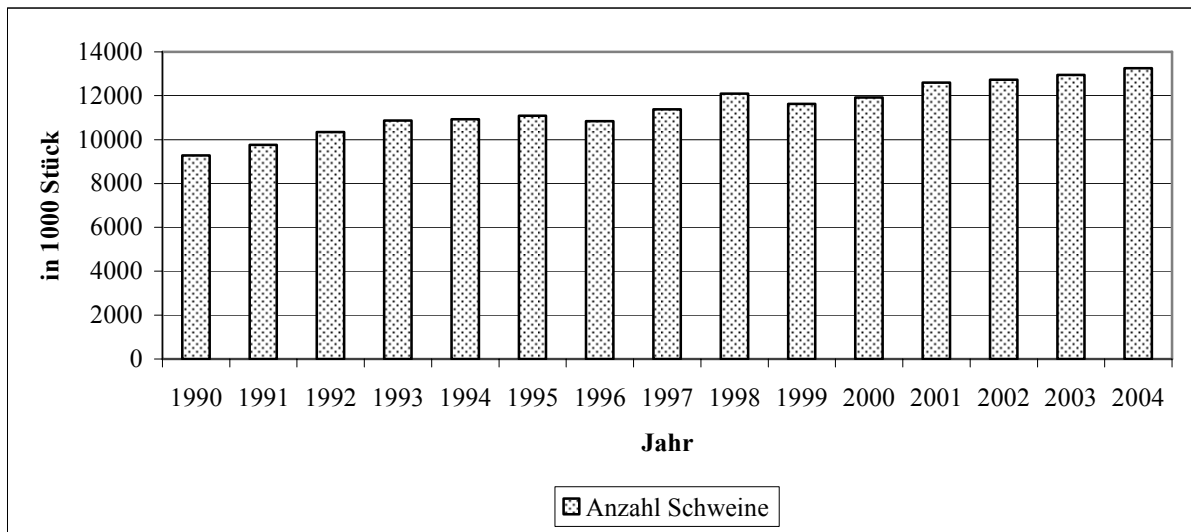
ten Kette eine Schlüsselfunktion aus, da sie das Know-how aus der Geflügelerzeugung für die Schweineerzeugung nutzen (Sanderik 2004). Sie bemühen sich, die Qualität und die Standards in der Schweineerzeugung zu verbessern, um dadurch auf dem Weltmarkt bessere Vermarktungschancen zu haben. Neue Anlagen sind in der Regel deutlich größer als die schon bestehenden, so dass gegenwärtig Zuchtsauenanlagen mit bis zu 6.000 Sauen gebaut werden.

In allernächster Zukunft wird Brasilien noch nicht als ernsthafter Konkurrent auf dem Weltmarkt auftreten. Infrastrukturmängel, die unsichere wirtschaftliche Lage, die Gefahr von Krankheiten (Aujeszky-Krankheit) und mangelnde Qualitätsstandards hemmen derzeit noch den Export. Auf lange Sicht ist Brasilien dagegen nicht zuletzt aufgrund der beschriebenen Anstrengungen der Schlachtunternehmen und der niedrigen Kosten als starke Konkurrenz auf den Märkten für Schweinefleisch zu sehen. Zwar wird erwartet, dass Brasilien sich in nächster Zeit vor allem auf den russischen und den chinesischen Markt konzentrieren wird (Windhorst 2004a), doch wird das Land bei einem weiteren Abbau der Handelshemmnisse auch innerhalb der Europäischen Union verstärkt als Anbieter auftreten.

1.4 Dänemark: An den Grenzen des Wachstums?

Eine zentrale Bedeutung für den Weltmarkt für Schweinefleisch besitzt Dänemark. Dort war in den letzten Jahren ein deutlicher Strukturwandel festzustellen. Die Anzahl der Schweinehalter ist von 29.900 im Jahr 1990 auf 11.750 im Jahr 2002 zurückgegangen. Zugleich ist aber in dieser Zeit der Bestand an Schweinen von 9,5 Mio. auf 12,7 Mio. gestiegen (Abbildung 17). Eine ähnliche Entwicklung vollzog sich bei den Zuchtsauen. Hier ist im Beobachtungszeitraum trotz Rückgangs der Zahl der Zuchtsauenhalter der Zuchtsauenbestand von 0,9 Mio. auf 1,1 Mio. angestiegen. Die durchschnittliche Anzahl der Zuchtsauen je Halter ist von 44 im Jahre 1990 auf 176 im Jahre 2002 angewachsen (Schönberger/Pahl 2004).

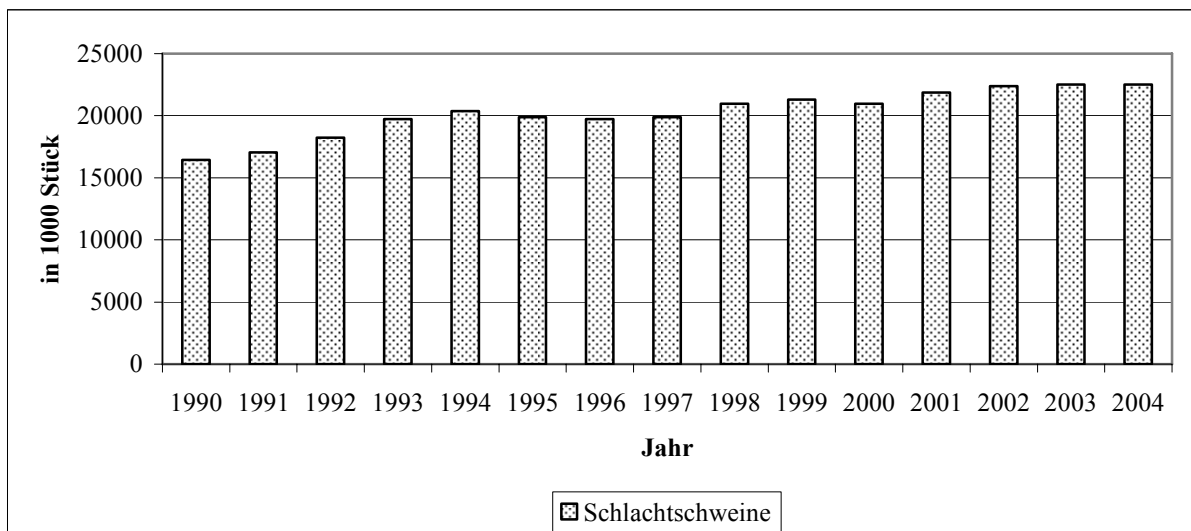
Abbildung 17: Schweinebestand in Dänemark



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 07.03.2005

Die Schlachtstufe ist in Dänemark sehr stark konzentriert. So ist im Untersuchungszeitraum die Anzahl der Schlachthofgenossenschaften von 8 auf 2 zurückgegangen. Zugleich ist im Zeitraum von 1990 bis 2004 die Zahl der Schlachtungen von 16,3 Mio. auf 22,2 Mio. angestiegen (Abbildung 18).

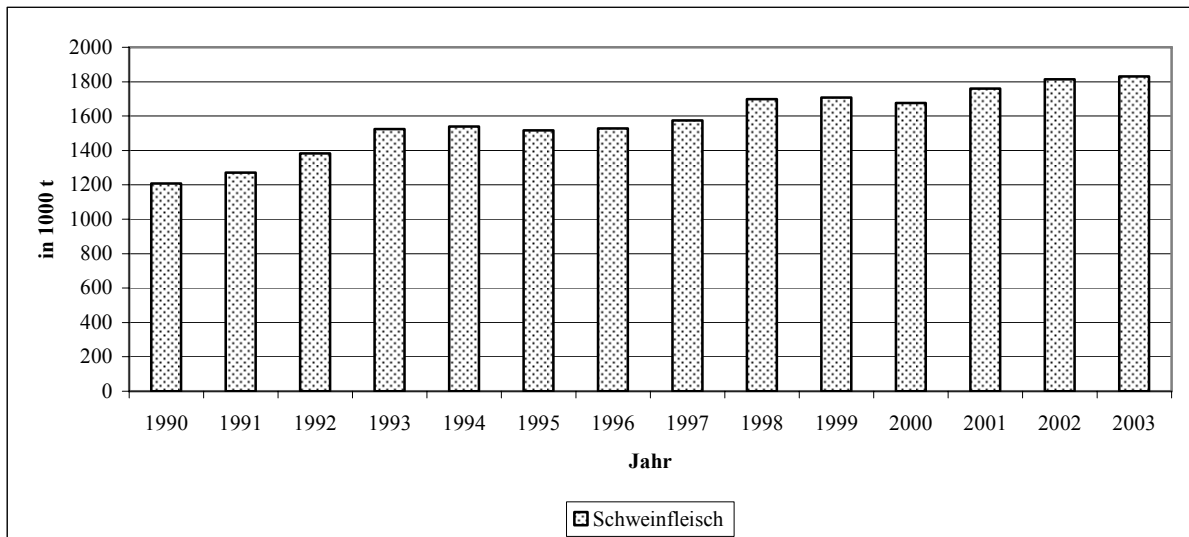
Abbildung 18: Schlachtschweineaufkommen in Dänemark



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 07.03.2005

Wie in der folgenden Abbildung 19 zu sehen ist, hat seit 1990 die Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch von rund 1,2 Mio. t auf über 1,8 Mio. t im Jahr 2003 deutlich zugenommen.

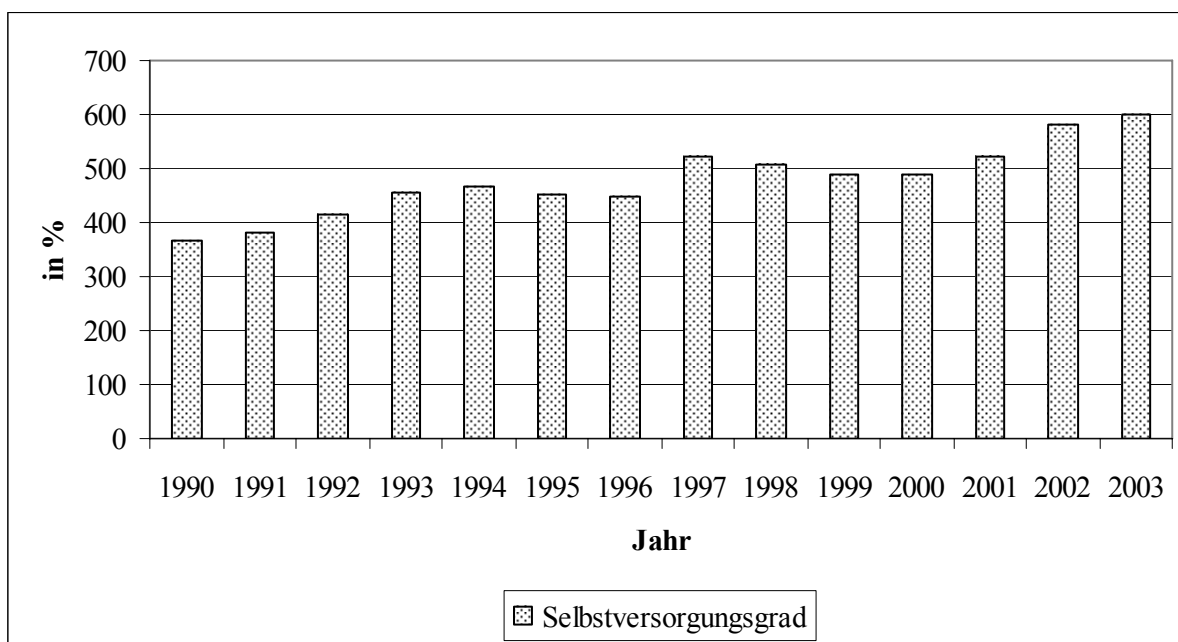
Abbildung 19: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Dänemark



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Dänemarks 5,4 Mio. Einwohner haben im Jahr 2003 durchschnittlich 56,7 kg Schweinefleisch pro Kopf verbraucht. In den letzten Jahren ist der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch deutlich zurückgegangen; er betrug noch im Jahr 1992 64,4 kg. Diese Entwicklung hat gemeinsam mit dem Wachstum der Bestände dazu beigetragen, dass der Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Dänemark von knapp über 400 % im Jahr 1992 auf 600 % im Jahr 2003 zugenommen hat (Abbildung 20).

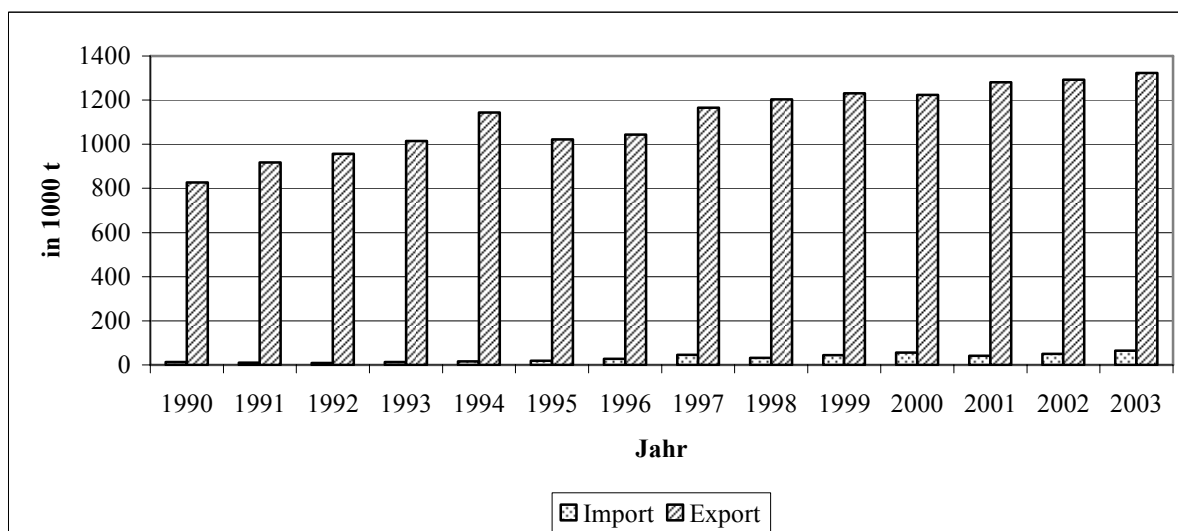
Abbildung 20: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Dänemark



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Dänemark ist zurzeit der weltweit größte Exporteur von Schweinefleisch; im Jahr 2003 wurden über 1,3 Mio. t ausgeführt (Abbildung 21). Hauptzielmärkte sind die anderen EU-15 Länder. Daneben hat sich auch die Anzahl der exportierten Ferkel von unter 700.000 im Jahr 1990 auf über 1,5 Mio. im Jahr 2002 mehr als verdoppelt (Schönberger/Pahl 2004).

Abbildung 21: Dänemark: Im- und Export von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 07.03.2005

Ermöglicht werden die dänischen Exporterfolge durch eine sehr professionell und im europäischen Vergleich äußerst wettbewerbsfähig betriebene Schweineerzeugung, so dass Dänemark bei Schweinefleisch, aber auch bei Ferkeln zu einem der wichtigsten Erzeugerländer geworden ist. Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind allerdings speziell für die Schweineerzeuger durch erhebliche Auflagen gekennzeichnet; daher sind insbesondere die Gebäudekosten hoch. Dänemark kann im weltweiten Maßstab deshalb zurzeit nur zu den Ländern mit Produktionskosten im mittleren Bereich gezählt werden (Rasmussen 2004; Gaus/Haxsen 2003). Zugleich hat sich in den letzten Jahren die wirtschaftliche Situation in den Schweine haltenden Betrieben verschlechtert. Für die Zukunft ist daher mit einem im Vergleich zu früheren Jahren geringeren Wachstum der dänischen Schweinefleischerzeugung zu rechnen. Dagegen ist zu erwarten, dass die Ferkelerzeugung weiterhin deutlich wachsen wird. Da die weitere Entwicklung aber in hohem Maße von politischen Entscheidungen abhängig ist, sind die Prognosen mit erheblicher Unsicherheit behaftet.

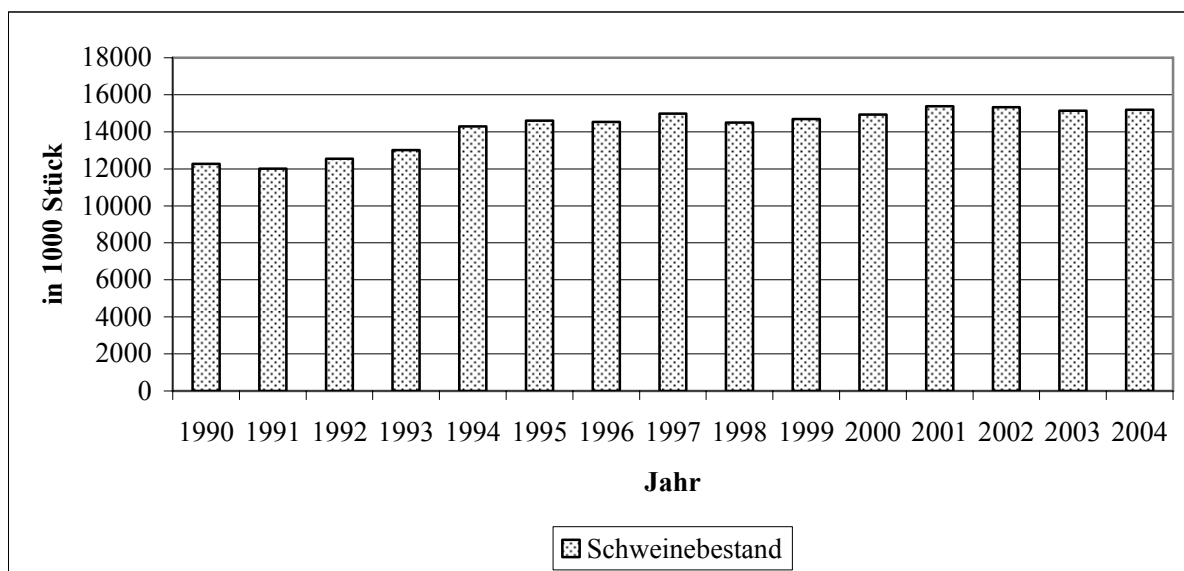
Schwer abzuschätzen ist auch, in welche Länder das dänische Schweinefleisch zukünftig vorrangig exportiert werden wird und wie sich die dänische Wettbewerbsposition entwickelt. Aufgrund eines zunehmenden Wettbewerbs durch andere EU-15-Länder, z. B. Spanien, sowie Staaten in Mittel- und Osteuropa, aber auch aufgrund eines verschärften Wettbewerbs auf dem Weltmarkt durch sehr kostengünstig produzierende und stark expandierende Exporteure wie Brasilien, USA, Kanada und China ist zu erwarten, dass Dänemark in Zukunft außerhalb der EU Marktanteile verlieren wird. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass Dänemark versuchen wird, verstärkt in die umliegenden EU-Länder zu exportieren, die zu den Hauptimporteuren von Schweinefleisch zählen. Dies sind namentlich Deutschland und Großbritannien (Windhorst 2004a). Aber auch auf den für Dänemark wichtigen europäischen Exportmärkten wird der Wettbewerb an Intensität gewinnen, da als Folge einer weiteren Liberalisierung des Welthandels zu erwarten ist, dass die noch bestehenden Handelshemmnisse für die Nicht-EU-Länder verringert oder sogar gänzlich entfallen werden.

Insgesamt bietet das dänische System einer hoch integrierten Fleischerzeugung die Möglichkeit, sich den Anforderungen der Märkte in verschiedenen Exportländern gut anzupassen. Außerdem wird durch weitere Kostensenkungen und beständige Marktpflege die internationale Wettbewerbsposition verbessert werden. Schließlich ist zu erwarten, dass dänische Betriebe ihr Know-how in die Schweineproduktion und Fleischverarbeitung in anderen Ländern mit niedrigeren Kosten einbringen werden.

1.5 Frankreich: Wohin führt der Weg?

Der Schweinebestand ist in Frankreich von 1990 bis Mitte der 1990er Jahre um ca. 20 % von knapp 12,3 Mio. Tieren auf 15 Mio. Tiere gewachsen. In den letzten zehn Jahren lag die Anzahl der Schweine sehr stabil um diesen Wert (Abbildung 22). In Frankreich stehen damit etwa 10 % aller in der EU-25 gehaltenen Schweine, überwiegend in der Bretagne. Die Anzahl der Zuchtsauen ist von 1991 bis 1999 um 180.000 auf 1,37 Mio. Tiere gestiegen. Die Zahl der Halter verringerte sich im gleichen Zeitraum von 24.000 auf 14.000, so dass der durchschnittliche Sauenbestand bei ca. 98 Zuchtsauen lag (ZMP Vieh & Fleisch online).

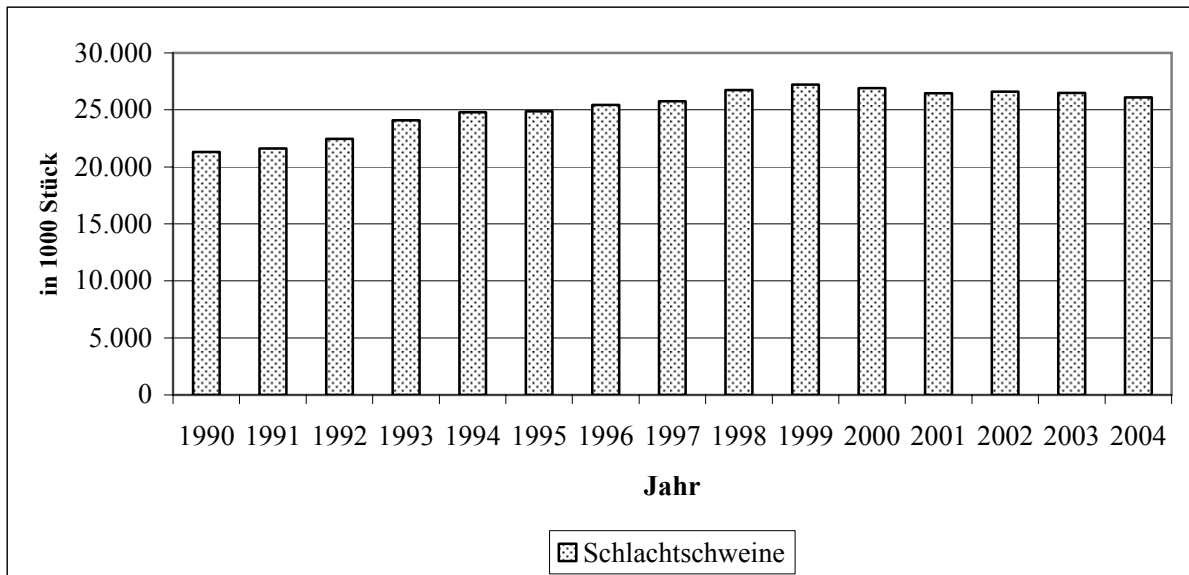
Abbildung 22: Schweinebestand in Frankreich



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Analog zu dem gestiegenen Schweinebestand hat sich auch die Anzahl der Schlachtungen verändert. So nahm die Anzahl der Schweineschlachtungen in Frankreich von 21,3 Mio. Tieren im Jahr 1990 auf 26,1 Mio. Tiere in 2004 zu (Abbildung 23). Dies entspricht einem Zuwachs von gut 22,5 %.

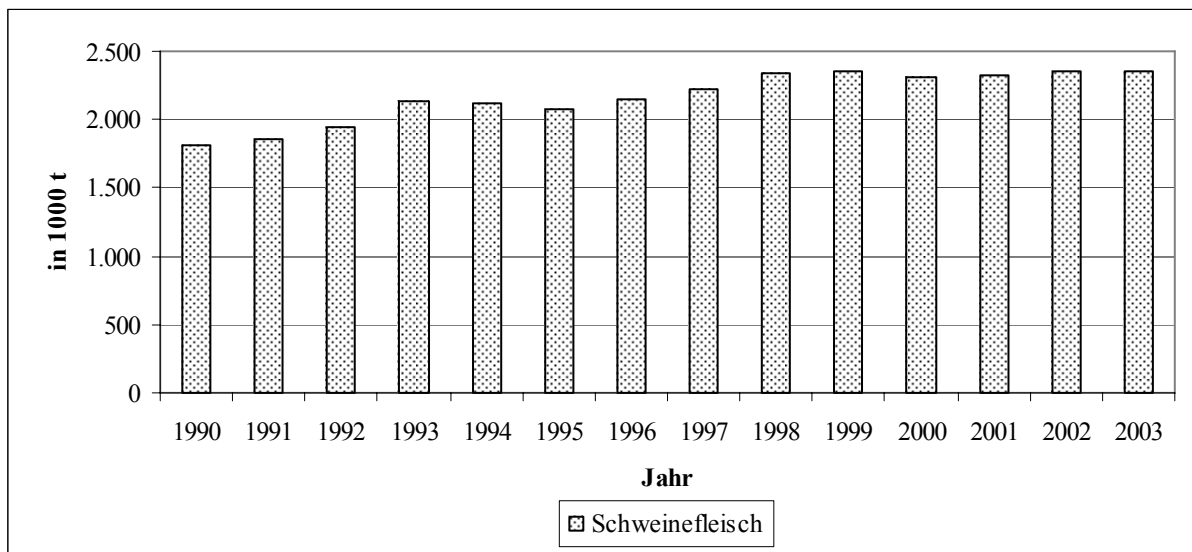
Abbildung 23: Schlachtschweineaufkommen in Frankreich



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.02.2005

Frankreich ist schon seit langen Jahren ein bedeutender Schweinefleischproduzent in Europa. Während das Land 1990 noch 1,8 Mio. t Schweinefleisch erzeugte und der weltweit siebtgrößte Schweinefleischerzeuger war, wurde die Produktion bis zum Jahr 2003 auf 2,4 Mio. t ausgedehnt; damit wurde der fünfte Platz in der weltweiten Schweinefleischproduktion erreicht, der allerdings zwischenzeitlich wieder an Brasilien verloren gegangen ist (Windhorst 2004a; Abbildung 24).

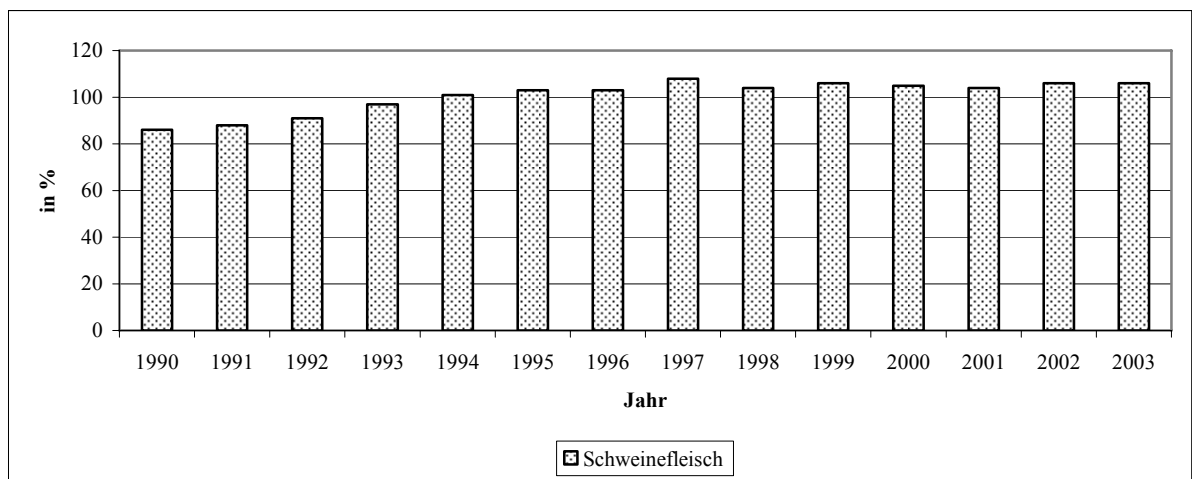
Abbildung 24: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Frankreich



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Der Selbstversorgungsgrad stieg in dem genannten Zeitraum von 86 % auf 106 % (Abbildung 25). Der Schweinefleischverbrauch lag in der gesamten Zeit relativ konstant bei 37 kg pro Kopf und Jahr.

Abbildung 25: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Frankreich

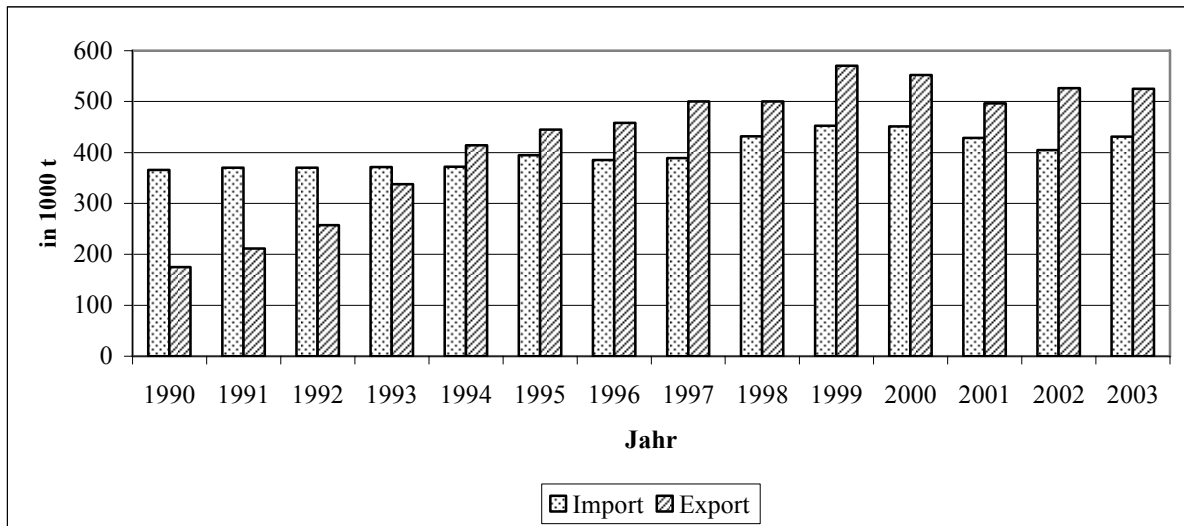


Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Aus dem – ungeachtet der bis Mitte der 1990er Jahre zu beobachtenden Zunahme – relativ niedrigen Selbstversorgungsgrad resultiert eine recht ausgeglichene Import-/Exportbilanz. Während Anfang des letzten Jahrzehnts die Importe noch die Exporte

überstiegen, wird seit 1994 mehr Schweinefleisch exportiert als importiert (Abbildung 26). Im Handel mit lebenden Tieren ist der Export in den Jahren von 1991 bis 2001 mit ca. 234.000 Schweinen pro Jahr relativ konstant geblieben ist, während sich die Importe von 1,3 Mio. Tieren in 1991 auf 300.000 Tiere in 2001 verminderten (FAO Database 2004).

Abbildung 26: Frankreich: Im- und Exporte von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.01.2005

Die französische Schweineproduktion zeichnet sich durch hohe Tageszunahmen und mittlere Lohn- und Gebäudekosten aus (Knees 2002). Die Produktionskosten in Frankreich lagen in 2003 bei durchschnittlich 1,31 €/kg SG und sind damit als relativ hoch einzustufen. Dies ist auch ein wichtiger Grund dafür, dass 2003 57 % der französischen Schweineerzeuger rote Zahlen schrieben. Die vielfach aus Genehmigungsgründen und aufgrund der Gülleproblematik betriebene Lohnmast, auf die in der Bretagne 2003 19 % aller erzeugten Mastschweine entfallen, wird nicht als Lösung des Kostenproblems betrachtet (Agra-Europe 2004a und 2004b). Langfristig ist aufgrund der bereits zum jetzigen Zeitpunkt erkennbaren wirtschaftlichen Probleme sowie der wahrscheinlich weiter wachsenden Konkurrenz aus Spanien und Dänemark tendenziell ein Rückgang der französischen Schweinefleischerzeugung zu erwarten.

1.6 Mittel- und Osteuropa: Renaissance nach Jahren des Niedergangs?

Mit dem Beitritt von zehn Ländern zur Europäischen Union zum 1. Mai 2004 erhöhte sich der Gesamtschweinebestand in der EU um etwa ein Viertel auf über 153 Mio. Tiere (ISN 2004a, S. 51). Für den EU-Schweinemarkt sind von den zehn Beitrittsländern neben Polen noch Ungarn und Tschechien von größerer Bedeutung. Alle drei Staaten gemeinsam halten ca. 85 % der über 32 Mio. Schweine der 10 Beitrittsländer (Tabelle 5).

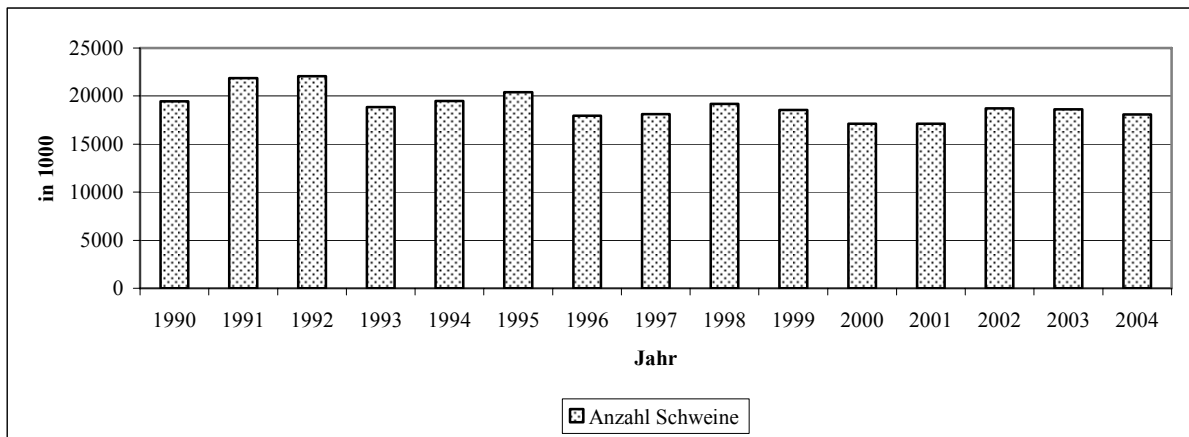
Tabelle 5: Wichtigste EU-Beitrittsländer für den EU-Schweinemarkt

EU-Beitrittsstaat	Anzahl Schweine 2004
Polen	18.100.000
Ungarn	4.913.000
Tschechien	3.309.000

Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 19.01.2005

In Polen werden 18,1 Mio. Tiere und damit ca. 12 % aller EU-25-Schweine gehalten. Damit nimmt Polen nach Deutschland und Spanien und noch vor Frankreich und Dänemark den dritten Platz in der erweiterten EU ein (Abbildung 27). Die regionale Verteilung der Schweinehaltung in Polen ist sehr ungleichmäßig. So stehen in den zentralen Landesteilen sowie im Osten und Norden sehr viel mehr Schweine als in den südlichen und westlichen Regionen. Allein in vier Regionen – Wielkopolskie, Kujawsko-Pomorskie, Mazowieckie und Lodzkie – wurden 2003 insgesamt über 10 Mio. Tiere, davon 925.000 Sauen, gehalten (Dominiak 2004). Der Zuchtsauenbestand hat sich in Polen im Zeitraum von 1991 bis 2004 um ca. 300.000 Tiere verringert; 2004 wurden in Polen noch rund 1,65 Mio. Zuchtsauen gehalten (ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch 1997, Tab. 153; Ernährungsdienst 2004).

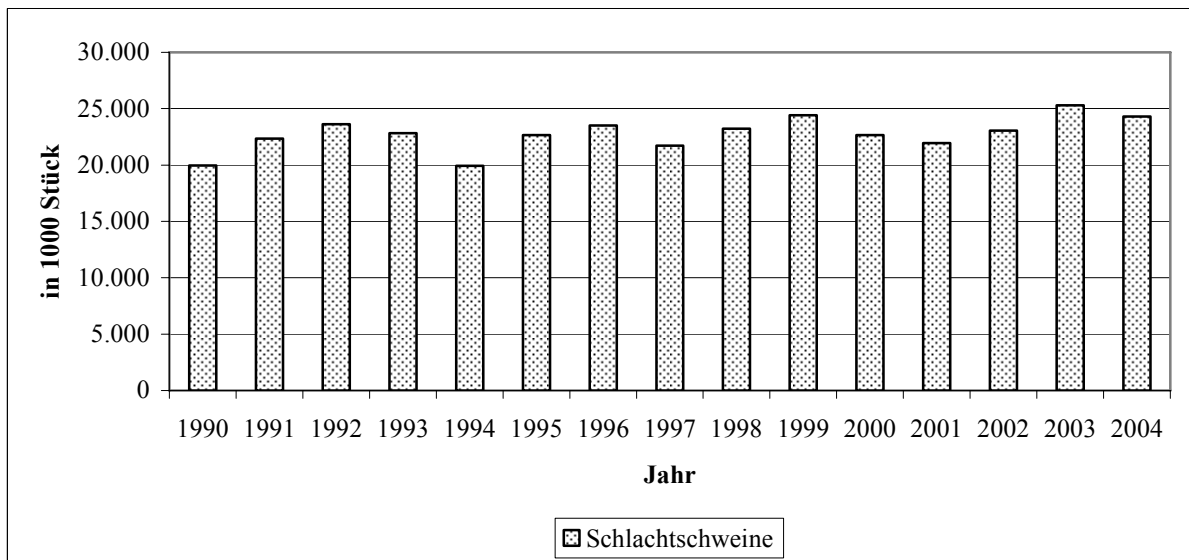
Abbildung 27: Schweinebestand in Polen



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 22.06.2005

Das Schlachtschweineaufkommen Polens ist durch starke Schwankungen gekennzeichnet. So wurden seit 1990 jährlich zwischen 20 und 25 Mio. Schweinen geschlachtet. Lediglich in den letzten drei Jahren konnte die Anzahl Schweineschlachtungen oberhalb von 23 Mio. stabilisiert werden (Abbildung 28).

Abbildung 28: Schlachtschweineaufkommen in Polen



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 19.01.2005

Die Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch liegt derzeit bei knapp 1,9 Mio. t und damit beinahe auf dem gleichen Niveau wie im Jahr 1990 (Abbildung 29). Innerhalb der letzten 15 Jahre hat es z. T. große Schwankungen gegeben. In den Jahren 1993 bis

1996 fiel die Bruttoeigenerzeugung deutlich ab; sie erreichte 1994 einen Tiefststand von 1,4 Mio. t Schweinefleisch. Im Anschluss an diese Phase stabilisierte sich der Wert bei knapp 2 Mio. t und erreichte im Jahr 2003 mit 2,05 Mio. t seinen vorläufigen Höchststand. Aufgrund der schwächeren Produktionsleistungen nimmt Polen damit im europäischen Vergleich der Schweinefleischproduktion nur den vierten Platz ein. In der Welterzeugung von Schweinefleisch macht die polnische Produktion einen Anteil von 2,1 % aus und belegt damit den siebten Platz (ISN 2004a, S. 52; Tabelle 2, S. 37).

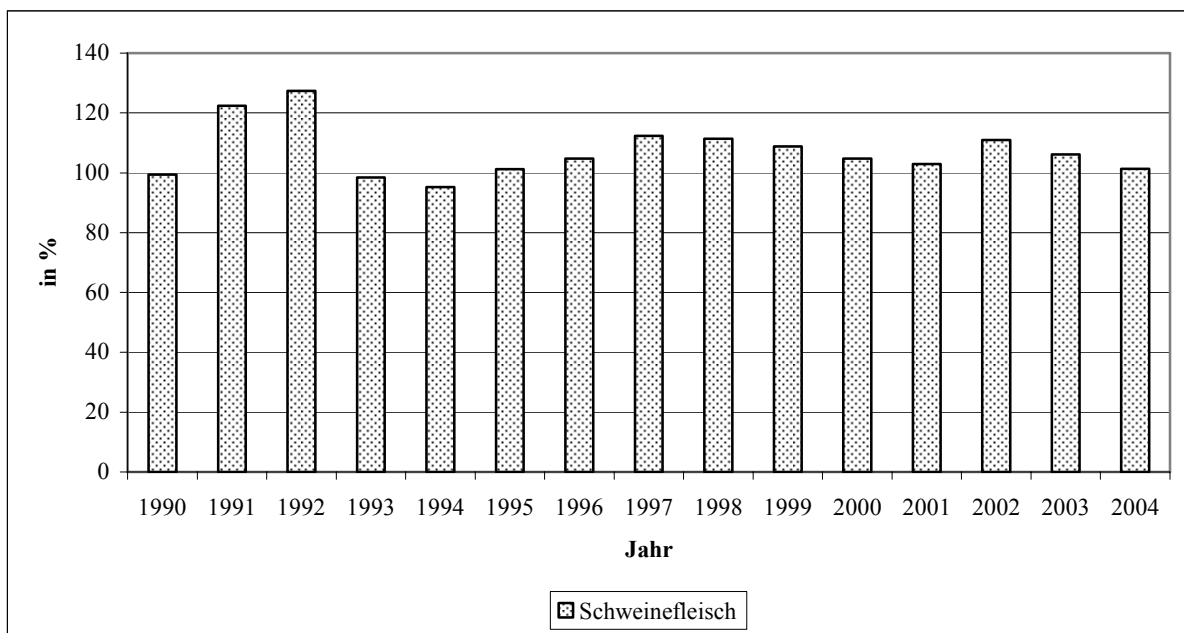
Abbildung 29: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Polen



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Der Selbstversorgungsgrad bewegte sich in den letzten 15 Jahren – abgesehen von zwei überdurchschnittlich hohen Werten in 1991 und 1992 – konstant zwischen 95 und 110 %. Gegenwärtig liegt er bei ca. 100 % (Abbildung 30). Mit einer Erhöhung ist in den nächsten Jahren nicht zu rechnen.

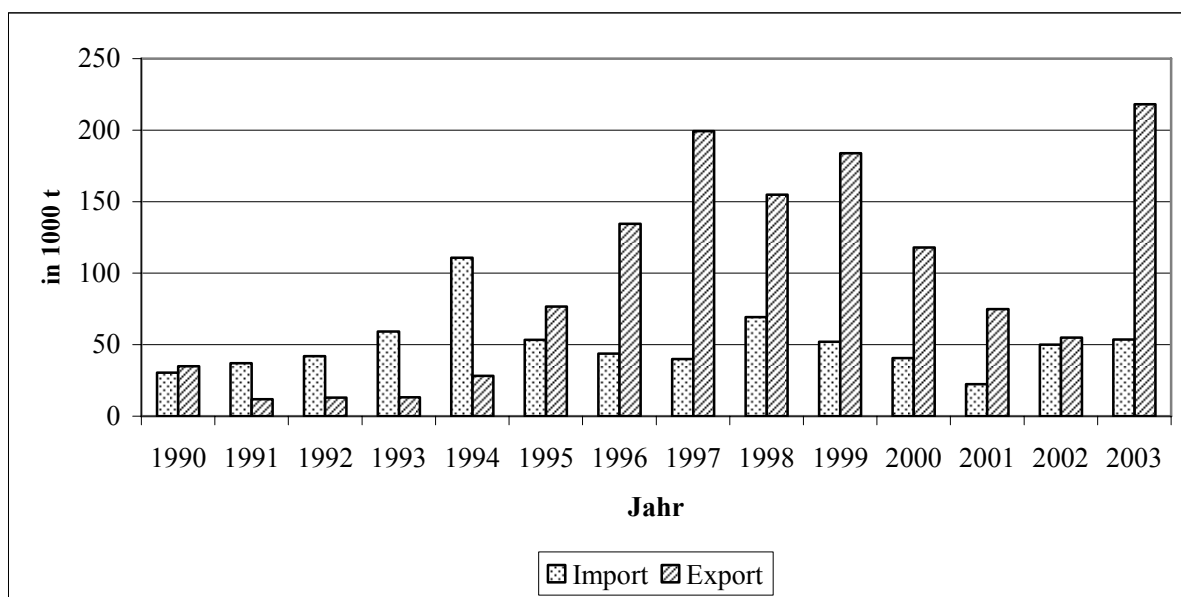
Abbildung 30: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Polen



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Polen importiert nur relativ wenig Schweinefleisch; in den letzten 15 Jahren wurden selten mehr als 50.000 t pro Jahr nach Polen eingeführt. Der Export erreichte in 2003 mit über 200.000 t Schweinefleisch ein Rekordhoch und übertraf damit erstmals die bereits Ende der 1990er Jahre erreichten hohen Werte. Seit der Jahrtausendwende war der Export dagegen zunächst stark rückläufig und fiel bis 2002 auf nur noch knapp 55.000 t (Abbildung 31). Der Im- und Export von lebenden Schweinen spielte in Polen lange Zeit keine bedeutende Rolle. Dies hat sich mittlerweile geändert. Infolge von Engpässen in der polnischen Schweineerzeugung findet derzeit ein reger Lebendtransport von deutschen Schweinen zur Schlachtung nach Polen statt. Aufgrund ihrer geringen Auslastung bieten polnische Schlachthöfe Schlachtungen gegenwärtig deutlich günstiger als in Deutschland an (o. V. 2005b).

Abbildung 31: Polen: Im- und Export von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 19.01.2005

Die Erzeugerpreise für Schweine der Handelsklasse E (vgl. Kapitel III-3.3.1) lagen 2004 in Polen wie auch in Tschechien, Ungarn und der Slowakei – die vier Länder haben im Durchschnitt ein sehr ähnliches Preisniveau – z. T. deutlich unter denen Deutschlands. Eine Ausnahme war Ende September 2004 zu beobachten, als sich die Preise in Deutschland und den genannten mittel- und osteuropäischen Ländern einander stark annäherten. So betrug zu diesem Zeitpunkt der Preisabstand pro kg Schlachtgewicht zu Polen, Tschechien und der Slowakei nur noch 1 bis 2 Cent und selbst zu Ungarn nur noch 5 Cent (ZMP 2005a, S. 4 f.).

Die polnische Fleischindustrie hat in den letzten zwei Jahren vor dem EU-Beitritt 2004 fast 720 Mio. US-Dollar investiert, während sich die Investitionen in den Jahren 1996 bis 1999 nur auf knapp 140 Mio. US-Dollar beliefen. Die Anzahl der polnischen Fleischunternehmen halbierte sich in den Jahren von 2000 bis 2003 von ca. 6.500 auf ca. 3.000, und noch in 2004 wurde bis zum EU-Beitritt im Mai die Produktion in fast 200 Schlacht- und Zerlegebetrieben gestoppt. Gleichwohl erreichte die Anzahl der Schließungen nicht das erwartete Niveau.

Die polnischen Fleischunternehmen werden in bestimmte Kategorien eingeteilt, die Aufschluss darüber ausgeben, wie diese Unternehmen gemessen an den EU-Anforderungen einzustufen sind und ob eine Exportgenehmigung auf die EU-Märkte erteilt ist (Tabelle 6).

Tabelle 6: Exportkategorien für polnische Fleischunternehmen

Kategorie	
A	Unternehmen, die die EU-Anforderungen erfüllen und die Exportgenehmigung auf die EU-Märkte haben
B1	Unternehmen, die die EU-Anforderungen erfüllen werden (Durchführung der Restrukturierungsprogramme)
B2	Unternehmen, die die EU-Anforderungen nicht erfüllen (Anpassungsfrist bis zu 3 Jahre)
C	Unternehmen, die die EU-Anforderungen nicht erfüllen und keine Modernisierungspläne haben

Quelle: Slowinski/Wcislinska (2004)

Zum 31. Januar 2004 wurden 3.161 polnische Unternehmen der Schweine- und Rindfleischverarbeitung begutachtet. Nur 111 Unternehmen wurden nicht beanstandet und konnten demnach in die Kategorie A aufgenommen werden. Fast ein Drittel der Unternehmen führen Restrukturierungsprogramme durch und genügen nach deren Abschluss den EU-Anforderungen (Kategorie B1). Weitere 237 Unternehmen erfüllen die EU-Anforderungen nicht; ihnen wird eine dreijährige Anpassungsfrist eingeräumt (Kategorie B2). Die größte Zahl der Unternehmen wurde in die Kategorie C eingestuft. Von diesen 1.487 Unternehmen verfügen allerdings 1.155 Betriebe nur über eine geringe Produktionskapazität. Insgesamt sind zum April 2004 1.106 Unternehmen (ohne Geflügelfleisch; Damwild, Wild) für den innergemeinschaftlichen Handel zugelassen worden. Weitere 423 Unternehmen (Schweine- und Rindfleischverarbeitung sowie Kühlhäuser) sind mit Übergangsfristen bedacht worden (Slowinski/Wcislinska 2004, S. 11 ff.).

Das größte Problem der polnischen Viehwirtschaft sind die zersplitterten Strukturen der Viehhaltung sowie der Verarbeitungs- und Schlachtbetriebe. Die geringe Anzahl von Schlachtbetrieben mit EU-Zulassung, die schlechte Verfügbarkeit von Kapital

und die unzureichenden Strukturen auf der „grünen“ Seite – etwa 50 % der Schweinemäster halten weniger als 10 Schweine – lassen einen erheblichen weiteren Strukturwandel erwarten. Auch die Vermarktungsstrukturen sind im Übergang begriffen. So werden ca. 30 % des erzeugten Schweinefleischs im Wege des Straßenverkaufs abgesetzt und nur die restlichen 70 % „klassisch“ über Fleischmärkte, Fachgeschäfte und internationale Handelsketten vertrieben (ISN 2004a, S. 52).

Der Pro-Kopf-Verbrauch von Schweinefleisch lag 2001 bei 47,4 kg. Dies ist deutlich weniger als vor der politischen Wende, als noch 55 kg Schweinefleisch pro Kopf verzehrt wurden, aber zugleich erheblich mehr als in der ersten Hälfte der 1990er Jahre, als der Verbrauch im Durchschnitt der Jahre 1991 bis 1995 auf nur noch 40,2 kg gefallen war (ISN 2004a, S. 52; ZMP 1997).

Der Selbstversorgungsgrad hat sich 2002 gegenüber den 1990er Jahren ebenfalls erhöht. So lag dieser in den Jahren 1990 bis 1996 bei knapp 94 %, 2002 aber bereits bei 108 % (ZMP 1997). Nach einer Prognose der Europäischen Kommission „Agricultural Situation and Prospects in den CEEC“ von 2001 werden sich der Verbrauch von Schweinefleisch und der Selbstversorgungsgrad weiter erhöhen und sollen im Jahr 2008 Werte von 51,6 kg/Kopf und 110 % annehmen (LfL 2004, S. 7).

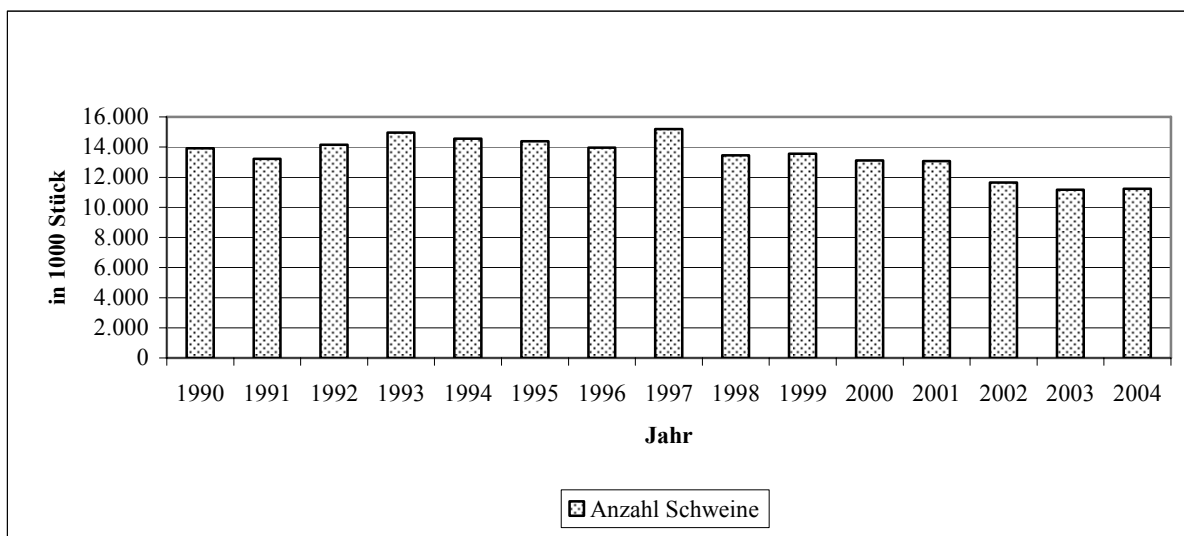
In naher Zukunft ist Polen aufgrund nicht ausreichender Produktionskapazitäten und voraussichtlich weiter steigender Inlandsnachfrage nicht als neuer Konkurrent auf dem Weltmarkt zu sehen. Vorrangig wird zunächst die inländische Nachfrage bedient werden; die von einigen Marktbeobachtern befürchtete Schwemme von billigem Schweinefleisch aus Polen wird zunächst ausbleiben. Dies mag sich ändern, wenn in Polen oder anderen mittel- bzw. osteuropäischen Ländern die sicherlich auch mittel- bis langfristig noch niedrigen (Arbeits-)Kosten mit professionellen Konzepten der Schweineerzeugung kombiniert werden. Geschehen könnte dies z. B. durch den vermehrten Markteintritt dänischer oder nordamerikanischer Unternehmen. Ob diese sich stärker als bisher in Mittel- und Osteuropa engagieren werden, hängt von der Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen, teilweise aber auch von kaum prognostizierbaren singulären Ereignissen ab. Sollte etwa Wal-Mart in Kontinentaleuropa doch

noch stärker Fuß fassen, könnte bspw. Smithfield versucht sein, das eigene integrierte System (Kap. V-2.1) in wesentlich größerem Stil als bisher in Mittel- oder Osteuropa zu realisieren.

1.7 Niederlande: Zwischen Umweltschutz und Verteidigung der Marktposition

Aufgrund des im Jahr 1997 einsetzenden Rückgangs der Schweinebestände und des Kapazitätsausbaus in anderen Ländern sind die Niederlande nicht mehr in den Top Ten der weltweit wichtigsten Erzeugerländer vertreten. Die Reduktion der Schweinehaltung in den Niederlanden ist auf eine veränderte Politik zurückzuführen, welche Umweltprobleme und eine Eindämmung der Seuchengefahr in den Vordergrund stellt. Der Trend scheint erst seit 2004 gestoppt, als in den Niederlanden erstmals wieder ein Anstieg der Bestände um 3,6 % auf 11,3 Mio. Tiere, davon über 1 Mio. Zuchtsauen, zu verzeichnen war (Abbildung 32). Dieser Anstieg ist laut Dutch Meat Board auf eine Produktivitätssteigerung in der Sauenhaltung und einen verminderten Ferkelexport zurückzuführen gewesen (Lebensmittelzeitung 52/2004).

Abbildung 32: Schweinebestand in den Niederlanden

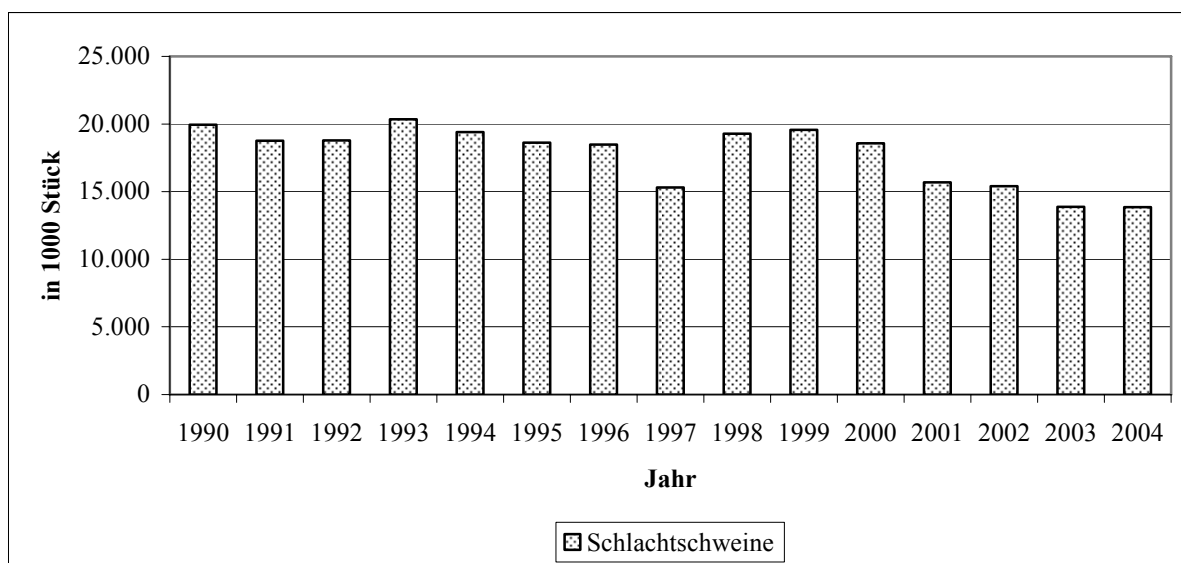


Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 02.01.2005

Die Anzahl der Schweinehalter in den Niederlanden ist seit 1991 von 28.000 auf ca. 12.000 im Jahr 2004 gesunken. Die Tiere stehen zu 70 % in Beständen mit über 1.000 Tieren; in Deutschland ist dieser Anteil nur halb so hoch. Bei den biologischen Leistungsdaten in der Schweineproduktion sind die Niederländer weltweit unter den führenden Erzeugern einzuordnen. 2003 wurden 21,9 Mastschweine pro Sau erzeugt. Weitere Vorteile sind in der guten Futtermittelverwertung und der hohen Arbeitsproduktivität zu sehen. Kennzeichnend für die niederländische Schweineproduktion ist weiterhin, dass sich im Jahr 2002 85 % der schweinehaltenden Betriebe an dem Qualitätssicherungssystem IKB beteiligten (PVE 2003).

Das Schlachtschweineaufkommen in den Niederlanden ist seit 1990 stark rückläufig. In 2004 wurden nur noch 13,9 Mio. Schweine geschlachtet; 1990 sind es noch 20 Mio. Schlachtungen gewesen (Abbildung 33).

Abbildung 33: Schlachtschweineaufkommen in den Niederlanden



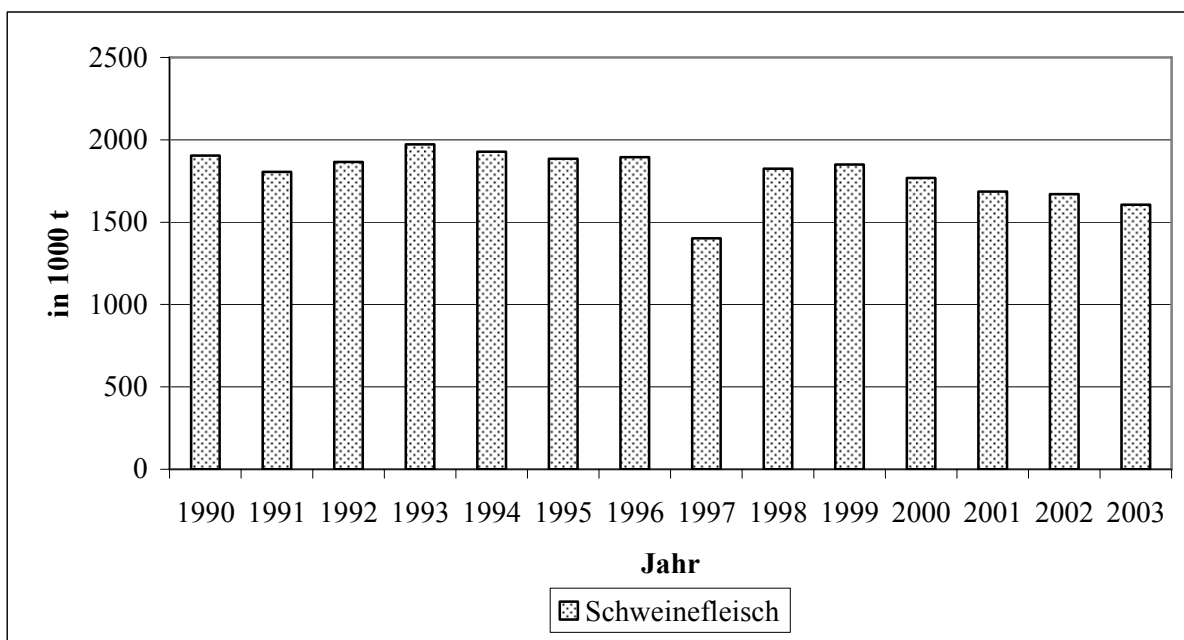
Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand 02.01.2005

Die relativ geringen Schlachtkapazitäten in den Niederlanden bieten eine Erklärung für die umfangreichen Exporte lebender Schweine, welche im Jahr 2003 über 5 Mio. Tiere betragen. 2002 gab es in den Niederlanden 23 Schlachtbetriebe mit einer Kapazität von mehr als 100.000 Tieren pro Jahr, von denen sechs Betriebe über 1 Mio. Schlachtungen aufwiesen (PVE 2003). Bei den Schlachthöfen gab es Mitte der 1990er

Jahre einen erheblichen Eingriff in die Struktur, um die Auslastung der einzelnen Schlachthöfe zu steigern. Die PVE (Productschappen voor Vee, Vlees en Eieren), eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, welche die gesamte Fleischbranche umfasst, beschloss seinerzeit, sieben Schlachthöfe zu schließen. Finanziert wurde dies durch Abgaben der anderen Schlachthöfe. Nach der Umstrukturierung kamen die Schlachthöfe auf eine durchschnittliche Kapazität von 800.000 Schweinen pro Jahr (Starp/Bongaerts 1999).

Die Bedeutung der Niederlande in der weltweiten Schweineproduktion hat in den vergangenen Jahren aus den bereits genannten Gründen abgenommen. Während das Land 1990 noch eine Bruttoeigenerzeugung von 1,9 Mio. t Schweinefleisch aufwies, waren es in Jahr 2003 nur noch 1,6 Mio. t (Abbildung 32).

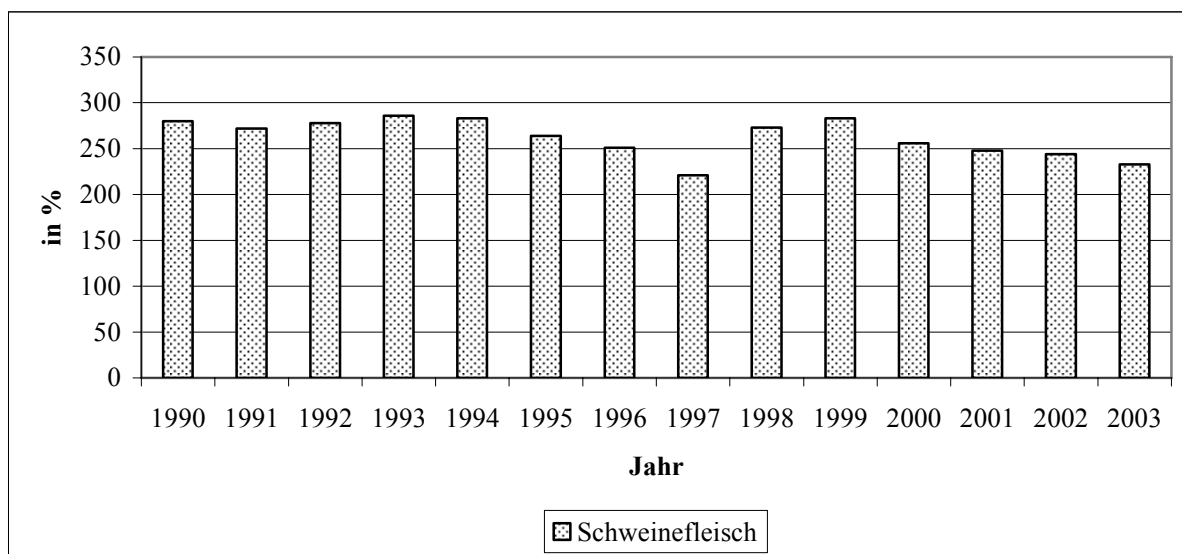
Abbildung 34: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in den Niederlanden



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Der Selbstversorgungsgrad zeigt seit 1990 eine überwiegend fallende Tendenz und lag in 2003 bei 233 %. 10 Jahre zuvor betrug dieser Wert noch 286 % (Abbildung 35).

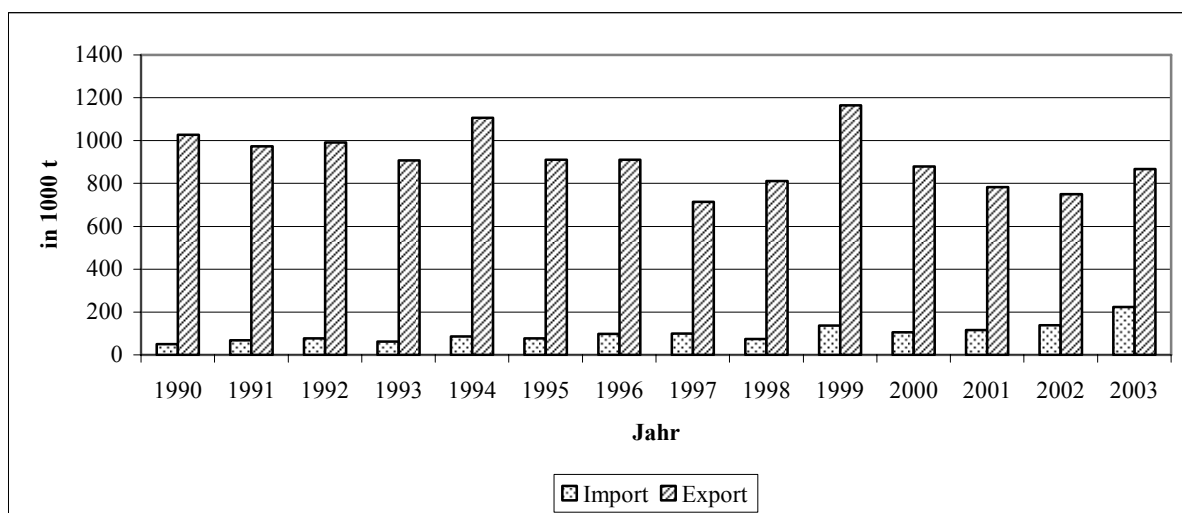
Abbildung 35: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in den Niederlanden



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Der Export ist in diesem Zeitraum von über 1 Mio. t in 1990 auf gut 800.000 t in 2003 zurückgegangen. Damit gehören die Niederlande aber immer noch zu den führenden Exportnationen. Der Import stieg im genannten Zeitraum von 51.000 t auf ca. 200.000 t an (Abbildung 36).

Abbildung 36: Niederlande: Im- und Export von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.01.2005

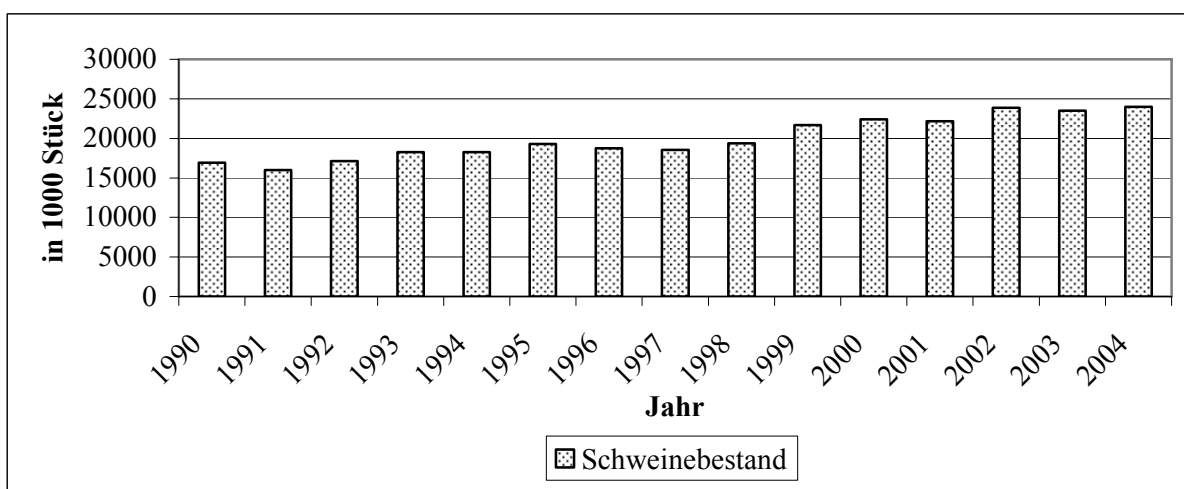
In den nächsten Jahren ist trotz einer zuletzt vorsichtigen Revision der vormals restriktiven Umweltpolitik nicht mit einer deutlichen Ausweitung der Schweineproduktion in

den Niederlanden zu rechnen. Eher ist eine Expansion der niederländischen Schweinehalter in andere Länder wahrscheinlich, in denen sie ihr sehr gutes Know-how unter günstigeren rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen nutzen können.

1.8 Spanien: Die neue Herausforderung

Der Schweinebestand Spaniens hat sich in den letzten 15 Jahren stark erhöht. Anfang der 1990er Jahre wurden in Spanien zwischen 16 und 17 Mio. Schweine gehalten; im Jahr 2004 waren es bereits fast 24 Mio. Tiere (Abbildung 37).

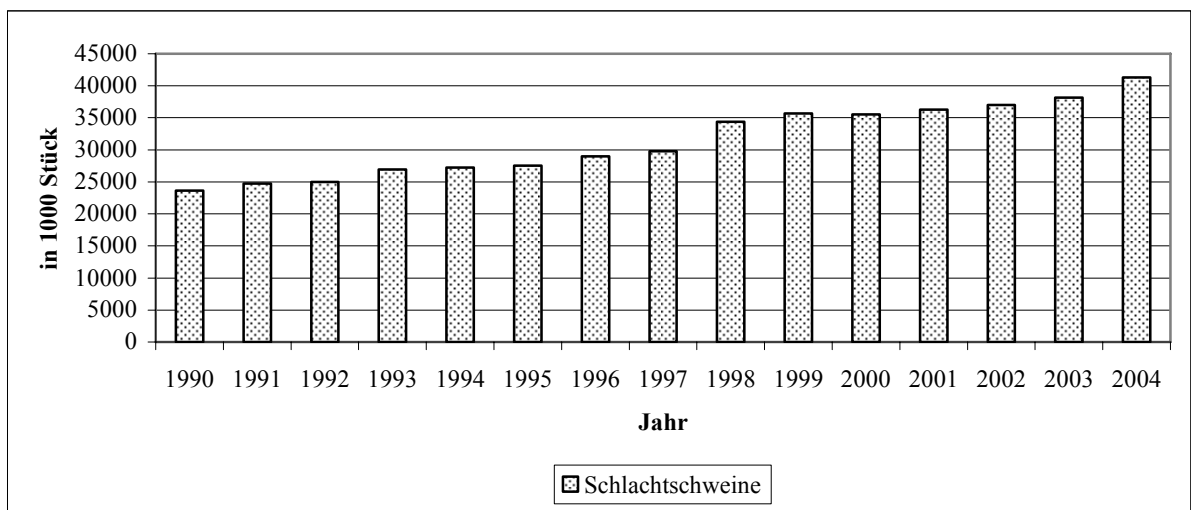
Abbildung 37: Schweinebestand in Spanien



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Parallel zur Ausweitung des Schweinebestands hat sich auch das Schlachtschweineaufkommen in Spanien drastisch erhöht. Anfang der 1990er Jahre lag die Zahl der jährlichen Schweineschlachtungen deutlich unter 25 Mio. Tieren; im Jahr 2004 wurden schon mehr als 41 Mio. Schweine geschlachtet (Abbildung 38).

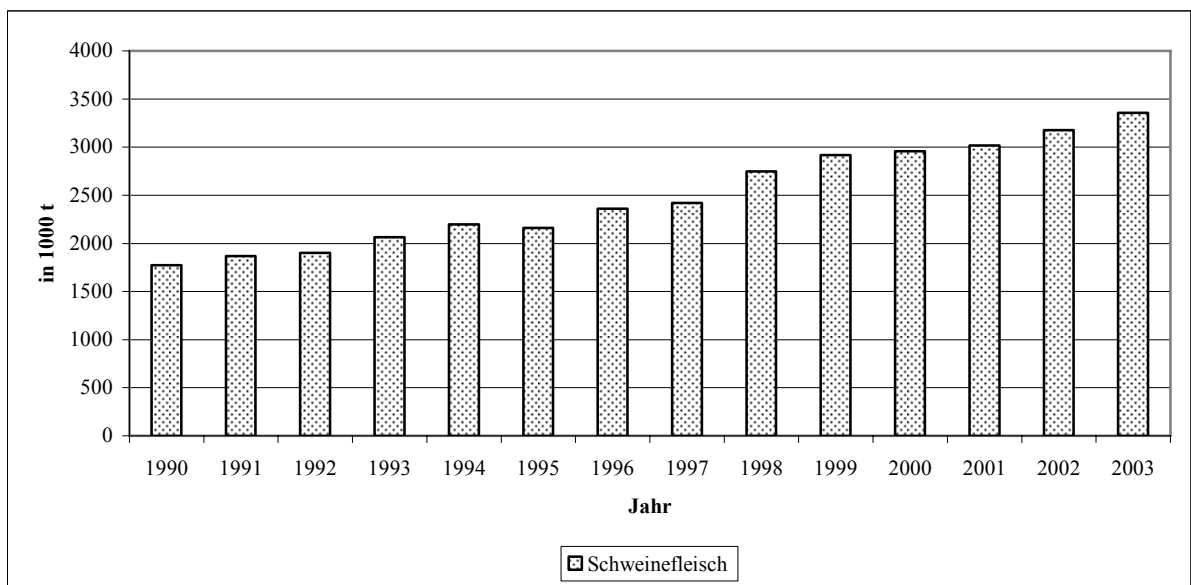
Abbildung 38: Schlachtschweineaufkommen in Spanien



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Spanien verzeichnete in den letzten Jahren die höchsten Zuwachsraten in der Schweinefleischerzeugung unter allen EU-Mitgliedsstaaten. Von 492.000 t in 1970 stieg die Erzeugung um 550 % auf 3,4 Mio. t in 2003. Damit belegt Spanien Rang 4 in der Weltschweinefleischerzeugung hinter China, den USA und Deutschland (Windhorst 2004a, S. 45 ff.; Abbildung 39).

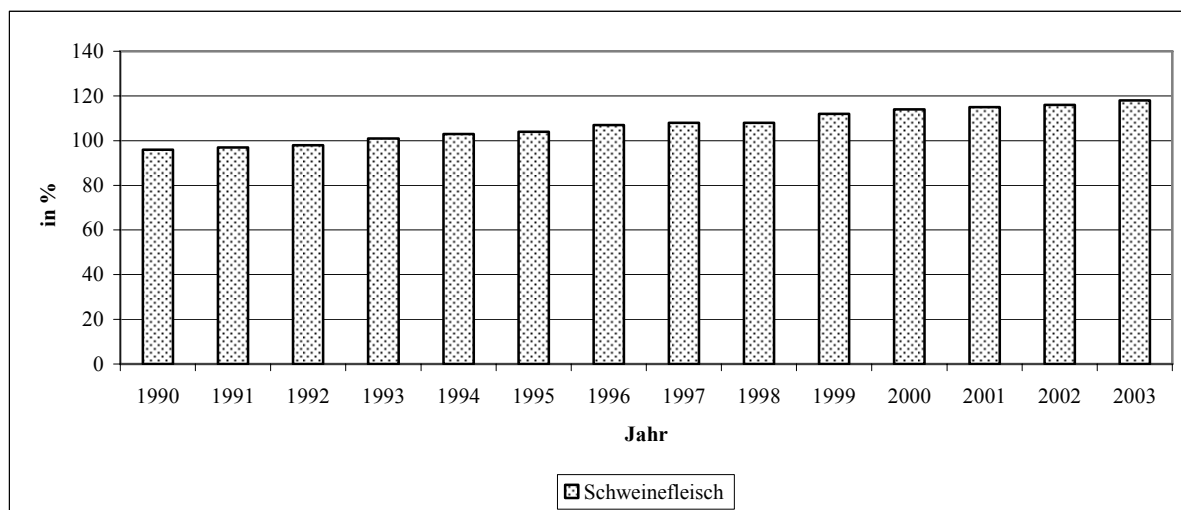
Abbildung 39: Bruttoeigenerzeugung von Schweinefleisch in Spanien



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

Da mit einem steigenden Pro-Kopf-Verbrauch (70 kg in 2003) nicht mehr zu rechnen ist und der Selbstversorgungsgrad in 2003 schon 118 % betrug, wird bei weiter wachsenden Beständen der Export ausgedehnt werden (Abbildung 40). Dieser ist seit Mitte der 1990er Jahre stark angestiegen und hat 2003 den vorläufigen Rekordwert von über 500.000 t erreicht. Während die Schweinefleischimporte Spaniens seit 1990 nur wenig gestiegen sind, hat das Land im selben Zeitraum einen rasanten Zuwachs bei den Exportaktivitäten erreicht (Abbildung 41). Beim Export von Qualitätsware stehen die Spanier vor allem in Konkurrenz zu Dänemark, während es bei mittleren Qualitäten namentlich die Brasilianer sind, welche verstärkt auf den Weltmarkt drängen (Agrar-Europe 2004c). Hygienische Maßnahmen, so die Bekämpfung der Aujeszzkischen Krankheit, stehen an erster Stelle, um die Anforderungen des Marktes zu erfüllen. Ein Zukunftsmarkt wird in dem Verkauf von vorverpackten Convenience-Markenprodukten liegen.

Abbildung 40: Selbstversorgungsgrad bei Schweinefleisch in Spanien



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch (verschiedene Jahrgänge)

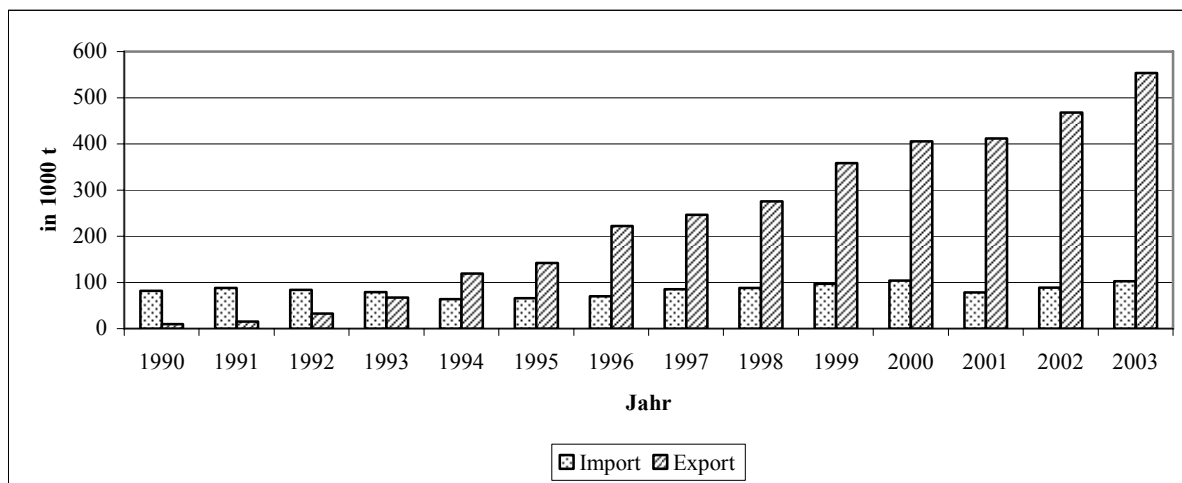
Ein wichtiger Grund für die Expansion der spanischen Schweinehaltung sind die niedrigen Produktionskosten. Pro kg Schlachtgewicht wird zurzeit mit ca. 1,25 € Vollkosten gerechnet. Dies ist unter anderem auf die niedrigen Stallbau- und Lohnkosten sowie die Erzeugung von fettreichen Verarbeitungsschweinen zurückzuführen.

Während es Anfang der 90er Jahre noch 440.000 Schweinehalter in Spanien gab, sind es 2002 nur noch 235.000. Die durchschnittliche Bestandsgröße beträgt 100 Tiere. Der Durchschnittswert ist allerdings wenig aussagekräftig, da 53 % der Tiere in Ställen mit 1.000 und mehr Tieren stehen, während 80 % der spanischen Schweinehalter weiterhin weniger als 10 Tiere haben. Zukünftig ist mit einem weiteren Strukturwandel und einer Fortsetzung des Trends zu größeren Einheiten zu rechnen.

Die Zuchtsauenhaltung ist ebenfalls durch teilweise sehr große Einheiten gekennzeichnet. 30 % der 2,5 Mio. Zuchtsauen stehen in Betrieben mit mehr als 500 Tieren und auch Anlagen mit 2.500 Sauen und mehr sind gegenwärtig keine Seltenheit mehr. Da Spanien in 2002 noch ca. 1,2 Mio. Ferkel importierte, ist mit einer deutlichen Ausweitung der spanischen Zuchtsauenhaltung zu rechnen.

Während die Schweinefleischimporte Spaniens seit 1990 nur wenig gestiegen sind, hat das Land im selben Zeitraum einen rasanten Zuwachs bei den Exportaktivitäten erreicht (Abbildung 41). Ein Ende der Zuwächse im Export ist gegenwärtig noch nicht abzusehen.

Abbildung 41: Spanien: Im- und Export von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand 08.12.2004

Horizontale und vertikale Zusammenschlüsse in Form so genannte „Integrationen“ und „Kooperationen“ kennzeichnen die spanische Schweineproduktion. Kooperativen sind typische Genossenschaften; sie kümmern sich um die Futtermittelherstellung,

liefern das genetische Material, sorgen für den Transport und üben beratende Tätigkeiten aus. Bei den „Integrationen“ handelt es sich meist um eine Form der Vertragslandwirtschaft, an welcher Genossenschaften, Mischfutterfirmen, Kapitalgesellschaften, internationale Unternehmen oder private Kapitalgeber beteiligt sind. Unabhängigen Schätzungen zufolge werden ca. 20 % der Tiere von ungebundenen Landwirten und jeweils rund 35 bis 40 % in integrativen und kooperativen Organisationsformen erzeugt (Lehnert/Mennerich 2003).

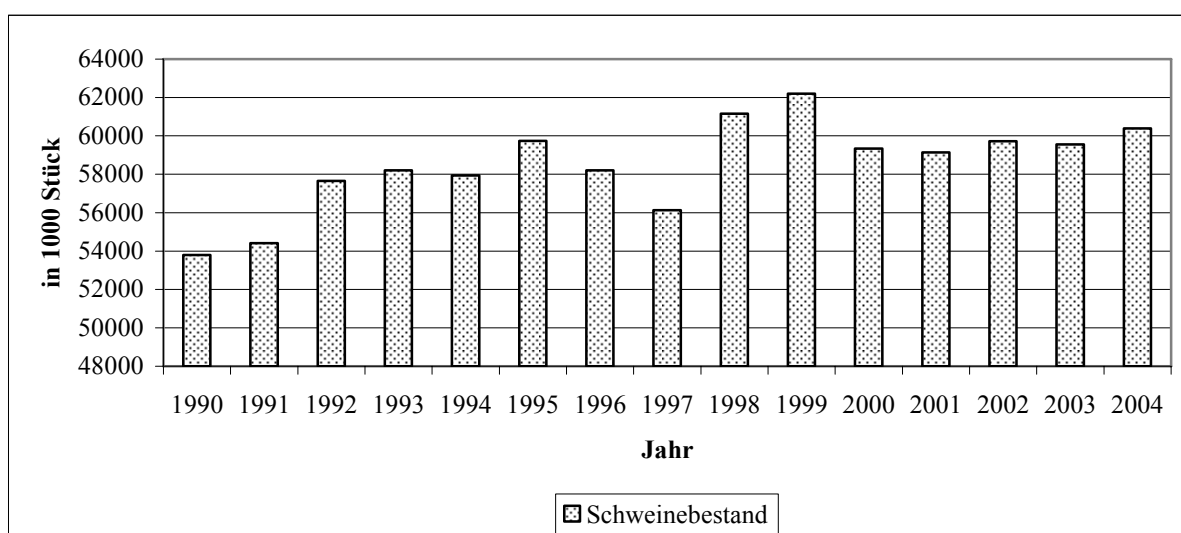
Im Gegensatz zur Schweineerzeugung gibt es in der Schlachthofstruktur noch etliche Defizite. Die Auslastung in der Zerlegung liegt momentan nur bei ca. 38 %, die Zahl der Schlachtunternehmen bei ca. 1.500, von denen nur ungefähr 500 Unternehmen eine EU-Zulassung haben. In diesem Bereich wird es noch erhebliche Umstrukturierungen geben (Lehnert/Mennerich 2003, S. 28 ff.). So hat z. B. der spanische Fleisch- und Wurstwarenhersteller Primayor in 2003 eine Schlachtereier mit einer Kapazität von zwei Mio. Schweinen eröffnet.

Insgesamt erscheint Spanien sehr gut für den Wettbewerb gerüstet, da ungeachtet der bereits niedrigen Kosten noch weitere Effizienzverbesserungen in der Schweinebranche, vor allem im verarbeitenden Bereich, zu realisieren sind (van den Berg 2004). Zusammenfassend ist daher zu erwarten, dass die Schweinefleischproduktion in Spanien weiter zunehmen wird, da im Gegensatz zu Ländern wie Belgien und den Niederlanden die Viehdichte mit 57 GVE je ha noch sehr niedrig ist und daher keine politischen Beschränkungen zu befürchten sind. Zwar gibt es in den spanischen Schweinehochburgen wie Katalonien und Aragón schon strenge Umweltauflagen, doch sind im Land noch genügend Gebiete für eine Ausweitung der Produktion vorhanden (Lehnert/Mennerich 2003, S. 28 ff.). Auch die noch nicht ausgelasteten Kapazitäten im Verarbeitungssektor deuten auf weiteres Wachstum hin.

1.9 Vereinigte Staaten: Mit neuen Strukturen auf dem Weg nach vorne

Die Strukturen in der US-amerikanischen Schweineproduktion und Fleischverarbeitung haben sich in den letzten 20 Jahren erheblich verändert. Insgesamt lässt sich eine steigende Tendenz erkennen, die mit einem Strukturwandel einhergeht. In 1990 und 1991 wurden in den USA rund 54 Mio. Schweine gehalten. Nach zwischenzeitlich starken Schwankungen wurde 1999 der bisherige Spitzenwert von über 62 Mio. Tieren erreicht. In den letzten Jahren hat sich der Wert um 60 Mio. Tiere eingependelt (Abbildung 42).

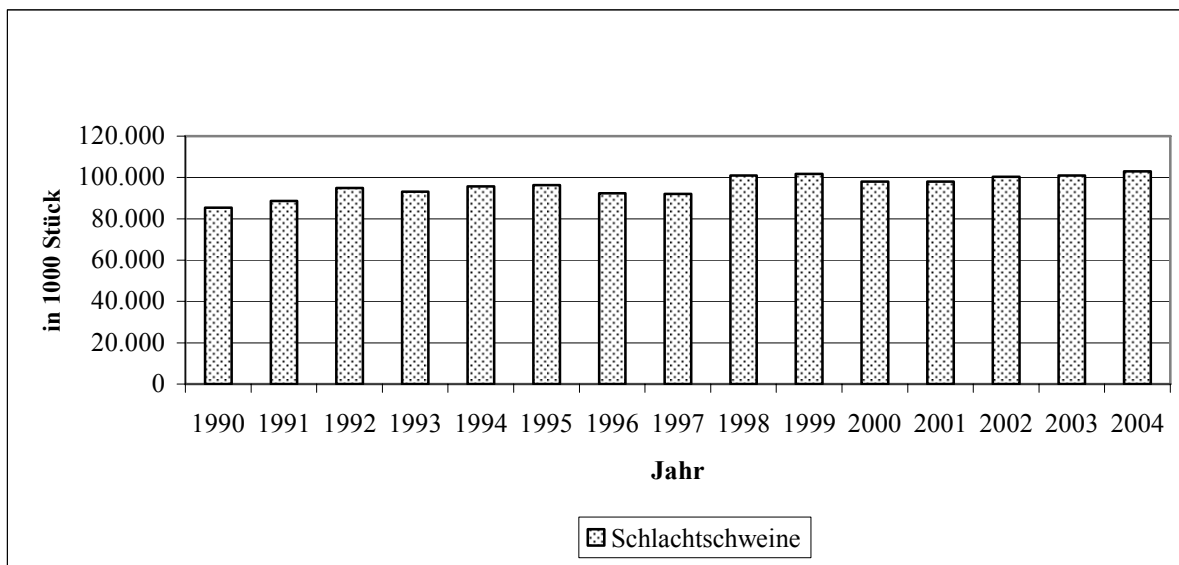
Abbildung 42: Schweinebestand in den USA



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 04.03.2005

Einhergehend mit der Produktionsausweitung ist auch die Anzahl der Schlachtungen stark angestiegen. Im Jahr 1991 wurden in den USA 88,6 Mio. Tiere geschlachtet, zehn Jahre später bereits 98,1 Mio. Tiere (Abbildung 43).

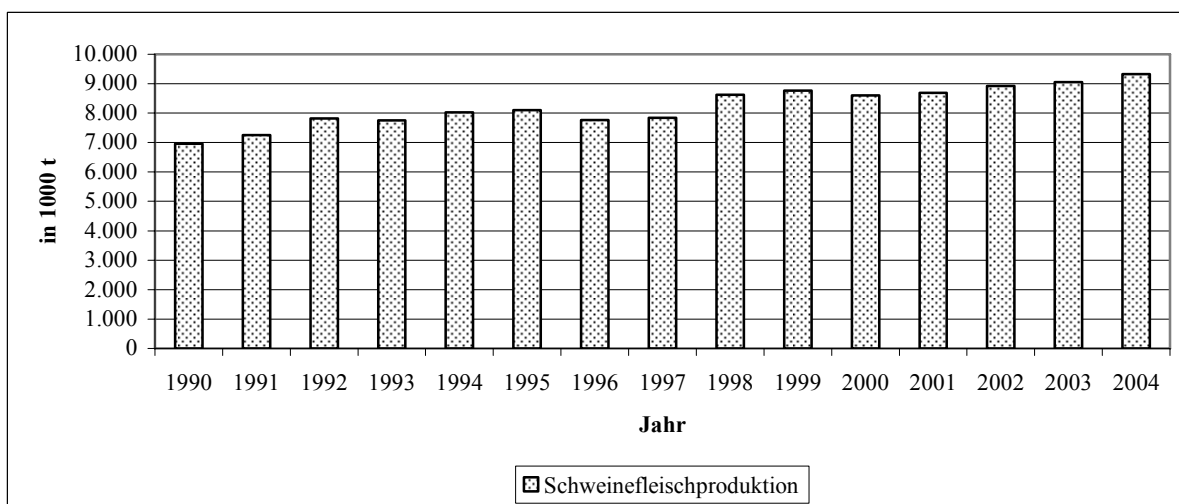
Abbildung 43: Schlachtschweineaufkommen in den USA



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 19.01.2005

Die USA sind weltweit hinter China der zweitgrößte Schweineproduzent. Die Produktionsmenge ist seit 1990 von 7 Mio. t auf 9,3 Mio. t in 2004 gestiegen (Abbildung 44). Für das Jahr 2005 sagt das USDA eine weitere Steigerung auf 9,6 Mio. t voraus.

Abbildung 44: Schweinefleischproduktion in den USA



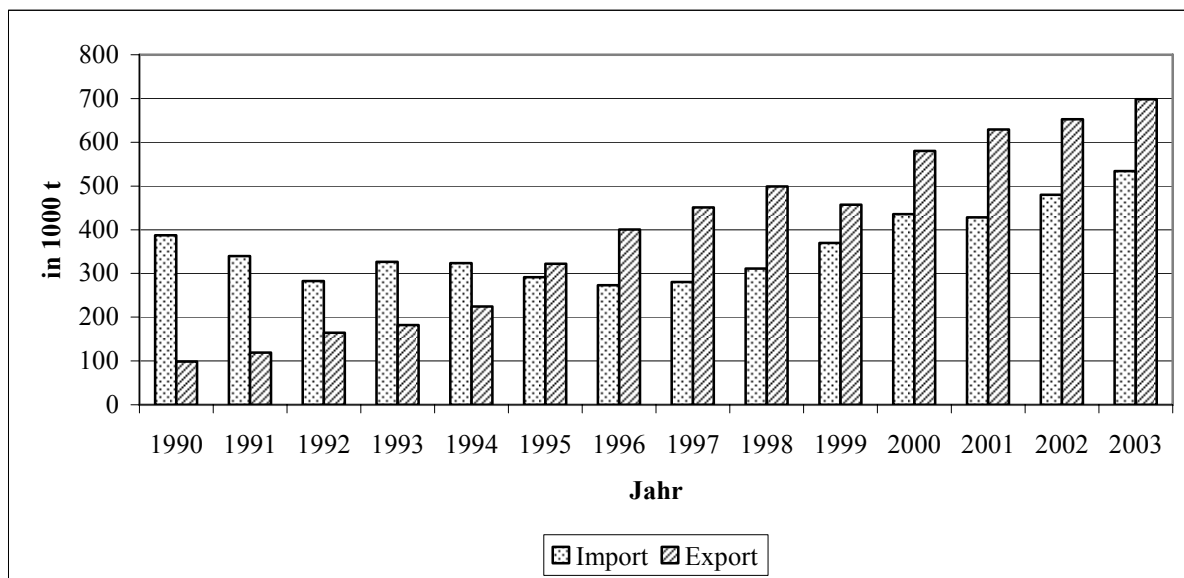
Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 19.01.2005

Mitverantwortlich für den Anstieg der Erzeugung in der jüngsten Vergangenheit war eine neue, allerdings inzwischen schon wieder abklingende Diätwelle in den USA. Die so genannte low carb-Diät empfiehlt Verbrauchern, weitgehend auf Kohlenhydrate zu

verzichten und diese hauptsächlich durch Fisch und Fleisch zu ersetzen. Diese Diät-
welle hat den Schweinefleischpreis auf 1,30 €/kg SG in 2004 ansteigen lassen.

Im Zeitraum von 1990 bis 2003 wurde der Export von Schweinefleisch von 67.000 t auf 653.000 t ausgeweitet. Das Jahr 2004 brachte nochmals eine deutliche Steigerung der amerikanischen Schweinefleischexporte. Allein in den ersten drei Quartalen des Jahres 2004 wurden 820.000 t ausgeführt und damit bereits das Gesamtvolumen des Jahres 2003 überboten (Agra-Europe 2004d). Damit gehören die USA inzwischen zu den bedeutsamsten Exporteuren von Schweinefleisch. Größter Abnehmer von amerikanischem Schweinefleisch ist Japan, welches z. B. im Jahr 2002 mit 271.000 t fast die Hälfte der amerikanischen Exporte aufnahm (Windhorst 2004a). Neben Japan sind Mexiko und Kanada weitere große Importeure von amerikanischem Schweinefleisch. Auch die Importe sind im Untersuchungszeitraum stark von 234.000 t in 1990 auf 534.000 t in 2003 angestiegen. Trotzdem sind die USA seit 1995 Nettoexporteur (Abbildung 45).

Abbildung 45: USA: Im- und Export von Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung nach FAO Database, Stand: 19.01.2005.

Die Schweineproduktion in den USA ist durch sehr große Einheiten und einen hohen Industrialisierungsgrad gekennzeichnet. Der größte Schweinefleischerzeuger, Smith-

field Foods, hat einen Bestand von ca. 756.000 Sauen und vereint damit mehr als 10 % des amerikanischen Zuchtsauenbestandes auf sich. Dieser umfasste in 2001 ca. 6,21 Mio. Tiere. Kennzeichnend ist auch, dass sich Ferkelerzeugung und Mast räumlich sehr gut ergänzen, so dass es nicht wie z. B. in Deutschland zum so genannten Ferkeltourismus von Süd nach Nord kommt (Windhorst 2004a). In zehn Bundesstaaten stehen über 80 % der in den USA gehaltenen Schweine; führend sind Iowa, North Carolina und Minnesota (Windhorst 2000). Anders als in Europa werden die amerikanischen Schweine auf 130 kg LG gemästet; die Ausschachtung beträgt 52 % (Hortmann-Scholten 2004b).

Viele Landwirte in den USA sind als Vertragsmäster tätig. Der Landwirt bekommt in diesem Fall eine Vergütung pro bereitgestellten Stallplatz. Alles Weitere, z. B. Ferkel-einkauf, Ein- und Ausställen, Futterbeschaffung etc., regelt die andere Vertragsseite. Der Vorteil für den Landwirt liegt darin, dass der Stallplatz immer bezahlt wird, egal ob er belegt ist oder nicht. Der Landwirt entgeht bei diesem System dem Marktrisiko (Wesselink 2003). Ein weiterer Vorteil der amerikanischen Schweinefleischerzeugung sind die im Vergleich zu Europa sehr niedrigen Kosten von ca. 1,15 €/kg SG (Steinmann 2005). Bei weiterem Abbau der Handelsbeschränkungen und anhaltend starkem Euro ist zu erwarten, dass die USA als Anbieter von Schweinefleisch auf den Märkten der Europäischen Union auftreten werden.

1.10 Auswirkungen der Entwicklungstrends in wichtigen Erzeugerländern auf Nordwestdeutschland

Abschließend stellt sich vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklungen in wichtigen Erzeugerländern die Frage, vor welchen Herausforderungen die nordwestdeutschen Erzeuger von Schlachtschweinen stehen und ob sie langfristig im Wettbewerb mit den Erzeugern aus anderen Ländern bestehen oder ihre Position sogar ausbauen können. Auch wenn sich diese Frage aufgrund zahlreicher mit Unsicherheit behafteter Einflussgrößen – beispielhaft sei nur auf agrar- und umweltpolitische Ent-

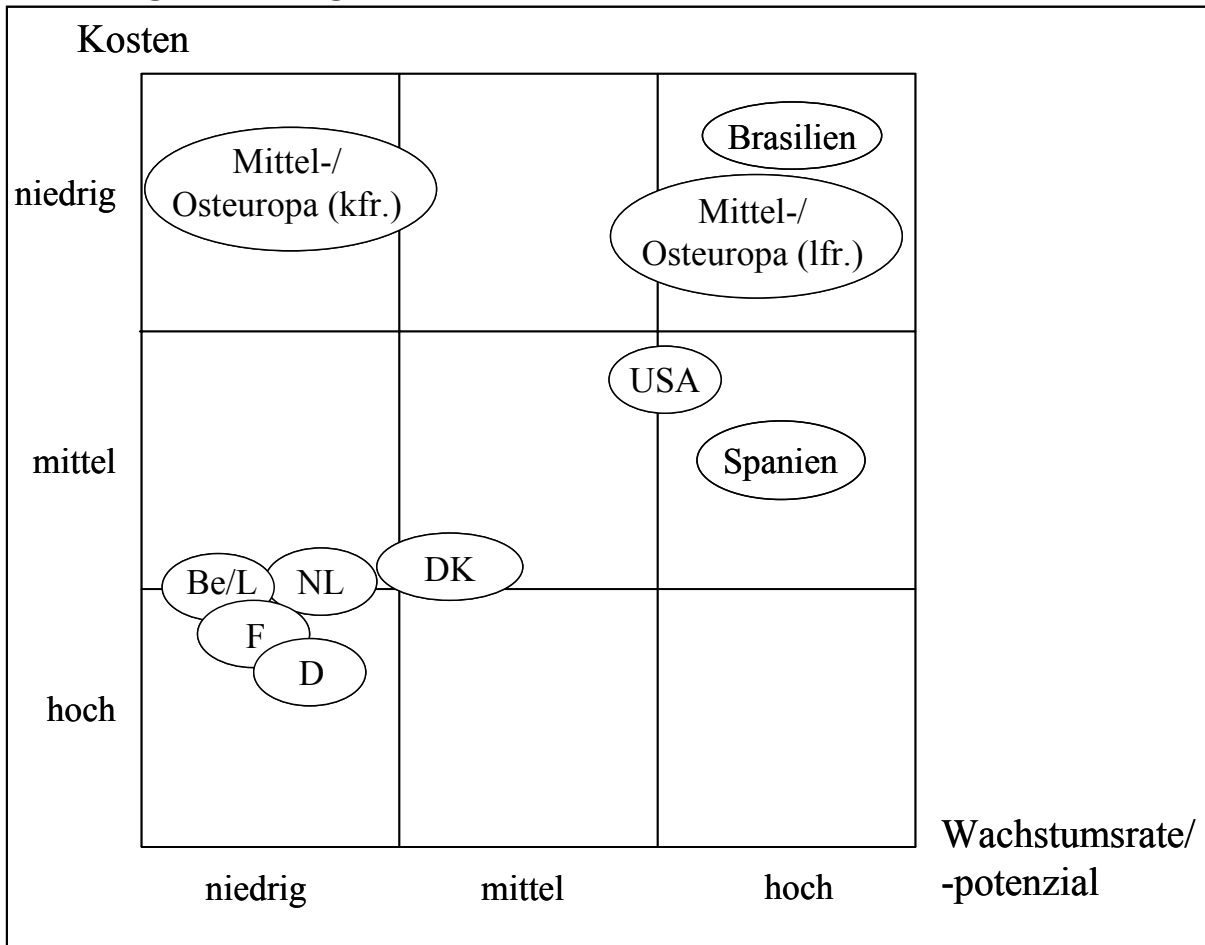
wicklungen, die WTO sowie die Wechselkurse verwiesen – nicht abschließend beantwortet lässt, so erscheinen doch die folgenden Schlussfolgerungen vertretbar:

- Kurzfristig, d. h. solange der Außenschutz der EU unverändert bleibt, geht die größte Gefahr für die nordwestdeutschen Erzeuger von den europäischen Wettbewerbern Spanien und Dänemark aus. Dabei ist Spanien aufgrund der sehr geringen Kosten und der großen Kapazitätsreserven u. U. sogar der bedrohlichere Konkurrent. Dänemark ist allerdings aufgrund des beispiellos hohen Selbstversorgungsgrads unbedingt darauf angewiesen, große Mengen Schweinefleisch zu exportieren. Sollte Dänemark nicht in der Lage sein, seine Stellung auf den Weltmärkten gegen brasilianische und nordamerikanische Anbieter zu verteidigen, könnten u. U. große Schweinefleischmengen auf den europäischen Markt umgelenkt werden. Selbst bei nur noch moderat wachsenden Beständen könnte Dänemark dann einen erheblichen Druck auf den deutschen Markt ausüben.
- Aufgrund stagnierender oder sogar schrumpfender Bestände werden Belgien/Luxemburg, die Niederlande und Frankreich auf dem deutschen wie auf dem europäischen Markt tendenziell Marktanteile abgeben. Von diesen Ländern geht daher keine über das bisher bereits wirksame Maß hinausgehende Bedrohung für nordwestdeutsche Schweineerzeuger aus.
- Die mittel- und osteuropäischen Länder werden aufgrund wachsender Inlandsverbräuche sowie teilweise noch ungelöster Strukturprobleme auf der „grünen“ wie auch auf der „roten“ Seite kurzfristig nicht als potente Wettbewerber eingestuft. Gefährlich werden diese Länder dann, wenn in ihnen niedrige Kosten mit professionellen Strukturen und Arbeitsweisen kombiniert werden sollten, z. B. aufgrund eines möglicherweise massiven Markteintritts dänischer oder nordamerikanischer Unternehmen. Auch wenn es dafür erste Beispiele gegeben hat, ist nicht zuletzt aufgrund politischer Unwägbarkeiten kaum absehbar, ob diese Entwicklung in großem Umfang Realität werden wird. Hinter der langfristigen Rolle der Länder Mittel- und Osteuropas auf den Märkten für Schweinefleisch steht daher unverändert ein großes Fragezeichen.

- Geht man davon aus, dass mittelfristig der EU-Außenschutz mehr oder minder stark abgebaut werden wird und dass in anderen Ländern, etwa Brasilien, noch bestehende strukturelle Defizite mittels massiver Investitionen großer Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen beseitigt werden, stellen kostengünstig produzierende Länder in Übersee eine höchst gefährliche Konkurrenz dar. Das von ihnen ausgehende Bedrohungspotenzial würde aufgrund des gerade im Fall von Brasilien uneinholbaren Kostenvorsprungs und der enormen Kapazitätsreserven weit über dasjenige etwa dänischer oder spanischer Anbieter hinausgehen. Die konkreten Auswirkungen auf nordwestdeutsche Erzeuger hingen dann allerdings auch von den – hier nicht betrachteten – Entwicklungen namentlich in China, dem weitaus größten Verbraucher von Schweinefleisch ab. Schon bei vielen anderen Produkten, nicht nur Nahrungsmitteln, ließ sich beobachten, welchen enormen Einfluss ein stark wachsender Verbrauch im bevölkerungsreichsten Land der Erde auf die Märkte haben kann.

Abbildung 46 fasst die Überlegungen zusammen, indem die betrachteten Erzeugerländer in eine Matrix mit den Dimensionen „Kosten“ und „Wachstumsrate“ bzw. „-potenzial“ eingeordnet werden. Die mit einem großen Fragezeichen versehenen Länder Mittel- und Osteuropas sind dabei doppelt vertreten, da ihr kurz- und langfristiges Bedrohungspotenzial sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Ihre langfristige Entwicklung ist mit erheblicher Unsicherheit behaftet.

Abbildung 46: Wichtige Wettbewerber im Überblick

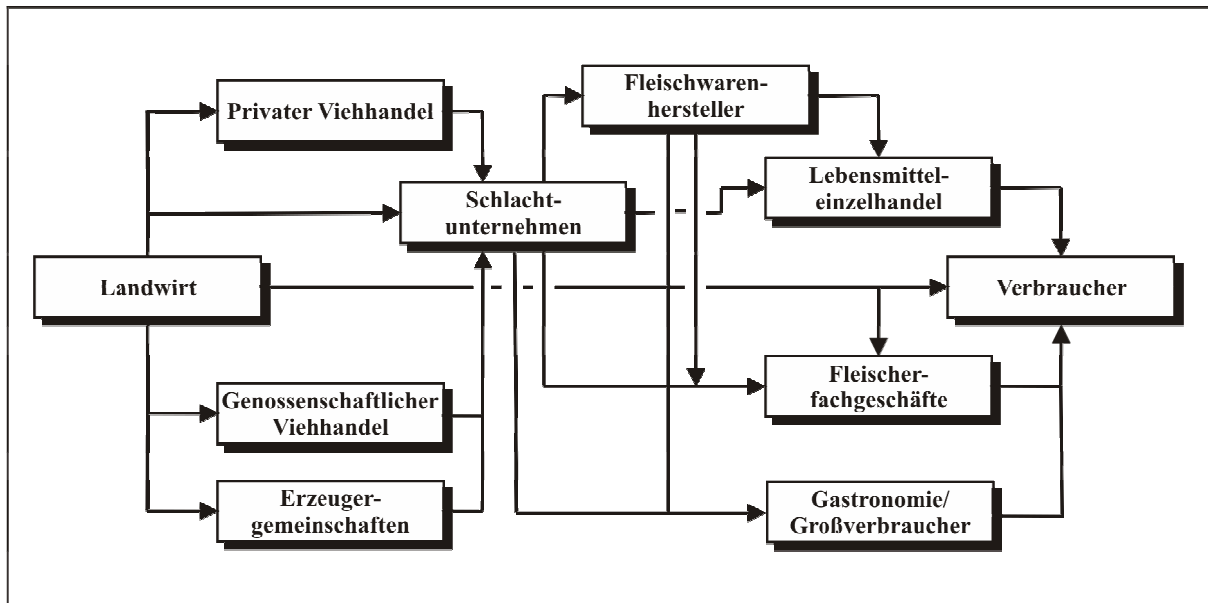


Quelle: Eigene Darstellung

2 Die Wertschöpfungskette im Wandel

Die Wertschöpfungskette bei Schweinefleisch vom Erzeuger bis zum Verbraucher ist in Deutschland sehr vielgestaltig und stark ausdifferenziert, so dass auch von einem Wertschöpfungsnetzwerk gesprochen werden kann. Die Struktur dieses Netzwerks ist schematisch in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 47: Struktur des Wertschöpfungsnetzwerks bei Schweinefleisch



Quelle: Eigene Darstellung

In Deutschland haben die Schweineproduzenten die Möglichkeit, ihre Schweine an den privaten oder den genossenschaftlichen Viehhandel, über EZG oder direkt an Schlachtunternehmen zu verkaufen. Außerdem kann der Landwirt als Direktvermarkter seine Fleisch- und Wurstwaren unmittelbar an den Verbraucher absetzen. Vor allem über den Lebensmitteleinzelhandel und Fleischerfachgeschäfte gelangen die Fleisch- und Wurstwaren dann zu den Endverbrauchern. Daneben wird Fleisch auch in der Gastronomie und in Großverbrauchereinrichtungen (Mensen, Heimen usw.) eingesetzt.

Im Folgenden werden die einzelnen Stufen dieser Kette hinsichtlich ihrer Unternehmens- und Branchenstruktur, wesentlicher Trends sowie Kosten und Wertschöpfung näher beleuchtet, um mögliche Konsequenzen für nordwestdeutsche Schweineerzeuger abzuschätzen.

2.1 Erzeugung

2.1.1 Erzeugerstrukturen und Entwicklungstrends

Ausgangspunkt der Analyse der gesamten Wertschöpfungskette sind die Strukturveränderungen der letzten Jahre auf der Erzeugerstufe. Zu ihrer Erfassung wird die Situation der schweinehaltenden Betriebe in Deutschland und speziell in den Kernregionen der Produktion in Nordwestdeutschland – Westfalen-Lippe und Weser-Ems – in den Jahren 1990 und 2003 verglichen. In der folgenden Tabelle sind die entsprechenden Daten zusammengefasst. Für 1990 sind die Zahlen für die alten Bundesländer gewählt worden, da bedingt durch die Wiedervereinigung Sondereffekte und Strukturbrüche, die mit einem Einbruch der Schweineproduktion in Ostdeutschland einhergingen, festzustellen waren. So ist der Schweinebestand in den fünf neuen Ländern von April 1990 bis Dezember 1993 von über 11,6 Mio. Tieren auf knapp 4 Mio. Tiere eingebrochen (ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch 1994).

Tabelle 7: Strukturentwicklung in der Schweinehaltung

	1990 ¹			2003 ²		
	ABL	Westfalen-Lippe	Weser-Ems	D (ABL)	Westfalen-Lippe	Weser-Ems
Landwirtschaftliche Betriebe (Anzahl)	629.740	58.375	41.194 (1991)	420.697 (389.174)	38.173	25.340
Schweinehalter	287.800	33.375	23.979	101.200 (94.500)	14.290	9.797
Schweinebestand (Mio.)	22,04	5,06	4,24	26,50 (22,94)	5,67	5,03
Zuchtsauenhalter	103.700	16.271	14.718	37.000 (35.100)	5.926	4.937
Zuchtsauenbestand	2.391.600	507.819	432.099	2.563.900 (2.099.100)	463.212	433.209

Quelle: ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch versch. Jahrgänge, Agrarstatistisches Jahrbuch 2004, Statistische Landesämter NRW und Niedersachsen, eigene Berechnungen

¹ 1990: Anzahl der Betriebe ab 1 ha; ² 2003: Anzahl der Betriebe ab 2 ha und Betriebe unter 2 ha mit Mindesterzeugungseinheiten

In der Landwirtschaft ist bundesweit und auch in Westfalen-Lippe und Weser-Ems ein stetiger Strukturwandel feststellbar. Dieser betrifft gerade auch die schweinehaltenden Betriebe, die einer starken regionalen und sektoralen Dynamik ausgesetzt sind (Bäurle/Windhorst 2005) und von denen seit 1990 mehr als die Hälfte aus der Produktion ausgeschieden sind. Im gleichen Zeitraum ist der Schweinebestand in den alten Bundesländern leicht angestiegen und die Zahl der Zuchtsauen geringfügig zurückgegangen. Die verbliebenen Mast- und Zuchtsauenbetriebe sind deshalb im Durchschnitt deutlich gewachsen. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich der Strukturwandel fortsetzen und der Trend zu immer größeren Einheiten anhalten wird.

Da keine Daten der Statistischen Landesämter für die Zwischenstufe vorliegen, können die Strukturen und Entwicklungen bei den privaten und genossenschaftlichen Viehvermarktern und den EZG nur anhand von sekundären Quellen beschrieben und abgeschätzt werden. Generell ist festzustellen, dass sich auch auf dieser Stufe ein Strukturwandel vollzogen hat. Die Zahl der genossenschaftlichen Viehvermarkter hat sich von 1990 bis 2004 deutlich verringert und auch die Zahl der EZG ist rückläufig. Nach Auskunft von Marktteilnehmern hat auch die Zahl der privaten Viehhändler abgenommen (o. V. 2005c). Für die Zukunft ist auf der Stufe des Viehhandels parallel zu den Entwicklungen in der Landwirtschaft mit einem weiteren Strukturwandel zu rechnen.

2.1.2 Kostenstrukturen

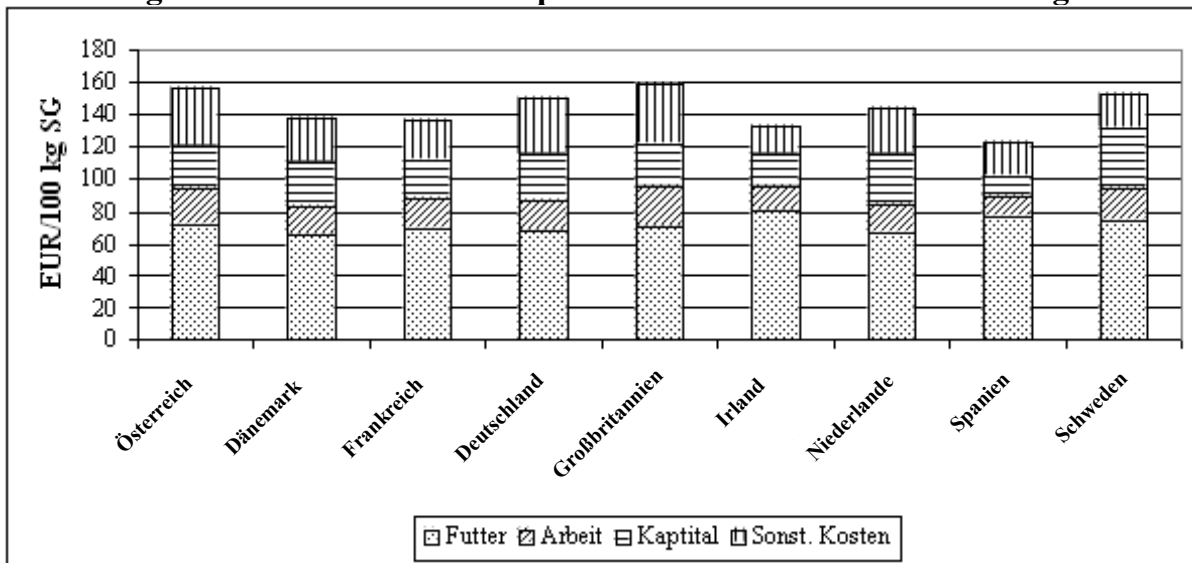
Während die Strukturdaten umfassend und teilweise bis auf Regierungsbezirksebene verfügbar sind, liegen ähnlich genaue und statistisch gesicherte Daten über die Kostenstrukturen und die Wertschöpfung der landwirtschaftlichen Betriebe nicht vor. Doch es gibt Betriebszweigabrechnungen von EZG und Forschungsinstituten wie der FAL, die ungeachtet nicht erheblicher Probleme bei der Datenerhebung einen Eindruck davon vermitteln, wo die deutschen Schweinemäster nicht zuletzt im Vergleich zu Konkurrenten aus dem Ausland stehen. Dieser Vergleich ist letztlich entscheidend, da der Wettbewerb international geführt wird. So zeigen die ansteigenden Importe von

Schlachtschweinen aus den Niederlanden und Dänemark, dass die deutschen Schlachtunternehmen ihren Bedarf nicht ausschließlich mit deutschen Mastschweinen decken und die deutschen Mäster daher in direkter Konkurrenz zu ihren Kollegen aus benachbarten Ländern stehen.

Grundsätzlich ist bei der Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit zu entscheiden, ob die Vergleiche auf der Basis einiger weniger ausgewählter Betriebe oder anhand von Durchschnittswerten einer größeren, repräsentativen Anzahl von Betrieben durchgeführt werden. Das entscheidende Problem der ersten Methode ist, dass die untersuchten Betriebe häufig zu den eher besseren Betrieben einer Region oder eines Landes gehören. Insofern sind die in den entsprechenden Studien ausgewählten Betriebe häufig nicht typisch und es kommt zum Vergleich von nur wenig repräsentativen Kostenniveaus einzelner Länder. Dieser Ansatz ist daher oft nicht geeignet, die Struktur und die Wettbewerbsfähigkeit eines gesamten Landes angemessen zu beschreiben. Daher werden für diese Studie zunächst von Haxsen und Beckhove (2004) zusammengestellte Daten der britischen Meat and Livestock Commission (MLC) aus dem Jahr 2003 herangezogen, die auf der Basis von Durchschnittswerten Aussagen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit einzelner Länder ermöglichen.

Abbildung 48 zeigt, dass der Durchschnitt der deutschen Produzenten mit 150 €/100 kg SG im internationalen Vergleich eher im oberen Drittel liegt, während die spanischen Produzenten mit 123 €/100 kg SG deutlich niedrigere Kosten aufweisen. Auch die Erzeuger aus Dänemark (138 €/100 kg SG) und den Niederlanden (144 €/100 kg SG) haben Kostenvorteile gegenüber den deutschen Erzeugern (Haxsen/Beckhove 2004, S. 8 ff.). Ein Vergleich der einzelnen Kostenblöcke verdeutlicht, dass die deutschen Produzenten im Vergleich bspw. zu den spanischen Landwirten mit niedrigeren Futterkosten, aber deutlich höheren Gebäude-, Arbeits- und sonstigen Kosten produzieren.

Abbildung 48: Kosten der Schweineproduktion im internationalen Vergleich

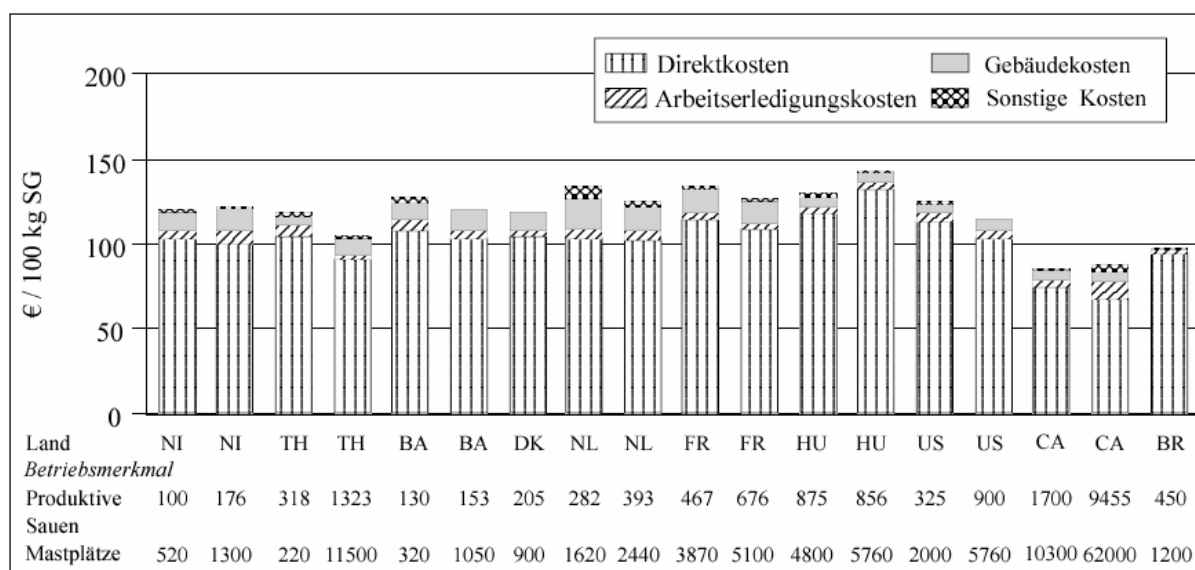


Quelle: Haxsen/Beckhove 2004

Durchschnittswerte, wie sie die MLC zusammengestellt hat, erfassen alle Betriebe eines Landes, so dass das Kostenniveau der leistungsfähigen Betriebe tendenziell überschätzt wird. Auf der Basis von Untersuchungen, die typische zukunftsfähige Betriebe bestimmter Länder und Regionen einbeziehen, kommt die FAL daher auch zu anderen Aussagen. Abbildung 49 zeigt, dass sich nach den Ergebnissen der FAL-Studien gut geführte deutsche Betriebe durchaus mit wichtigen Wettbewerbern messen können.⁴ Auch aktuelle Untersuchungen deuten darauf hin, dass sich das beste Viertel der deutschen Betriebe durchaus auf Weltmarktniveau bewegt (Henze 2005). Betriebszweigabrechnungen von Buchstellen und Erzeugerringen weisen für erfolgreiche Betriebe Kosten in Höhe von etwa 1,30 €/kg SG aus. Sie zeigen zudem, dass es zwischen verschiedenen Betrieben erhebliche Kostenunterschiede gibt (Lentföhr 2005).

⁴ Die FAL hat Einzelbetriebe untersucht, so dass die Aussagen nur bedingt verallgemeinert werden können. So scheint das Kostenniveau des brasilianischen Betriebs eher über dem Landesdurchschnitt zu liegen, während die untersuchten ostdeutschen Betriebe z. T. von Zuschüssen der öffentlichen Hand profitieren.

Abbildung 49: Kosten der Schweineproduktion im internationalen Vergleich (2)



Quelle: Gaus/Haxsen 2003, S. 36

Wegen sehr niedriger Lohn-, Gebäude- und sonstiger Kosten können neben den kanadischen vor allem die brasilianischen Produzenten zurzeit ausgesprochen günstig anbieten. Die Bedeutung Brasiliens als wichtiger Exporteur wird daher – dies wurde auch bereits an anderer Stelle betont – in Zukunft zunehmen. In welchem Umfang dies geschehen wird, hängt von handelspolitischen Weichenstellungen, der Behebung von Qualitätsproblemen in der brasilianischen Schweineproduktion sowie der Verbesserung der hygienischen Bedingungen in den Schlachthöfen ab.

2.1.3 Konsequenzen für nordwestdeutsche Erzeuger

Da sich die mehr oder minder großen Kostennachteile deutscher Produzenten gegenüber anderen wichtigen Erzeugerländern in einem sich verschärfenden Wettbewerb mit großer Wahrscheinlichkeit als wesentlicher Wettbewerbsnachteil herausstellen werden, müssen zunächst vor allem Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen werden. Daneben kann auch eine Optimierung der Vermarktungsstrategie zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Betriebe beitragen.

Die Erzeuger in Nordwestdeutschland müssen durch weiteres Wachstum und ein verbessertes Management Kostenvorteile realisieren und sollten dabei gezielt die biologischen Leistungen verbessern. Für kleine Erzeuger in Nordwestdeutschland, die keine Möglichkeiten sehen, durch Wachstum Kosten zu reduzieren und so ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern, könnte der Aufbau einer Direktvermarktung eine Alternative sein. Vor einer solchen Entscheidung, die die Betriebsorganisation ganz wesentlich verändert, sollte aber eine gründliche Planung stehen, da inzwischen auch im Bereich der Direktvermarktung die Grenzen des Wachstums deutlich werden (Recke et al. 2004). Eine weitere Option ist die Produktion für spezialisierte Qualitätssegmente, z. B. Tiergerechtheitsprogramme, alte Rassen, Bio-Ware u. ä. Alternativ sollten Kleinerzeuger überlegen, ob es wirtschaftlicher sein könnte, den Betriebszweig Schweinemast auslaufen zu lassen und frei werdende Ressourcen an Arbeit, Kapital und Boden in andere Betriebszweige oder eine außerlandwirtschaftliche Tätigkeit einzubringen.

Immer wichtiger wird es in Zukunft für die Erzeuger werden, sich mit der Frage der bestmöglichen langfristigen Vermarktung ihrer Schweine auseinanderzusetzen. In Deutschland haben sich die Erzeuger zwischen einer Vermarktung durch den privaten Viehhandel, EZG, VVG, den direkten Verkauf an den Schlachthof oder aber für eine Kombination der verschiedenen Vermarktungswege zu entscheiden. Dabei sind alle Vermarktungsoptionen hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile zu vergleichen. So sieht z. B. die wachsende Gruppe der großen Erzeuger, die große einheitliche Partien anbieten können, oft Vorteile in einer Vermarktung direkt an den Schlachthof. Dem höheren Preis, der auf diese Weise im Vergleich zur Vermarktung über EZG oder VVG ggf. erzielt werden kann, müssen diese Betriebe jedoch gegenüberstellen, welchen Mehraufwand sie im Verkauf haben und welche zusätzlichen Dienstleistungen, die die EZG bzw. VVG anbieten, sie dadurch verlieren oder an anderer Stelle einkaufen müssen. Falls diese Dienstleistungen wie zusätzliche Beratung oder die Organisation des Ferkeleinkaufs den u. U. geringeren Verkaufspreis ausgleichen, kann die Mitgliedschaft in einer EZG bzw. VVG auch für große Erzeuger sinnvoll sein. In ähnlicher Weise ist die Vermarktung über den privaten Viehhandel mit den anderen Vermark-

tungsformen zu vergleichen. Darüber hinaus ist ein Engagement in der Produktion von Markenware, z. B. im Rahmen eines Markenfleischprogramms, zu prüfen und ggf. durch längerfristige vertragliche Bindungen abzusichern, damit die für den Erzeuger damit verbundenen Investitionen nicht verloren gehen (vgl. im Einzelnen Kapitel V-1).

Für den Erzeuger, der keine Zuflucht in Marktnischen (Direktvermarktung u. ä.) findet und trotzdem langfristig den Betriebszweig Schweineproduktion fortführen will, stellen sich für die Zukunft demnach folgende Herausforderungen an sein Betriebsmanagement:

- stetige Verbesserung der biologischen Leistungen in der Schweinehaltung,
- Kostenreduktion in der Schweinehaltung durch Größenwachstum und optimiertes Management oder
- Suche nach differenzierten Marktsegmenten sowie
- eine an die betriebliche Situation angepasste optimierte Vermarktung.

2.2 Schlachtung und Verarbeitung

2.2.1 Schlacht- und Verarbeitungsstrukturen

Erwartungsgemäß finden sich auf der Schlacht- und Verarbeitungsstufe sehr viel konzentriertere Strukturen als auf der Ebene der Erzeuger. Trotzdem sind in der Schlachtung und Verarbeitung neben einigen sehr großen Unternehmen wie Vion, Tönnies und der Westfleisch auch noch viele mittelständische Unternehmen tätig. Da wegen Veränderungen in der statistischen Erhebung die Zahlen ab 1993 mit denjenigen früherer Jahre nicht vergleichbar sind, beschränkt sich die Beschreibung der bundesweiten Entwicklung auf die Jahre 1993 bis 2003. Für eine differenzierte regionale Betrachtung sind von den Statistischen Landesämtern in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen nur Zahlen ab 1995 erhältlich, so dass hier die Entwicklung von 1995 bis 2003 dargestellt wird.

Betrachtet man die Entwicklung bei den Schlachtunternehmen in den letzten Jahren, so fällt auf, dass im Gegensatz zur Strukturentwicklung in der Landwirtschaft die Zahl der Schlachtunternehmen von 1993 bis 2003 gestiegen ist (Tabelle 8). Zu beachten ist allerdings, dass in dieser Statistik keine kommunalen Schlachthöfe und auch keine Schlachtunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten berücksichtigt werden. Durch eine gesteigerte Fusionsaktivität hat sich die Branche seit dem jedoch deutlich stärker konzentriert.

Tabelle 8: Strukturentwicklung der Schlachtunternehmen

	1993	1998	2003
Schlachtunternehmen (ab 20 Beschäftigte)	152	150	166
Umsatz (Mio. €)	6.890	5.803	7.260
Beschäftigte	23.135	15.195	15.445
Investitionen (Mio. €)	137	73	83
Anteil der 6 größten Unternehmen am Gesamtumsatz	49,1 %	41,1 %	42,8 %
Anteil der 25 größten Unternehmen am Gesamtumsatz	71,1 %	72,5 %	74,1 %

Quelle: VDF Jahresbericht 2004/2005; Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten, deren Umsatz überwiegend aus der Schlachtung herrührt; ohne kommunale Schlachthöfe; ab 1998 einschließlich größerer Unternehmen aus dem Handwerksbereich

Seit 2003 haben die Umsätze weiter zugenommen, während die Anzahl der Beschäftigten rückläufig ist. Dies ist auf den technischen Fortschritt und den zunehmenden Einsatz ausländischer Arbeiterkolonnen insbesondere in der Zerlegung zurückzuführen. Der Umfang der Investitionen ist nach der Wiedervereinigung und dem damit eingeleiteten Aufbau neuer und moderner Schlachthäuser in Ostdeutschland zunächst angestiegen, schwankt seit einigen Jahren jedoch wieder auf einem niedrigeren Niveau.

Im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel ist auf der Schlachtstufe eine geringere Konzentration festzustellen, wie an dem Anteil der 6 größten Unternehmen am Gesamtumsatz deutlich wird. In jüngster Zeit ist gerade bei den größten Schlachtunter-

nehmen jedoch eine Verschärfung des Strukturwandels eingetreten. So hat u. a. Vion (früher: Bestmeat) die Moksel AG und die NFZ übernommen und seine marktführende Position ausgebaut. Wegen des Zeitverzugs, mit dem die amtlichen Quellen Daten herausgeben, hat diese Entwicklung in den bisher zugänglichen Statistiken noch keinen deutlichen Niederschlag gefunden. Der Anteil der größten drei Schlachtunternehmen an der Gesamtzahl der Schweineschlachtungen wird jedoch für das Jahr 2004 mit rund 43 % beziffert (ISN 2005a), die anstehende Übernahme des im letzten Jahr viertgrößten Unternehmens Südfleisch durch Vion wird die Konzentrationsrate weiter deutlich erhöhen.

Die Anzahl der Schlachtbetriebe weicht von der der Schlachtunternehmen ab, da einzelne Unternehmen z. T. mehrere Betriebsstätten haben. Tabelle 9 zeigt, dass in Westfalen-Lippe und Weser-Ems die Anzahl der Schlachtbetriebe wie auch der gewerblichen Schlachtungen zwischen 1995 und 2003 stärker angestiegen ist als im gesamten Bundesgebiet.

Tabelle 9: Entwicklung der Schlachtbetriebe und der gewerblichen Schlachtungen

	1995			2003		
	D	Westfa- len- Lippe	Weser- Ems	D	Westfa- len- Lippe	Weser- Ems
Schlachtbetriebe (ab 20 Beschäf- tigte)	214	32	23	227	38	31
Gewerbliche Schlachtungen Schweine (Mio.)	38,4	9,9	6,7 (1996)	44,9	13,2	9,7

Quelle: ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch versch. Jahrgänge, Stat. Landesämter NRW und Niedersachsen, eigene Berechnungen

Tabelle 10 verdeutlicht den von den Schlachtbetrieben in Nordrhein-Westfalen und Weser-Ems zwischen 1995 und 2003 erzielten Umsatzzuwachs. Außerdem wird deutlich, dass in den letzten Jahren die Exportquote der deutschen Schlachtbetriebe ange-

stiegen ist. Mit einem Zuwachs von 5,3 % im Jahr 1995 auf 19,2 % im Jahr 2003 hebt sich auch in dieser Hinsicht die Weser-Ems-Region wiederum positiv vom Bundes-trend ab; inzwischen liegt die Exportquote der Schlachtbetriebe in Weser-Ems fast 4 Prozentpunkte über dem Bundesdurchschnitt. Aus Datenschutzgründen war das Statistische Landesamt in Nordrhein-Westfalen nicht bereit, Zahlen zu den Exportquoten Nordrhein-Westfalens und speziell der Betriebe in Westfalen-Lippe zur Verfügung zu stellen, so dass insoweit kein Vergleich mit Weser-Ems und dem Bundesgebiet möglich ist. Der Vergleich der Einträge in den Tabelle 9 und 10 verdeutlicht jedoch die besondere Bedeutung der Region Westfalen-Lippe in Nordrhein-Westfalen. So konzentrieren sich in Westfalen-Lippe mehr als 75 % der nordrhein-westfälischen Schlachtbetriebe.

Tabelle 10: Strukturentwicklung der Schlachtbetriebe

	1995			2003		
	D	Nordrhein-Westfalen	Weser-Ems	D	Nordrhein-Westfalen	Weser-Ems
Schlachtbetriebe (ab 20 Beschäftigte)	214	40	23	227	48	31
Beschäftigte	16.827	4.622	2.725	16.868	3.740	3.131
Gesamtumsatz in Mrd. €	5,611	1,877	0,614	7,992	2,406	1,163
Exportquote in %	6,7	-	5,3	15,4	-	19,2

Quelle: ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch versch. Jahrgänge, Stat. Landesämter NRW und Niedersachsen, eigene Berechnungen

Die Zahlen zur Strukturentwicklung der Fleischverarbeiter (Tabelle 11) lassen erkennen, dass der Strukturwandel bei den Fleischverarbeitern sich nicht im selben Maße wie in der Landwirtschaft vollzogen hat. Der Vergleich der Zahlen von 1995 mit 2003 zeigt, dass – ähnlich wie auf der Schlachtstufe – die Anzahl der Betriebe eher zugenommen hat. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass sich seit 2000 die Anzahl der Betriebe leicht verminderte. Im Zeitraum 1995 bis 2003 ist die Zahl der Beschäftigten in dieser Branche in Deutschland leicht zurückgegangen, in Nord-

rhein-Westfalen und Weser-Ems jedoch entgegen dem bundesweiten Trend gestiegen. Insgesamt ist der Umsatz sowohl in Deutschland als auch in Nordrhein-Westfalen und Weser-Ems deutlich gewachsen und wird – wiederum wie bei den Schlachtunternehmen – zu einem zunehmend größeren Teil im Ausland erzielt. Absolut liegt die Exportquote der Verarbeitungsbetriebe aber unter der der Schlachtunternehmen.

Tabelle 11: Strukturentwicklung der Fleischverarbeiter

Fleischverarbeitung (ab 20 Beschäftigte)	1995			2003		
	D	Nordrhein- Westfalen	Weser- Ems	D	Nordrhein- Westfalen	Weser- Ems
Betriebe	887	115	57	992	124	62
Beschäftigte	80.959	13.736	8.041	80.750	13.837	8.464
Gesamtumsatz in Mrd. €	11,517	2,380	1,286	13,088	2,858	1,973
Exportquote in %	2,1	3,6	-	5,3	8,7	-

Quelle: ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch versch. Jahrgänge, Stat. Landesämter NRW und Niedersachsen, eigene Berechnungen

Vom Strukturwandel stärker betroffen ist das Fleischerhandwerk, in dem die Anzahl der Betriebe sinkt. Auch der Gesamtumsatz ist in diesem Handwerkszweig von über 19,3 Mrd. € im Jahr 1996 auf 15,3 Mrd. € im Jahr 2003 deutlich zurückgegangen (DFV 2004, S. 13). Als Gründe lassen sich eine geringe Konsumneigung der Verbraucher und die wachsende Fleisch- und Wurstwarenvermarktung über Discounter und andere filialisierte Einzelhändler anführen.

2.2.2 Entwicklungstrends: Konzentration und Internationalisierung

Wenn man die zukünftige Entwicklung des Schlacht- und Verarbeitungssektors in Deutschland abzuschätzen versucht, fällt zunächst auf, dass die Schlachtunternehmen durch eine geringe durchschnittliche Auslastung gekennzeichnet sind und somit erhebliche Überkapazitäten vorliegen (VDF 2004, S. 109), die abgebaut werden müssten, um durch höhere Auslastungen die Produktionskosten zu senken. Ferner zeigt sich,

dass es neben leistungsfähigen Großschlachthöfen mit jährlichen Kapazitäten von über einer Million Schweine noch viele mittlere und kleinere Schlachthöfe gibt, die Kostennachteile haben und auf lange Sicht kaum wettbewerbsfähig bleiben werden, wenn sie sich nicht gezielt eine vor dem Wettbewerb im breiten Markt geschützte Nische suchen. Insgesamt ist daher – wie auch oben bereits angemerkt wurde – in den nächsten Jahren mit einem deutlichen, sich verschärfenden Strukturwandel zu rechnen.

Eine im Rahmen des Schweinehandelstages auf Burg Warberg im September 2004 vorgestellte Studie des Instituts für Ökonomie der Ernährungswirtschaft der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel in Kiel zeigt dazu folgende Tendenzen für die Fleischwirtschaft auf (Tabelle 12).

Tabelle 12: Veränderungen in der Fleischwirtschaft

Betriebe der Fleischwirtschaft	2002	2007	Veränderung
Schlachtbetriebe	217	169	- 22,12 %
Fleischverarbeitungsbetriebe	987	792	-19,76 %
Gesamt	1.204	961	- 20,18 %

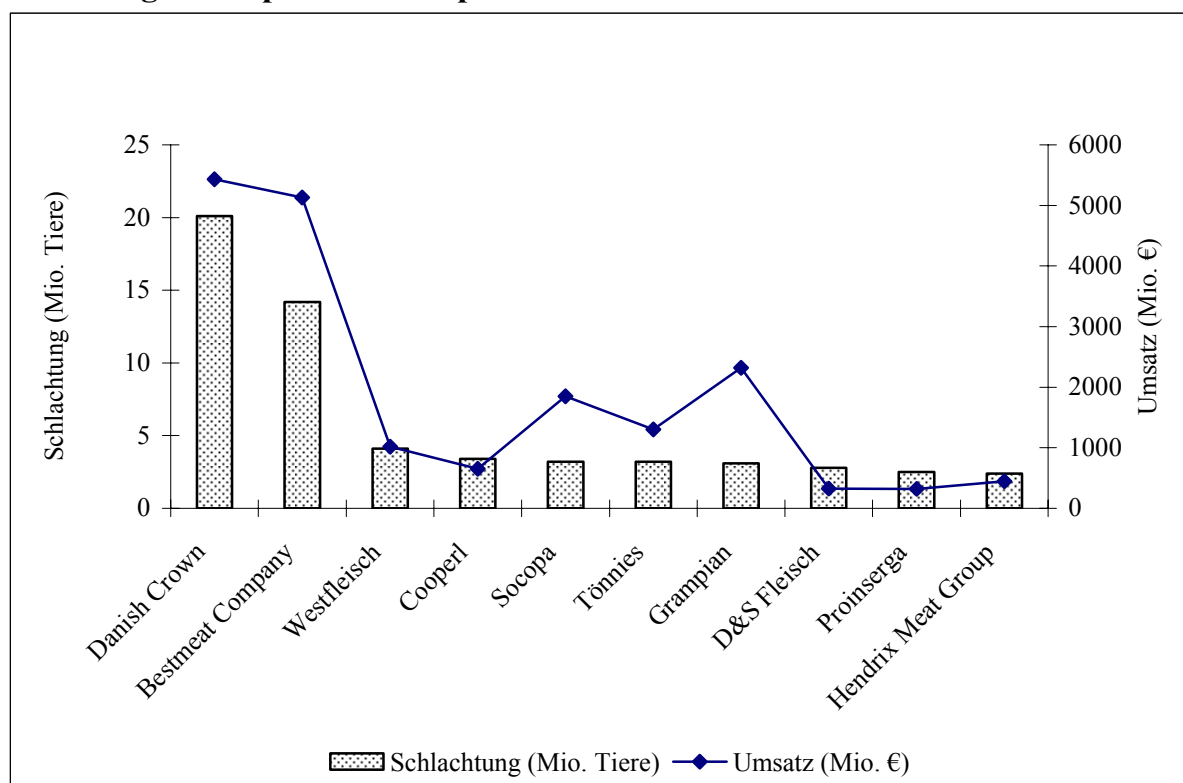
Quelle: Hansen (2004); eigene Berechnungen

Insgesamt rechnet der Autor mit einem deutlichen Strukturwandel nicht nur bei den Schlacht-, sondern auch bei den Fleischverarbeitungsbetrieben. In der Tendenz werden diese Ergebnisse durch eine Studie der Rabobank gestützt, die davon ausgeht, dass bis 2010 nur ein Drittel der Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten überleben wird (VDF 2004, S. 106). Ob ein derart drastischer Strukturwandel tatsächlich kurzfristig zu beobachten sein wird, ist allerdings durchaus fraglich. Da die deutschen Schlachtunternehmen weniger exportorientiert als Betriebe in Dänemark und den Niederlanden sind und ihren Hauptabsatzmarkt in Deutschland haben, auf dem durchschnittlich höhere Preise als im Ausland erzielt werden, ist der Kostendruck, der auf deutschen Schlachtunternehmen lastet, weniger ausgeprägt und die Betriebe können u. U. zu variablen Kosten noch länger produzieren. Erst bei anstehenden Neuinvestitionen ist mit einem Auslaufen vieler Betriebe zu rechnen, so dass der Strukturwandel vermutlich langsamer verlaufen wird, als in der Studie der Rabobank vermutet wird.

Diese Vermutung wird gestützt durch Zahlen aus dem Geschäftsbericht des VDF (2005, S. 92 ff.), die zeigen, dass 2004 nur ein Schlachtbetrieb weniger als 2002 in der Statistik geführt wird und in Deutschland die Anzahl der Schlachtbetriebe mit EG-Zulassung zwischen April 2004 und April 2005 nur um drei Betriebe auf 292 gesunken ist.

Im Ausland ist die Konzentration auf der Schlachtstufe teilweise bereits wesentlich weiter vorangeschritten. Mit Danish Crown und Vion (ehemals Bestmeat) haben sich dort zwei europaweit marktführende Unternehmen herausgebildet (Abbildung 50). Durch die Übernahme von Südfleisch würde Vion zum führenden europäischen Schlachtunternehmen werden (Lebensmittelzeitung vom 09.09.2005).

Abbildung 50: Top 10 des europäischen Schlachtschweinemarktes im Jahr 2003



Quelle: Theuvsen/Ebneth 2005

Ein besonders prägnantes Beispiel für den fortschreitenden Konzentrationsprozess ist Dänemark, wo sich die Zahl der Schlachtunternehmen von 77 im Jahr 1962 auf nur noch zwei im Jahr 2004 – Danish Crown und TiCan – vermindert hat (Tabelle 13). Die beiden Genossenschaften betreiben 17 Schlachtstätten mit je etwa 1,25 bis 1,35

Mio. Schlachtungen pro Jahr (Windhorst 2004b, S. 21). Entfielen 2002 in Dänemark bereits gut 77 % der Schweineschlachtungen und etwa 60 % der Rinderschlachtungen allein auf Danish Crown, so war der nationale Marktanteil des Unternehmens – folgt man den Angaben von Windhorst (2004b) – zuletzt auf 94 % gestiegen.

Tabelle 13: Strukturwandel im dänischen Schlachtsektor

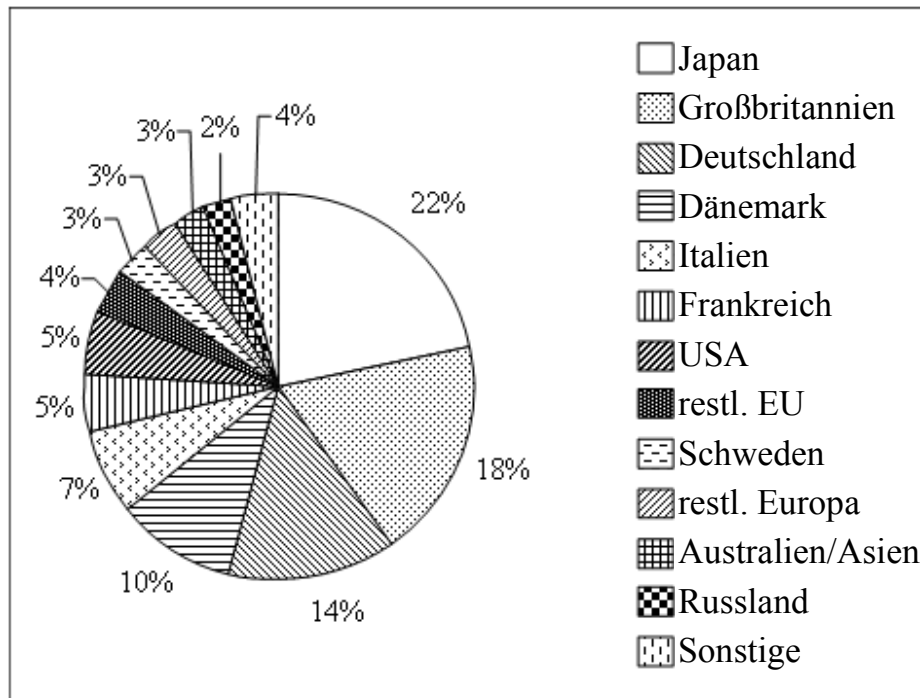
Unternehmen	1962	1970	1980	1990	2001	2004
Genossenschaften	62	50	18	5	3	2
Privatunternehmen	15	4	2	1	0	0
Gesamt	77	54	20	6	3	2

Quelle: DS Statistics; Windhorst 2003a, 2003b

Ein weiterer relevanter Trend auf der Schlachtstufe ist die Internationalisierung. Auch mit Blick auf diese Entwicklung ist Danish Crown richtungweisend. Das Unternehmen exportiert etwa 85 % bis 90 % des Schweinefleisches und der Fleischerzeugnisse und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2002/03 über 88 % seines Umsatzes im Ausland. Hauptexportmärkte von Danish Crown sind Großbritannien, Deutschland, Japan, Osteuropa und die USA. Der Konzern steht für 54,5 % der dänischen Agrarexporte und 6 % der dänischen Gesamtexporte (Theuvsen/Ebneth 2005). Abbildung 51 gibt die regionale Verteilung des Umsatzes von Danish Crown wieder.

Aufschlussreich ist, dass sich Danish Crown nicht nur auf Exporte verlässt, sondern auch anspruchsvollere Internationalisierungsstrategien wie die Gründung von ausländischen Tochterunternehmen oder die Akquisition ausländischer Wettbewerber umsetzt. Inzwischen besitzt das Unternehmen neben 21 europäischen auch sechs außereuropäische Tochtergesellschaften. Diese Entwicklung schlägt sich in einem hohen Internationalisierungsgrad des Unternehmens nieder, der durch weitere Akquisitionen im Ausland (u. a. Erwerb von Flagship Foods Ltd. in Großbritannien im Jahr 2004) noch ansteigt.

Abbildung 51: Danish Crown – Umsatz nach Märkten

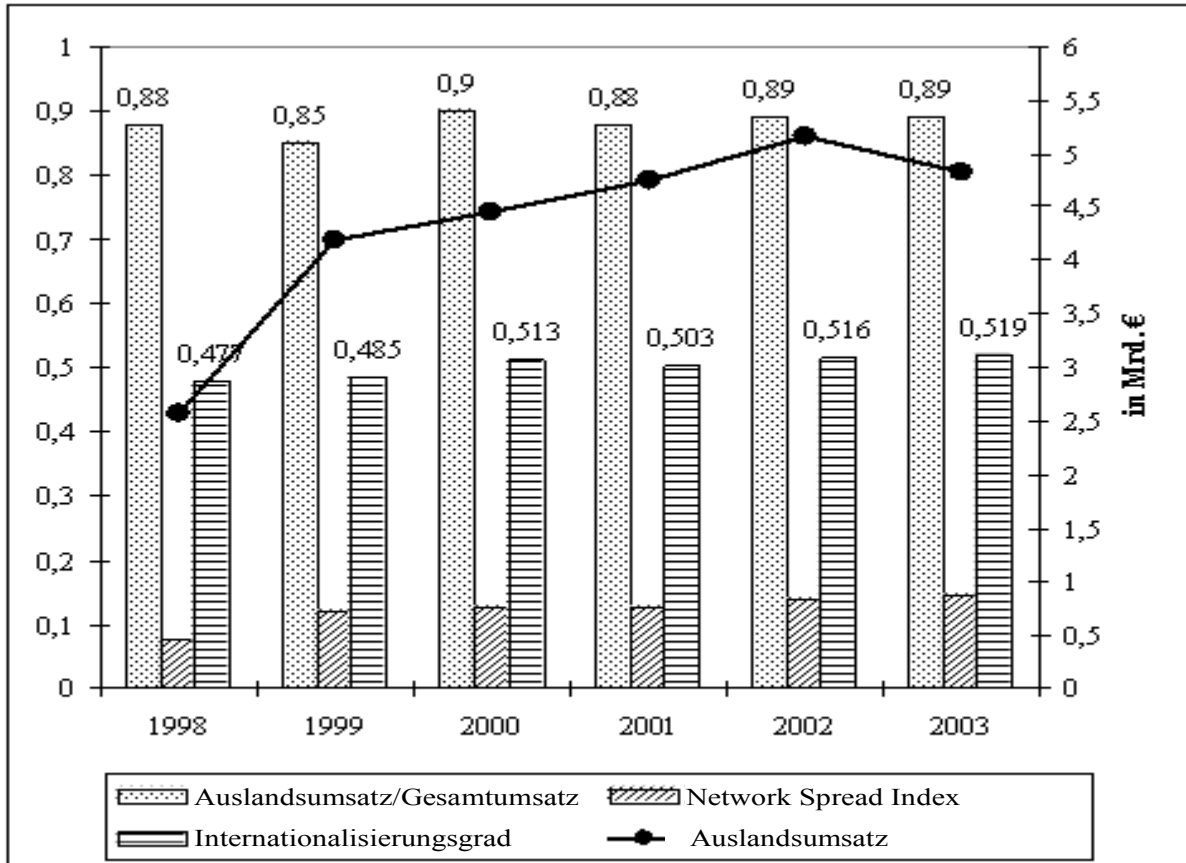


Quelle: Danish Crown 2003

Der in Abbildung 52 wiedergegebene Internationalisierungsgrad des Unternehmens setzt sich aus zwei Kennzahlen zusammen, dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz sowie dem so genannten Network Spread-Index (NSI) nach Definition der UNCTAD (2004). Letzterer gibt an, in wie viel Prozent derjenigen Länder, die in einem bestimmten Jahr Ziel ausländischer Direktinvestitionen waren, das betrachtete Unternehmen investiert hat. Für den Internationalisierungsgrad gilt damit folgende einfache Berechnungsvorschrift (Theuvsen/Ebneht 2005):

$$\text{Internationalisierungsgrad} = \left(\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} + \text{NSI} \right) : 2$$

Abbildung 52: Entwicklung des Internationalisierungsgrads von Danish Crown

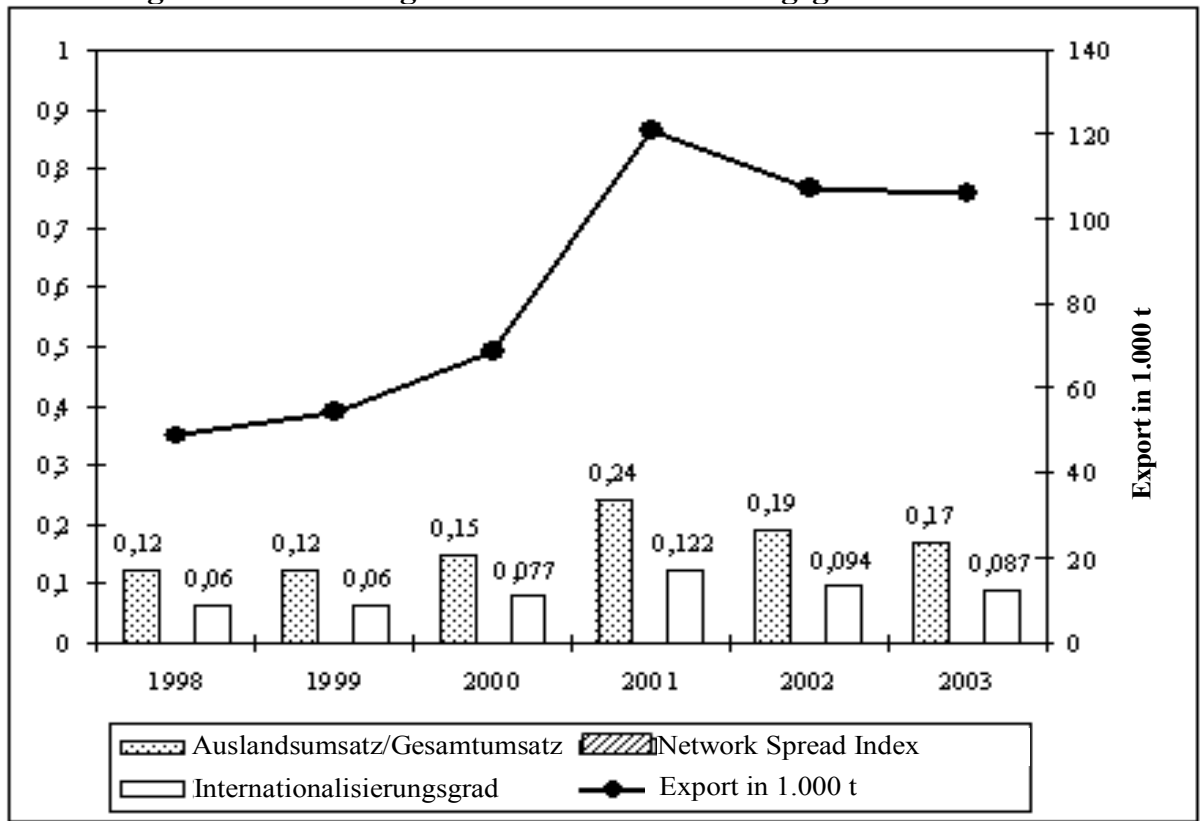


Quelle: Theuvsen/Ebnet 2005 nach Danish Crown 1998 bis 2003

Auch in Nordwestdeutschland ist in den letzten Jahren eine Tendenz zur Internationalisierung sowohl bei den Schlachtunternehmen als auch bei den Verarbeitern festzustellen gewesen. Die in den Tabelle 12 und 13 wiedergegebenen Zahlen verdeutlichen, dass die durchschnittliche Exportquote der deutschen Schlachtunternehmen angestiegen und diese Entwicklung bei den Schlachtunternehmen in Weser-Ems sowie den Fleischverarbeitern in Nordrhein-Westfalen überdurchschnittlich stark ausgeprägt gewesen ist. Gleichwohl ist die Internationalisierung der in Nordwestdeutschland führenden Schlachtunternehmen noch weniger weit vorangeschritten als die führender ausländischer Wettbewerber. Deutlich wird dies am Beispiel Westfleisch, die in den Jahren 1998 bis 2003 jeweils zwischen 12 % und 24 % ihres Umsatzes im Ausland erzielt hat. Aufgrund der hohen Bedeutung einiger ausländischer Schlüsselmärkte, etwa Russlands, schwankt die Exportquote von Westfleisch von Jahr zu Jahr relativ stark. Anders als Danish Crown verfügte Westfleisch im genannten Zeitraum nicht in

größeren Umfang über Tochtergesellschaften im Ausland; erwähnenswert sind allein zwei Minderheitsbeteiligungen in Polen und den Niederlanden. Der Network Spread Index in Abbildung 53 ist daher null. Im Ergebnis führt dies zu einem im Vergleich zu Danish Crown deutlich niedrigeren Internationalisierungsgrad.

Abbildung 53: Entwicklung des Internationalisierungsgrads der Westfleisch



Quelle: Theuvsen/Ebneht 2005 nach www.westfleisch.de

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass auch die deutschen Unternehmen – soweit sie sich nicht für Marktnischen entscheiden – zunehmend in die internationale Arbeitsteilung eingebunden und ihre Exportquoten und Internationalisierungsgrade entsprechend ansteigen werden. Als wichtige Treiber werden sich dabei die fortschreitende Konzentration und Internationalisierung des LEH sowie die Veränderung der Beschaffungsstrategien im Einzelhandel erweisen (vgl. Kap. III-2.3).

2.2.3 Kostenstrukturen und Wertschöpfung

Einen Einblick in die Kostenstrukturen der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen geben die Zahlen zum produzierenden Gewerbe der Fachserie 4, Reihe 4.3 des Statistischen Bundesamtes (Tabelle 14, vgl. auch Wellert 2000).

Tabelle 14: Kostenstrukturen und Wertschöpfung der Schlachtunternehmen (ohne Schlachten von Geflügel)

Jahr	Anzahl ab 20 Besch.	Umsatz (in Milliarden €)	Anteil des Materialverbrauchs am Umsatz	Anteil der Nettowertschöpfung zu Faktor-kosten am Umsatz	Anteil der Personal-kosten am Umsatz	Anteil der Fremdkapital-zinsen am Umsatz	„Umsatzrendite“
1995	137	5,860	78,50 %	9,03 %	8,30 %	0,90 %	-0,17 %
2000	153	6,548	76,85 %	8,12 %	7,39 %	0,70 %	0,02 %
2001	151	7,775	76,10 %	8,30 %	6,11 %	0,70 %	1,49 %
2002	164	7,340	76,78 %	8,39 %	6,98 %	0,60 %	0,82 %
2003	158	7,218	76,81 %	8,88 %	6,99 %	0,50 %	1,39 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.3

Bei Betrachtung der Daten wird deutlich, dass seit 1995 der Umsatz der erfassten Schlachtunternehmen tendenziell zugenommen hat. Außerdem wird deutlich, dass die Materialkosten, die überwiegend den zugekauften Schlachttieren zuzurechnen sind, den größten Kostenanteil ausmachen. Dieser Anteil hat seit 1995 zwar leicht abgenommen, beträgt aber im Durchschnitt immer noch ca. 76 %. Die Personalkosten liegen bei etwa 6 bis 7 % des Umsatzes; ihr Anteil am Umsatz konnte seit 1995 ebenfalls gesenkt werden.

Der Anteil der Summe aus Unternehmereinkommen und Grundrente, die vom Statistischen Bundesamt ebenfalls ausgewiesen wird, am Umsatz der Schlachtunternehmen entspricht in etwa ihrer Umsatzrendite. Tabelle 14 zeigt, dass die so berechnete Umsatzrendite und damit die Rentabilität der Schlachtunternehmen gering ist und im

Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2003 nur bei 0,93 % lag. Daraus ergibt sich ein hoher Druck zur Kostensenkung. Das kann als eine Erklärung dafür dienen, weshalb trotz der vergleichsweise geringen Bedeutung der Personalkosten verstärkt Arbeitskräfte aus mittel- und osteuropäischen Ländern eingesetzt werden.

Wenn man die Durchschnittswerte der größeren Schlachtunternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten mit dem Gesamtdurchschnitt aller Unternehmen ab 20 Beschäftigte vergleicht, zeigt sich, dass die größeren Unternehmen in den Jahren 2001 und 2002 eine um 0,4 bzw. 0,7 Prozentpunkte höhere „Umsatzrendite“ aufwiesen. Im Jahr 2000 traten keine Erfolgsunterschiede auf, während im Jahr 2003 die „Umsatzrendite“ der größeren Unternehmen sogar ca. 0,4 Prozentpunkte unter der des Durchschnitts aller Unternehmen lag. Wegen einer Veränderung bei der Erfassung der verschiedenen Größenklassen liegen für das Jahr 1995 keine vergleichbaren Zahlen vor.

Tabelle 15: Kostenstrukturen und Wertschöpfung der fleischverarbeitenden Unternehmen

Jahr	Anzahl ab 20 Besch.	Umsatz (in Milliarden €)	Anteil des Materialverbrauchs am Umsatz	Anteil der Nettowertschöpfung zu Faktorkosten am Umsatz	Anteil der Personalkosten am Umsatz	Anteil der Fremdkapitalzinsen am Umsatz	„Umsatzrendite“
1995	846	10,881	55,00 %	20,33 %	18,00 %	0,90 %	1,43 %
2000	969	11,948	54,29 %	20,84 %	18,13 %	0,70 %	2,01 %
2001	919	12,489	53,87 %	20,85 %	16,30 %	0,70 %	3,86 %
2002	923	12,934	50,32 %	21,98 %	16,71 %	0,60 %	4,68 %
2003	898	13,170	54,18 %	20,57 %	16,13 %	0,60 %	3,85 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.3

Die Umsätze der fleischverarbeitenden Unternehmen haben seit 1995 stetig zugenommen (Tabelle 15). Der Anteil des Materialverbrauchs am Umsatz liegt bei unter 55 % und damit deutlich niedriger als bei den Schlachtunternehmen. Der Anteil der

Personalkosten am Umsatz beträgt in allen Jahren zwischen 16 und 18 %; dieser Wert liegt erheblich über dem der Schlachtunternehmen. Die nach dem oben skizzierten Muster berechnete Umsatzrendite hat sich seit 1995 verbessert und ist in allen Jahren deutlich höher als bei den Schlachtunternehmen. Die größeren Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten konnten in den Jahren 2001 bis 2003 durchschnittlich eine gegenüber dem Branchendurchschnitt um ca. 1 Prozentpunkt höhere „Umsatzrendite“ erwirtschaften. Wie bei den Schlachtunternehmen gab es im Jahr 2000 keine deutlichen Renditeunterschiede zwischen größeren und kleineren Betrieben. Auch bei den fleischverarbeitenden Unternehmen ist es wegen einer Veränderung in den erfassten Größenklassen nicht möglich, die Zahlen von 1995 mit den Zahlen ab 2000 zu vergleichen.

Für das Fleischerhandwerk zeigen die Zahlen aus dem Geschäftsbericht des Deutschen Fleischer-Verbands (DFV) von 2004, dass sich das durchschnittliche Betriebsergebnis von 2002 auf 2003 verschlechtert hat. Neben steigenden Personalkosten wird als Ursache für diese Entwicklung der Trend zu preiswerteren Produkten und zum Einkauf bei Discountern ausgemacht. Im Jahr 2004 setzte sich diese Entwicklung fort und war im zweiten Quartal von steigenden Materialkosten begleitet. Die Kostenstruktur im Fleischerhandwerk unterscheidet sich erheblich von der der Schlachtunternehmen und der fleischverarbeitenden Unternehmen. So entfielen im Jahr 2003 im Fleischerhandwerk nur 34,2 % des Umsatzes auf die Materialkosten. Ein verglichen mit Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben wesentlich wichtigerer Kostenblock sind für das Fleischerhandwerk demgegenüber die Personalkosten, die mit einem Anteil von 32,5 % am Umsatz im Jahr 2003 fast so bedeutsam waren wie die Materialkosten. Ihr Anteil hatte sich gegenüber 2002 zudem um 2,1 Prozentpunkte erhöht.

2.2.4 Konsequenzen für nordwestdeutsche Erzeuger

Die zunehmende Konzentration im Schlacht- und Verarbeitungsbereich hat für die Landwirtschaft erhebliche Auswirkungen; diese sind auch in Nordwestdeutschland zu erwarten, wenn der Strukturwandel auf der „roten“ Seite erst einmal richtig in Gang

gekommen sein sollte. Zwei Entwicklungen sind dabei von besonderer Bedeutung: die Rückwirkung auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft und die Abnahme der Zahl der Vermarktungsmöglichkeiten.

Eine fortschreitende Konzentration in der Schlachtung und Verarbeitung verschärft – so die ausländischen Erfahrungen – den landwirtschaftlichen Strukturwandel. So entfallen in Dänemark nahezu 13 % der Schweineanlieferungen auf nur noch 1,5 % der Erzeuger. Noch ausgeprägter sind die Entwicklungen in den USA. Die starke Konzentration auf der Schlachtstufe ermöglicht es den Unternehmen dort, den Bezug von Schlachtschweinen von kleineren landwirtschaftlichen Betrieben teilweise vollständig einzustellen. Ein besonders markantes Beispiel ist Seaboard; das Unternehmen bietet amerikanischen Farmern nur noch dann Vermarktungsverträge an, wenn die Betriebe über Anlagen mit mindestens 6.580 Stallplätzen verfügen (vgl. Kap.V-2.1). Aufgrund der Überkapazitäten in der hiesigen Schlachtbranche und gänzlich anderen Erzeugungsstrukturen ist Deutschland von derart rigiden Maßnahmen noch weit entfernt. Trotzdem: Sollte die Konsolidierung und Konzentration der Schlachtbranche auch in Deutschland mittel- bis langfristig deutlich voranschreiten, sind ähnliche Rückwirkungen auf die Schweinemäster nicht auszuschließen.

Die Abnahme der Zahl der Vermarktungsoptionen ist eine zweite, in einigen Regionen schon jetzt fühlbare und für die Landwirtschaft in hohem Maße relevante Entwicklung. Stehen Landwirte einem regionalen Nachfrage-Monopol oder einem engen Nachfrage-Oligopol der Schlachtbetriebe gegenüber, könnten diese die Preise weitaus stärker als bisher beeinflussen. Bestärkt wird diese Befürchtung durch das dänische Beispiel. Dort sind seit einiger Zeit die Preiszufriedenheit und die wirtschaftliche Situation der Schweineerzeuger schlecht; trotzdem können die Betriebe mangels Alternativen keine anderen Vermarktungspartner wählen. Für die landwirtschaftlichen Betriebe in Nordwestdeutschland ist ebenfalls mittelfristig zu befürchten, dass die Zahl ihrer Vermarktungsmöglichkeiten weiter abnehmen und sie in eine zunehmende Abhängigkeit von ihren Abnehmern geraten werden. Die Frage nach den Möglichkei-

ten des Machtmissbrauchs ist jedoch weitaus komplexer und wird daher in Kapitel III-3 noch einmal aufgegriffen und detailliert analysiert.

Eine fortschreitende Internationalisierung der Schlachtunternehmen hat für die Schlachtbranche selbst wie für die Landwirtschaft weitreichende Konsequenzen. So ist zum einen ein erhöhter Druck auf die Preise und auf kleinere, weniger internationalisierte Wettbewerber aus dem nordwestdeutschen Raum zu erwarten, da große internationale Unternehmen Kostenvorteile unterschiedlicher Standorte nutzen können. Zugleich sind kleinere deutsche Unternehmen für finanzkräftige ausländische Wettbewerber relativ leicht zu erwerbende Übernahmekandidaten, zumindest dann, wenn die finanzielle Stabilität der deutschen Unternehmen nicht mehr gewährleistet ist, wie der Fall Südfleisch zeigt. Die erhebliche Bedeutung von Vion im deutschen Markt bspw. geht auf diesen Umstand zurück. Schließlich zeigen die Schließung zweier Fleischwarenfabriken in Dänemark durch Danish Crown in Dänemark zu Beginn des Jahres 2005 und die Verlagerung der Produktion nach Schüttorf und Oldenburg sowie die zwischenzeitlich geführte Diskussion um die Verlagerung von Schlachtkapazitäten von Dänemark nach Deutschland, dass internationale Schlachtkonzerne flexibel auf unterschiedliche Kostenniveaus an verschiedenen Standorten reagieren und dadurch einen scharfen Standortwettbewerb entfachen. Dies bedeutet, dass gewachsene Strukturen in einer Region wie bspw. Nordwestdeutschland keine Gewähr mehr für die langfristige Existenz der Schweineerzeugung in dieser Region bieten. Exemplarisch dafür sei auf die Entwicklungen in den USA in der vergangenen Dekade verwiesen, wo es unter dem Einfluss großer Schlachtunternehmen zu weit reichenden regionalen Verlagerungsprozessen der Schweineerzeugung gekommen ist (vgl. Kap.V-2.1).

Bislang sind in Nordwestdeutschland die möglichen Auswirkungen der Internationalisierung aufgrund des noch vergleichsweise geringen Internationalisierungsgrads von Tönnies und Westfleisch nur begrenzt spürbar. Allenfalls der Markteintritt ausländischer Wettbewerb (Vion, Danish Crown) in die Schlachtung und Verarbeitung hat die Nachfragesituation beeinflusst. Weiterreichende Veränderungen in der Zukunft können aber nicht ausgeschlossen werden.

Auch die Kostenstrukturen und die Wertschöpfung der Verarbeitungs- und namentlich der Schlachtbetriebe sind für die Schweineerzeuger in Nordwestdeutschland von Relevanz. So bedeutet der hohe Anteil der Materialkosten am Umsatz, dass die zugekauften Mastschweine die zentrale Größe im Kostencontrolling der Schlachtunternehmen darstellen. Entsprechend groß ist der Anreiz für die Schlachtunternehmen, die Schweinepreise möglichst niedrig zu halten (vgl. Kapitel III-3). Zugleich folgt aus der großen Bedeutung der Materialkosten und der geringen Rentabilität der Schlachtunternehmen, dass der Spielraum der Landwirte für eine Verbesserung der eigenen Wertschöpfung zu Lasten der „roten“ Seite begrenzt ist. Etwas größer sind die Verteilungsspielräume allenfalls bei jenen Schlachtunternehmen, die in die profitablere Verarbeitung vorwärtsintegriert haben.

Da bei den Schlachtunternehmen zurzeit Überkapazitäten bestehen, die zu einer durchschnittlich geringen Auslastung der Anlagen führen (VDF 2004, S. 109), ist die Position der Schlachtunternehmen gegenüber den Landwirten, den EZG und VVG sowie den privaten Viehhändlern verhältnismäßig schlecht und lässt nur bedingt Spielraum für Preisverhandlungen. Die Schlachtunternehmen haben daher ein Interesse daran, die Transparenz der Preissetzung und der Schlachtabrechnungen möglichst gering zu halten.

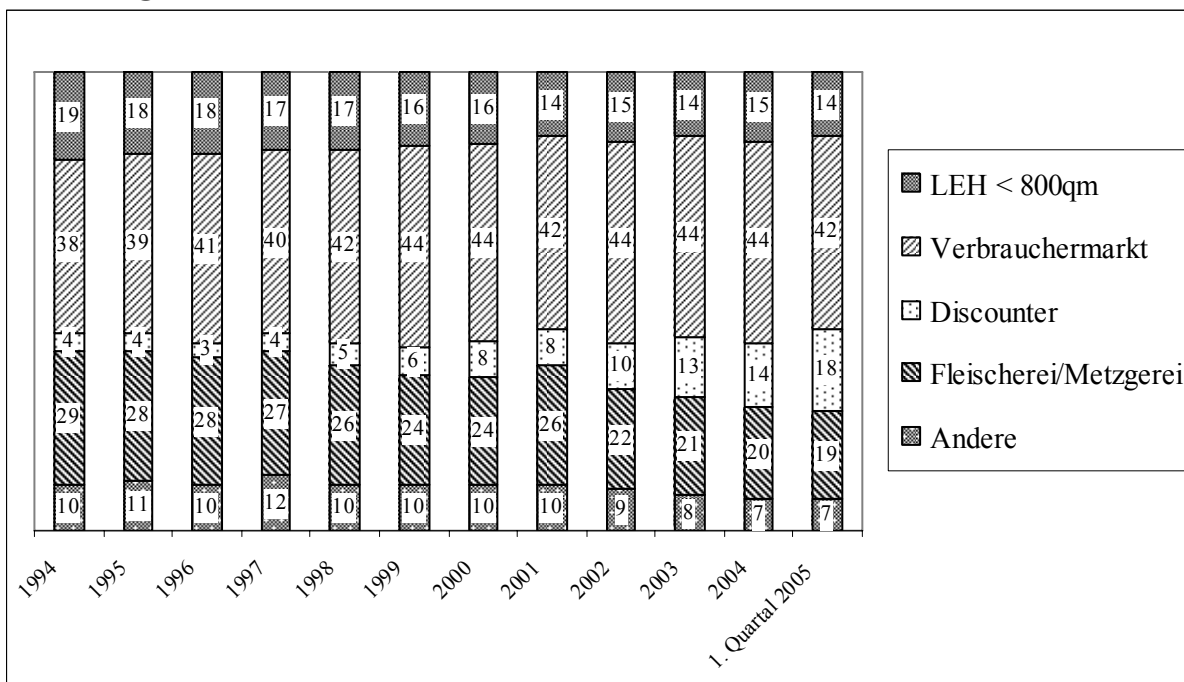
2.3 Handel

2.3.1 Vertriebsstrukturen für Schweinefleisch

Deutschland ist im internationalen Vergleich durch einen ungewöhnlich preisaggressiven Lebensmitteleinzelhandel und Defizite in den qualitätsorientierten Absatzkanälen charakterisiert. Marktführend sind die Discounter, die sich in den letzten Jahren zunehmend zu Nahversorgern entwickelt haben und ihr Sortiment kontinuierlich ausdehnen. Diese grundsätzlichen Entwicklungstendenzen schlagen sich auch im Fleischmarkt nieder.

Wie die Abbildung 54 zeigt, gewinnen Discounter und Verbrauchermärkte beim Fleischabsatz bereits seit mehr als zehn Jahren kontinuierlich Marktanteile zu Lasten der Fleischereien, aber auch der Supermärkte. Lediglich im Jahr 2001 wurde der Trend durch die BSE-Krise gebrochen. In ihrer Verunsicherung tendierten Fleischkäufer wieder verstärkt zum Einkauf beim Metzger. Schon im Folgejahr setzte sich der Rückgang jedoch weiter fort, im ersten Halbjahr 2005 haben die Discounter die Metzgereien bereits überholt (Hoffmann 2005). Bei den Marktanteilen ist jedoch eine stärkere artikelspezifische Differenzierung angebracht, da nicht alle Produkte auch von Discountern angeboten werden. So beziffert die ZMP den (mengenmäßigen) Marktanteil der Discounter bei Hackfleisch für das 1. Quartal 2005 auf 37 %, bei Schweinsteaks, Schnitzeln und Koteletts liegt der Anteil zwischen 20 und 22 %. Spezialitäten finden sich dagegen bei den Discountern nicht.

Abbildung 54: Marktanteile der Einkaufsstätten bei Rotfleisch seit 1994



Quelle: ZMP/CMA verschiedene Jahrgänge

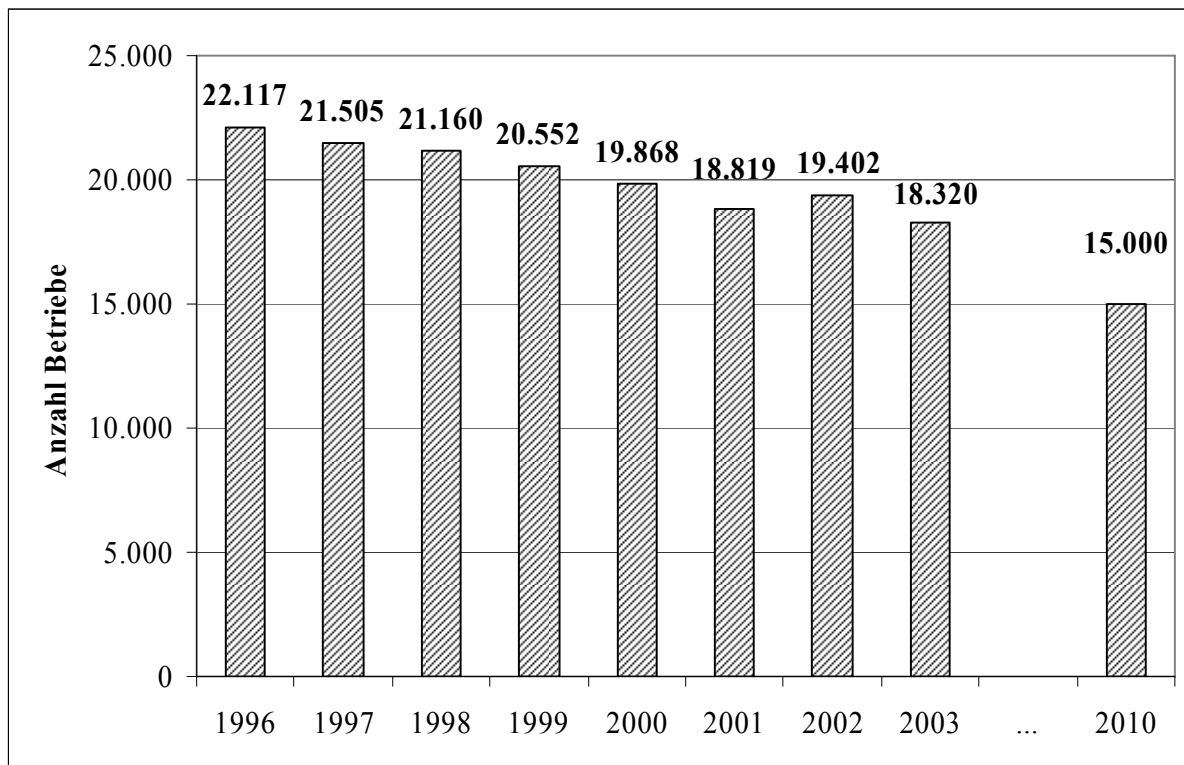
2.3.2 Struktur und Entwicklungstrends im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

Im Weiteren sollen die jeweiligen Entwicklungstendenzen der verschiedenen Absatzkanäle kurz beleuchtet werden. Dabei zeigt sich ein deutlicher Trend in Richtung auf eine weitere Konzentration und Internationalisierung, eine Beibehaltung des Preisfokus und einen Siegeszug der SB-Ware in Form von Handelsmarken. Der hohe Discountanteil und die schwache Position der Großflächen prägen die besondere Preisaggressivität des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels und wirken sich auf die gesamte Wertschöpfungskette aus.

Die Fleischerfachgeschäfte (FFG) sind in Deutschland durch erhebliche strukturelle Probleme und Marketingdefizite gekennzeichnet. Ende des Jahres 2003 war das Fleischerhandwerk mit insgesamt 29.414 Verkaufsstellen in Deutschland präsent. Davon waren 18.320 eigenständige Meisterbetriebe und gut 11.000 Verkaufsstellen, die zusätzlich als Filialen geführt wurden (Abbildung 55). Damit unterhielt jeder vierte fleischerhandwerkliche Betrieb neben dem Stammgeschäft mindestens eine oder mehrere Verkaufsstellen. Zwölf Filialunternehmen betrieben mehr als fünfzig Verkaufsstellen (DFV 2004). Insgesamt ist das Fleischerhandwerk immer noch stark mittelständisch strukturiert. Filialunternehmen nehmen bisher nur eine Randposition ein, da Größenvorteile hier nicht so stark wie etwa im Bäckereibereich zu Buche schlagen. Gleichwohl steigt der Filialisierungsgrad langsam an, ebenso die Diversifizierung in den Außer-Haus-Markt. So gehört inzwischen zum Angebot vieler Fleischerfachgeschäfte neben dem klassischen Thekenverkauf auch ein Partyservice.

Die meisten Verkaufsstellen je 100.000 Einwohner hat Bayern aufzuweisen (55), gefolgt von Thüringen (49), Rheinland-Pfalz (47) und Sachsen-Anhalt (46). In Berlin finden sich dagegen nur 7 FFG pro 100.000 Einwohner, in Hamburg 10. Der Bundesdurchschnitt liegt bei 33 Verkaufsstellen (DFV 2004, S. 11). Diese Zahlen spiegeln die generell ausgeprägtere Bereitschaft zum Spezialitätenkauf in den süddeutschen Bundesländern und ostdeutsche Besonderheiten.

Abbildung 55: Entwicklung der Fleischerfachgeschäfte seit 1996 und Prognose bis 2010



Quelle: DFV 2004, eigene Trendprognose

Das Fleischerhandwerk erzielte 2003 einen Jahresumsatz von 15,4 Mrd. Euro. Der Umsatz ging damit um mehr als vier Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurück, was vor allem der ausgeprägten Preisorientierung beim Einkauf und dem Trend zu preiswerten SB-Artikeln im Discount zugeschrieben werden kann. Die Beschäftigtenzahl im Fleischerhandwerk ist in den letzten Jahren ebenfalls stetig gesunken. Dies wird auf vermehrte Betriebsschließungen und den anhaltenden Rationalisierungsdruck am Markt zurückgeführt (DFV 2004).

Ergebnisse einer eigenen Studie (Befragung von Kunden von Fleischerfachgeschäften, Inderhees et al. 2004) zeigen, dass FFG vielfach größere Marketingdefizite aufweisen. Die Zielgruppe ist überaltert. Zudem präferieren die bisherigen Kunden das Fleischerfachgeschäft eher gewohnheitsmäßig, selbst Stammkunden sind in vielen Fällen nur bedingt von der Leistung ihrer Fachgeschäfte überzeugt. Junge und qualitativ anspruchsvolle Zielgruppen werden nur bedingt erreicht. Die Abhebung vom Standard-

angebot der konkurrierenden Betriebsformen gelingt nur wenigen Fleischerfachgeschäften, viele sind austauschbar und damit angesichts der strukturellen Kostennachteile nicht überlebensfähig. Es gibt aber einige wenige FFG, die sich durch besondere Produktqualitäten auszeichnen und über ein großes Einzugsgebiet verfügen (Inderhees et al. 2004).

Insgesamt ist für die Fleischerfachgeschäfte eine zunehmende Polarisierung in einen leistungsfähigen, marktorientierten und stärker filialisierten Bereich auf der einen und ein mit dem Ausscheiden der Betriebsinhaber kaum überlebensfähiges traditionelles Segment auf der anderen Seite zu erwarten. Das professionelle Segment wird sich durch Kundennähe und Spezialitäten profilieren müssen und entsprechende Chancen für höherpreisige Qualitätsware bieten. Die vorgelagerten Stufen müssen hier in noch stärkerem Umfang geeignete POS-Marketingkonzeptionen bieten.

Ein erfolgreiches Beispiel stellt hier der Schinken- und Feinkosthersteller Bedford aus Osnabrück dar,⁵ der mit seinem qualitativ hochwertigen Angebot an Schinkenprodukten und Partyhäppchen das Sortiment von deutschlandweit über 3.000 Fleischerfachgeschäften abrundet und zusätzlich ein umfassendes Informationsangebot sowie eine lückenlose Rückverfolgbarkeit des Schinkens bis zum Ferkelerzeuger bereitstellt.⁶

Auch die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall ist ein Beispiel für erfolgreiche Premiumkonzepte im Fleischerfachhandel (Bühler 2003). Die 1988 gegründete Kooperation, die sich auf die Vermarktung von Biodiversitäts-Produkten (Schwäbisch-Hällisches Landschwein, geschützte geographische Angabe) spezialisiert hat, umfasst inzwischen rund 540 Mäster aus der Region Hohenlohe und den umliegenden Landkreisen. Im Jahr 2003 wurden mit 180 Mitarbeitern ca. 44 Mio. € Umsatz erzielt. Im Bereich der Produktion wurde eine weitgehende vertikale Integration aufgebaut, u. a. durch eine eigene Schlachtung und Verarbeitung. Der Vertrieb erfolgt über rund 250 Fleischerfachgeschäfte, die ca. 70 % der Ware abnehmen. Daneben

⁵ Expertengespräch, weitere Informationen unter www.bedford.de.

⁶ Unter www.schinken.de können nach Eingabe der Identifikationsnummer des Schinkens detaillierte Informationen über alle Produktionsschritte und die einzelnen beteiligten Personen eingesehen werden.

wird ein breites Spektrum an hochpreisigen Absatzkanälen beliefert, die nicht zuletzt zur Imageprofilierung der Marke beitragen, z. B. Bauernmärkte, Spitzengastronomen, Betriebsrestaurants wie den Reichstag in Berlin, Caterer, Feinkostfachhändler wie Käfer und Markenartikler wie Unilever (Du Darfst).

Neben den FFG bietet der Direktabsatz über Ab-Hof-Verkauf, Wochenmärkte und Lieferdienste ein kleines, aber lukratives Absatzsegment. Von den ca. 15.000 landwirtschaftlichen Direktvermarktern in Deutschland bietet rund die Hälfte Fleisch- bzw. Wurstprodukte an (Recke/Wirthgen 2004, S. 9). Sie machen mit ca. 6 % den wesentlichen Anteil der sonstigen Absatzwege in Abbildung 54 aus. Die Tendenz in der Direktvermarktung geht dabei in Richtung Professionalisierung und hin zum Angebot kompletter Sortimente.

Zentraler Vertriebsweg für Fleisch mit einem Umsatzanteil bei Fleisch von rund 75 % ist heute der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel. Abbildung 56 gibt zunächst einen Überblick über die grundsätzliche Struktur. Der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel ist seit den 80er Jahren zunächst national, seit Mitte der 90er Jahre zunehmend auch international konzentriert (Seifert 2001). Die Top 30 des deutschen Lebensmitteleinzelhandels erwirtschaften zusammen ca. 98 % des Gesamtumsatzes (Lebensmittelzeitung 2003, S. 11).

Zur groben Typologisierung des filialisierten Lebensmittelhandels bietet sich eine Einteilung in drei strategische Gruppen an: Zunächst gibt es zentralisierte, internationale Konzerne (Metro, Tengelmann, Aldi, Lidl etc.). Die zweite Gruppe bilden international (z. B. Rewe) und national (z. B. Edeka) operierende Kooperationsgruppen, in denen auf der einen Seite selbstständige Kaufleute und auf der anderen Seite von der Gruppenzentrale geführte Filialen agieren. Eine dritte Gruppe bilden mittelständische Filialunternehmen, die über eine regional verdichtete Filialstruktur verfügen (z. B. Globus, Dohle, Tegut).

Abbildung 56: Nationale Filialisten in Deutschland im Jahr 2002

System-typen	Filialunternehmen			Filialisierte Kooperationen			Verrechnungs-kontore
Unter-nnehmens-gruppen	Aldi	Tengelmann	Metro	Spar	Rewe/ Für Sie	Edeka/ AVA	Markant
Wichtige Vertriebs-linien	Aldi	Grosso/ Magnet, Tengelmann, Kaiser's, Plus, LeDi, KD	real, TIP, Metro, Kaufhof, Horten, Extra	Spar, Eurospar	Toom, HL, Globus, Rewe, Penny, Netto, KaFu	Marktkauf, Depot, Edeka, E-Aktiv- Markt, Allkauf, NP	Wal-Mart, Globus, dm, Schwarz-Grp., Markant, Schlecker, Tegut, Lekkerland, K + K
Umsatz (Gesamt) (Mio. € 2002)	25.000	12.463	32.022	7.539	28.622	25.177	45.500
Umsatz (Food) (Mio. € 2002)	20.250	7.762	14.430	6.956	19.645	20.929	Ca. 28.000

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt nimmt die Konzentration im deutschen LEH weiter zu. Vieles deutet darauf hin, dass sich der Konzentrationsgrad in den nächsten Jahren zu Gunsten der zehn führenden Handelsunternehmen erhöhen wird (KPMG 2004, S. 38). Dazu trägt auch die wachsende Internationalisierung des Marktes bei. Tabelle 16 zeigt das aktuelle Ranking der Akteure im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sowie die Veränderung des Umsatzes von 2003 auf 2004. Die Spar Handels AG ist zwischenzeitlich von der Edeka-Gruppe übernommen worden.

Tabelle 16: Ranking der größten Lebensmittelhändler Deutschlands

Unternehmen	Food-Umsatz 2004 in Mio. €	Veränderung 03/04 in %
Edeka-Gruppe*	24.534	+0,5
Rewe Zentral AG*	22.015	+4,0
Aldi-Gruppe	17.600	-2,2**
Schwarz-Gruppe	17.001	+6,3**
Metro AG	14.082	-1,6
Spar Handels AG*	8.131	-2,9
Tengelmann-Gruppe	7.807	-0,8
Lekkerland-Tobaccoland GmbH & Co. KG	6.120	-7,0
Schlecker	5.130	-3,6
Norma Lebensmittelfilialbe- trieb GmbH & Co. KG	2.253	+4,8
* incl. Außenumsatz des selbstständigen Einzelhandels ** Vorjahreszahlen nach unten korrigiert (ca.-Angabe)		

Quelle: LZ-Net nach M+M Eurodata 2005

Neben den international tätigen Großfilialisten gibt es in Deutschland noch eine Gruppe mittelständischer Filialunternehmen, die über eine regional verdichtete Filialstruktur verfügen. Sie gehören fast alle der Markant-Gruppe an. Gleichwohl ist aufgrund der geringeren Einkaufsmacht davon auszugehen, dass sie über etwas schlechtere Einkaufspreise als die führenden Unternehmen verfügen. Hinsichtlich der Handlungskosten sind sie dann wettbewerbsfähig, wenn sie in ihrem Einzugsgebiet hohe Marktanteile (20 % und mehr) erreichen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten dieser Unternehmen.

Tabelle 17: Führende regionale Filialisten im deutschen LEH

Unternehmen	Standort	Umsatz 2002 in Mio. Euro gesamt	Umsatz 2002 in Mio. Euro Food
Globus	St. Wendel	3.440	1.892
Dohle-Gruppe	Siegburg	2.884	2.408
Bartels Langness-Gruppe	Kiel	2.100	1.718
Coop Schleswig-Holstein	Kiel	1.370	1.137
Bünting	Leer	1.140	855
Bremke & Hoerster ¹	Arnsberg	1.055	844
Tegut	Fulda	950	760
Ratio	Münster	906	549
Klaas+Kock	Gronau	820	705
Kaes	Mauerstetten	500	300
Feneberg	Kempten	309	278

¹ Im Jahr 2003 von Kaufland/Schwarz-Gruppe (Lidl) übernommen.

Quelle: Eigene Darstellung

Zum Teil verfolgen die regionalen Filialisten zum Ausgleich ihrer Kostennachteile ambitionierte Marketingkonzepte. Führend in der Vermarktung von Qualitätsprodukten ist der Regionalfilialist Tegut. Das Unternehmen verfügt im Fleischbereich über eigene Verarbeitungsbetriebe (KFF) und ein Vertragslandwirtschaftssystem (Land-Primus-Fleisch). Weitere Beispiele sind z. B. das Allgäuer Unternehmen Feneberg oder der SB-Warenhausspezialist Globus, St. Wendeln (Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren und eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen. Bei Fleisch- und Wurstwaren werden 80 % aller Artikel in eigener Produktion hergestellt. Feneberg profiliert sich unter dem Label „von hier“ durch ein ausgeprägtes Lokalkolorit (Grundhoff 2002). Vermarktet werden Produkte von 500 Vertragslandwirten, die aus einem Umkreis von 100 km um den Firmensitz stammen. Die Bartels Langness-Gruppe, die unter den Labeln Markant und Famila firmiert, verfügt ebenfalls über eine teilweise dezentrale Beschaffungsstruktur. Dadurch können die einzelnen Märkte

individuell auf regionale Angebote reagieren und je nach Saison regionale Produkte kurzfristig ins Sortiment aufnehmen (Milbret/Evans 2003). Die regionalen Filialisten bieten damit insbesondere für mittelständische Regionalanbieter in der Fleischwirtschaft Chancen.

Alle angeführten Regionalfilialisten sind bestrebt, sich über eine qualitätsorientierte Sortimentspolitik vom Discountbereich und den nationalen Volls Sortimentern zu differenzieren. Sie stehen dabei vor dem betriebswirtschaftlichen Problem, dass sie zugleich eine Nahversorgungsfunktion einnehmen und daher nicht ausschließlich zielgruppenspezifisch arbeiten können. So hat Tegut die Erfahrung gemacht, dass in den Filialen in den neuen Bundesländern die lange Zeit verfolgte Sortimentsstrategie im Fleischbereich, wonach ausschließlich Fleisch aus eigenen Vertragsprogrammen im Angebot war, zu Kundenabwanderungen geführt hat. Eingeführt wurde daraufhin dänisches Schweinefleisch. Der Anteil der Qualitätsartikel schwankt heute je nach Standort.

Neben der Konzentration prägt die Betriebsformenentwicklung den Lebensmitteleinzelhandel. Durch die weitgehende Verdrängung kleinflächiger Lebensmittelgeschäfte unter 400 qm ist die Anzahl der Geschäfte in den letzten Jahrzehnten erheblich zurückgegangen. Betriebswirtschaftlich geht man heute davon aus, dass Geschäfte mit einer Gesamtfläche von unter 1.000 qm nur mit Nischenangeboten überleben können, so dass das „Ladensterben“ noch weiter voranschreiten wird. Parallel zur abnehmenden Geschäftsstättenzahl ist die Gesamtverkaufsfläche im deutschen Lebensmitteleinzelhandel durch Neueröffnung großflächiger Geschäfte allerdings deutlich gestiegen. In vielen Regionen Deutschlands, wie z. B. in den Neuen Bundesländern, ist von deutlichen Verkaufsflächenüberkapazitäten auszugehen.

Eine weitere Besonderheit im internationalen Vergleich ist die hohe Marktbedeutung der Discounter (speziell Aldi und Lidl). Nur in Finnland gibt es noch ansatzweise eine ähnlich hohe Relevanz dieser preisaggressiven, auf ein standardisiertes Sortiment schnell drehender Erzeugnisse ausgerichteten Geschäfte (o. V. 2005d).

Das Fleischangebot der deutschen Discounter wurde in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Insbesondere die Listung von frischem Schweinefleisch durch Lidl und Aldi-Nord im Jahr 2003 führte zu einem sprunghaften Anstieg des Marktanteils dieser Betriebsform. Aktuell führt auch Aldi-Süd ein breites Sortiment an SB-Frischfleisch ein, was eine weitere Verschiebung von Marktanteilen zur Folge haben wird, ebenso wie die stetige Erweiterung des Frischfleischsortiments bei Lidl, wo inzwischen mehr als ein Dutzend Schweinefleischprodukte geführt werden (Wessel 2005). Der Fleischabsatz der beiden großen deutschen Discounter hat sich seit der Markteinführung jedes Jahr verdoppelt (Hoffmann 2005, S. 48).

Im internationalen Vergleich ungewöhnlich schwach sind dagegen in Deutschland die großflächigen Betriebsformen (Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser), die in Ländern wie Großbritannien und Frankreich besser geführt sind und mehr Qualitätsprodukte vermarkten. Dies ist insbesondere deshalb problematisch, weil Großflächen mit über 1.500 qm Verkaufsfläche für den Fleischabsatz mit zzt. 42 % eine überproportional große Bedeutung zukommt (vgl. Abbildung 54). Es ist in Deutschland bisher nur in einem sehr geringen Umfang gelungen, SB-Warenhäuser wie Real (Metro-Gruppe) oder Verbrauchermärkte wie Minimal (Rewe-Gruppe) über ausdifferenzierte Qualitätssegmente zu positionieren. In jüngerer Zeit forcieren allerdings einige Großflächenbetreiber ihr Fleischmarketing. Zwei Beispiele sollen ein wenig näher beleuchtet werden:

Die Rewe-Gruppe hat in jüngster Zeit die bereits 1986 übernommene Fleischmarke W. Brandenburg deutlich ausgeweitet. Inzwischen wird das Fleischkonzept, das eine fachgeschäftsähnliche Atmosphäre vermitteln soll und im mittleren bis gehobenen Preissegment angesiedelt ist, in ca. 4.000 Märkten geführt, zu 70 % in SB.

Die Lidl-Tochter Kaufland, die in Deutschland sowie vier osteuropäischen Staaten zusammen mehr als 600 SB-Warenhäuser betreibt, hat ein sehr ambitioniertes Fleischprogramm unter dem Namen Purland konzipiert. In vier eigenen Fleischwerken wird die Handelsmarke unter hohen technologischen Standards produziert. Im jünger-

ten DLG-Qualitätswettbewerb für SB-Frischfleisch haben die Purland-Produkte als Testsieger abgeschnitten (o. V. 2005e).

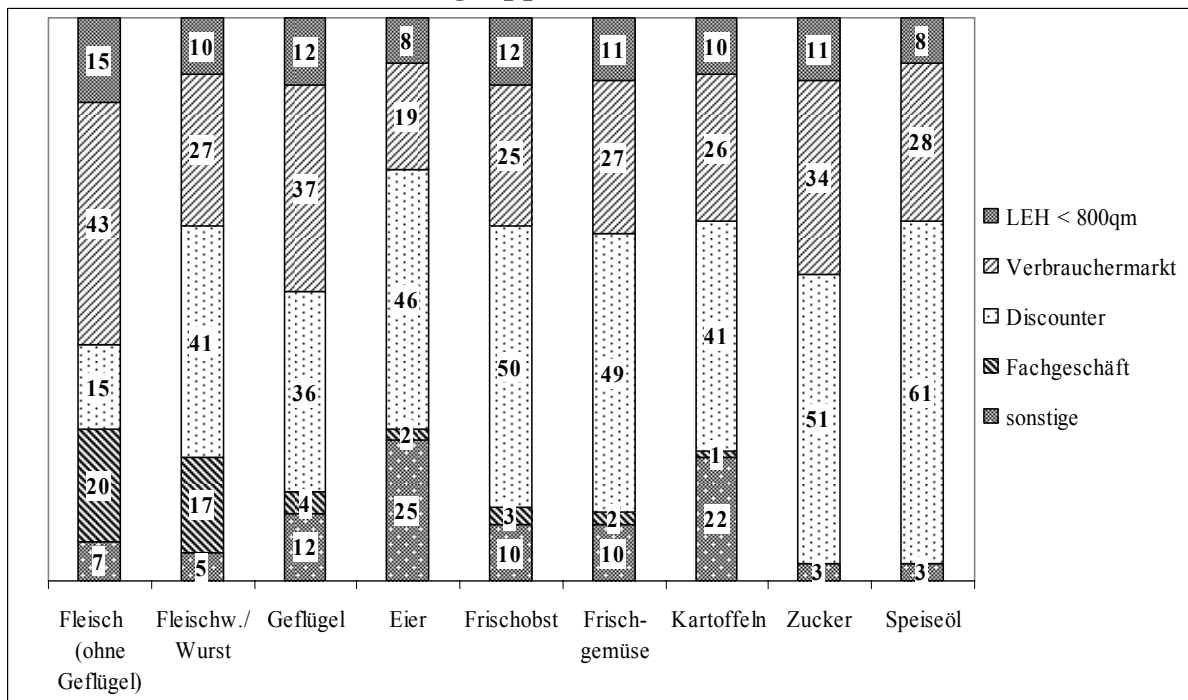
Zwischen den beiden Extremformen der Discounter und der Großfläche stehen die z. T. inhabergeführten Supermärkte. Hier betreiben unternehmerisch tätige Kaufleute einzelne Geschäfte oder kleine Filialsysteme. Diese selbstständigen Einzelhändler halten seit mehreren Jahren konstant einen Marktanteil von ca. 20 %, wobei die ca. 19.000 Verkaufsstellen der Selbstständigen überwiegend den Kooperationsgruppen Rewe, Edeka, Markant und Spar angeschlossen sind (NABU/DVL o. J.). Auf kleineren und mittleren Flächen (Geschäfte bis ca. 1.000 qm) können die selbstständigen Kaufleute im Vergleich zum filialisierten Bereich eine bessere Gewinn- und Umsatzentwicklung vorweisen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Unternehmerpersönlichkeit der Kaufleute. Diese wirtschaften für den eigenen Erfolg und führen ihr Unternehmen vielfach als Familienbetrieb mit entsprechender Personalflexibilität und nicht selten auch unter Selbstaussbeutung. Hinzu kommt das Wissen um lokale Kundenstrukturen und das Bemühen um langfristige Kundenbindung. Die selbstständigen Kaufleute beziehen ihr Kernsortiment (Markenartikel, Handelsmarken) über die Kooperationszentrale, daneben haben sie aber einen erheblichen Spielraum in der Ausgestaltung ihrer Rand- und Profilierungssortimente. Sie agieren z. T. relativ kundenorientiert und nutzen Freiräume z. B. bei der Ausgestaltung der Fleischtheken. Allerdings sind hier erhebliche Unterschiede je nach Aufgeschlossenheit der jeweiligen Kaufleute zu verzeichnen.

Im Fleischbereich stehen die Supermärkte unter erheblichem Konkurrenzdruck. Insbesondere die kleineren Geschäfte unter 800 qm Verkaufsfläche haben deutlich an Marktrelevanz bei Fleisch verloren. Hintergrund sind die hohen Fixkosten der Bedientheke, die bei geringem Umsatz zu hohen Stückkosten führen. Gleichwohl gibt es für die Supermärkte wenig Alternativen zu Bedientheken, da sie aus Kundensicht einen wichtigen Indikator für Frische und Angebotsvielfalt darstellen. Die Kooperationszentralen versuchen, über den Aufbau von Handelsmarken die Profilierung der angeschlossenen Geschäfte zu unterstützen. So produziert die Edeka unter dem Namen

Gutfleisch die bekannteste deutsche Fleischmarke. 1989 eingeführt, werden heute von dem Tochterunternehmen Bauerngut in zwei Fleischwerken Bedienungs- und SB-Ware produziert. Die Landwirte sind in ein Vertragssystem eingebunden.

Insgesamt deuten sich in den o. g. Ausführungen erhebliche Veränderungspotenziale an. Aus Abbildung 57 ist ersichtlich, dass Fachgeschäfte und Supermärkte trotz aller Rückgänge der letzten Jahre im Fleischbereich noch immer ihre Stärke haben, während die Discounter verglichen mit anderen Warengruppen unterproportional vertreten sind. Diese Discountlücke wird sich bei weiterem Ausbau des Fleischsortiments von Aldi und Lidl wohl verringern und zu einer Verschärfung des Preisdrucks beitragen.

Abbildung 57: Vergleich der Marktanteile der Vertriebsformen bei Fleisch und anderen Warengruppen in Deutschland 2004



Quelle: ZMP/CMA 2004, Prognosen

In den obigen Abbildungen ist der Großverbrauchermarkt nicht erfasst. Betriebsverpflegung, Schul- und Hochschulgessen, Sozialeinrichtungen und die Gastronomie umfassen jedoch heute bereits rund 35 % des gesamten Lebensmittelkonsums und werden perspektivisch weiter an Bedeutung gewinnen. Der Anteil an den gesamten Ernährungsausgaben steigt in einer zeitknappen Gesellschaft mit wachsender Mobili-

tät und vielen Single-Haushalten langfristig an (Hoffrichter et al. 1999; ZMP 2004). In den USA liegt der entsprechende Anteil zzt. bei rund 50 %. Im Jahr 2003 lag das Ausgabenvolumen im deutschen Außer-Haus-Markt bei 41,19 Mrd. €, davon entfielen rund die Hälfte (51,4 %) auf die Bedienungsgastronomie, 31,3 % auf Fast-Food, 12,4 % auf die Arbeitsplatzverpflegung und 4,9 % auf die Freizeit- und Erlebnisgastronomie (ZMP/CMA 2003, S. 11). Hinzu kamen knapp 5 Mrd. € für Sozialverpflegung, d. h. Kliniken, Krankenhäuser und Heime (Deutscher Fachverlag 2004), die in der Statistik getrennt ausgewiesen werden.

Über das Einkaufsverhalten der im Außer-Haus-Markt tätigen Unternehmen ist relativ wenig bekannt. In einer eigenen Studie zum Beschaffungsmanagement der Bedienungsgastronomie wurde das Fleischerhandwerk als Haupteinkaufsquelle für Schweine- und Rindfleisch benannt, eine wichtige Rolle spielen aber auch C&C-Märkte (z. B. Metro), Zustellgroßhändler (z. B. Rewe GV) und Großmärkte (Lüth et al. 2005). Nur ein relativ kleiner Teil bevorzugt den Direkteinkauf beim Landwirt.

Gänzlich anders organisiert ist der Wareneinkauf der Fast-Food-Unternehmen. So verfolgt McDonald's eine Strategie der Konzentration auf Kernlieferanten, die national und z. T. international einen bestimmten Rohstoff anliefern (Serex 1998). Je Artikel gibt es nur ein bis zwei große Lieferanten (Single- oder Dual Sourcing). Diese sind über langjährige Lieferbeziehungen mit McDonald's verbunden. Statt Verträge zu nutzen, achtet das Unternehmen darauf, dass es als Prioritätskunde einen hohen Anteil am Umsatz seiner Lieferanten einnimmt, so dass diese de facto gebunden sind. Dies ermöglicht eine enge Zusammenarbeit, die McDonald's in folgenden Prinzipien beschreibt (Serex 1998, S. 24):

- Langfristige Kostenreduktionen statt kurzfristiger Preisreduktionen
- Vorteilhafte Preis-/Leistungsverhältnisse auf Basis langfristiger Vereinbarungen
- Fehlerfreie Lieferungen und striktes Qualitätsmanagement bis in die Landwirtschaft
- Zeitgerechte, kurzfristige Lieferfähigkeit durch frühzeitige Information der Lieferanten

- Politik der offenen Bücher und des internationalen Benchmarking.

Das Beispiel verdeutlicht die Potenziale eines strategisch ausgerichteten Supplier Relationship Managements (vgl. auch Kapitel V-3.6). Im Anschluss an den Überblick über die Absatzwege für Fleisch werden im Folgenden drei Herausforderungen für die Veredelungswirtschaft etwas detaillierter analysiert: Handelsmarken, Internationalisierung und Preispolitik.

2.3.3 Handelsmarken: Rückwärtsintegration des Einzelhandels in die Verarbeitung

In den letzten Jahren hat mit zunehmender Konzentration im LEH dessen Einflussnahme auf die vorgelagerten Stufen insgesamt zugenommen. Dabei können grundsätzlich verschiedene Stufen der Rückwärtsintegration unterschieden werden (Hansen 1990):

- Produktions- und Qualitätssicherungsvorgaben: Diese umfassen im einfachsten Falle die Verpflichtung zur Qualitätszertifizierung, in weitergehenden Systemen werden konkrete Vorschriften für die Nutztierhaltung bzw. die Schlachtung und Verarbeitung formuliert (z. B. Markenfleischprogramme).
- Exklusivmarken: Hierunter versteht man solche Herstellermarken, die ausschließlich für ein Handelsunternehmen produziert werden. Beispielhaft findet sich diese Strategie in der Zusammenarbeit zwischen Aldi Nord (Bauernglück) und Süd (Tillman's) mit Tönnies. Durch diese Form der Kooperation entsteht eine beiderseitige Abhängigkeit, sodass die Situation für den Hersteller vorteilhafter ist als bei der Handelsmarkenproduktion.
- Handelsmarken: Der Anteil der von den Handelsunternehmen in Eigenregie geführten Marken hat in den letzten Jahren weiterhin zugenommen und liegt bei Lebensmitteln insgesamt bei 33,4 % des Umsatzes (und ca. 38 % des Absatzes) (GfK 2005, S. 2).

- Eigenfertigung der Handelsmarken: Im Gegensatz zu fast allen anderen Warenbereichen, in denen der LEH seine Handelsmarken durch Hersteller produzieren lässt, finden sich in der Fleischwirtschaft ökonomisch relevante Beispiele für die Eigenfertigung von Handelsmarken. Dies sind z. B. Rewe mit 3 eigenen Fleischwerken oder die Edeka-Gruppe, die über 19 eigene Verarbeitungsstätten verfügt und einen Eigenfertigungsanteil von ca. 45 % bei Wurst und 100 % bei Rotfleisch erreicht.
- Eigenständige Supply Chain-Konzepte: Noch weitergehend als bei der Eigenfertigung von Handelsmarken ist die Rückwärtsintegration in den Fällen, in denen die Händler neben der eigenen Zerlegung durch Vertragssysteme wesentliche Teile der Supply Chain koordinieren. Beispiele sind Bauerngut von Edeka oder Landprimus von Tegut. Hier sind die Landwirte vertraglich an das Handelsunternehmen gebunden und erhalten spezifische Qualitätsvorgaben.

Die Frage der Rückwärtsintegration ist für den Handel ähnlich komplex wie für Verarbeitungs- und Schlachtunternehmen. Neben logistischen Überlegungen (Lieferservice) spielen insbesondere Fragen der Qualitätssicherung und des Marketings eine Rolle. So wird vom Handel die eher einseitige Ausrichtung der größeren Hersteller auf Standardware beklagt, was einer Strategie mit regionalen Besonderheiten, Spezialprogrammen und gehobenem Markenfleisch entgegensteht. Auch Qualitätsprobleme wie ein fehlendes Salmonellenmonitoring werden kritisiert (Wilhelm 2005).

Tabelle 18: Ausgewählte Fleischhandelsmarken und ihre Anbieter

Markenname	Handelsunternehmen
Bauernstolz	Teile Markant
Bio-Wertkost/Bio Gut Steinhuder Meer	Edeka
Birkenhof	Tengelmann
Charoluxe	Markant (Globus, Karstadt, Marktkauf usf.)
Güldenländer	Spar
Gutfleisch	Edeka Nord
Gut & Günstig	Edeka
Hofgut	Bartels Langness (Famila)
Land Primus	Tegut
LandFleisch	Konsum Leipzig
Landklasse	Coop Schleswig Holstein
Naturwert	Bünting (Combi)
Oldenländer	Lidl
Purland	Kaufland
W. Brandenburg	Rewe

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Insgesamt nimmt derzeit die Bedeutung von Handelsmarken und Eigenfertigung erheblich zu. Vieles deutet darauf hin, dass Unternehmen wie Edeka oder Lidl dabei sind, die Marketingführerschaft über die gesamte Wertschöpfungskette aufzubauen. Für Qualitätssegmente werden sie die Eigenfertigung weiter forcieren, für das Standardsegment wird sich dauerhaft eher die Fremdfertigung durchsetzen, da hier verschiedene Lieferanten gegeneinander ausgespielt werden können und so Preisdruck aufgebaut werden kann. Die folgende Tabelle skizziert die sich abzeichnende Entwicklung im Überblick.

Tabelle 19: Rollenverteilung bei Fleisch-Handelsmarken

Marktsegment	Strategie des LEH	Rolle der Hersteller	Beispiel
Hochpreis	Handelsmarke mit eigener Fertigung	Weitgehend ausgeschaltet	Edeka (Bio-Wertkost)
Mittelpreis	Sowohl Eigenfertigung als auch Auslagerung	Bei Auslagerung höhere Anforderungen an Marketing und Qualitätssicherung	Rewe (W. Brandenburg) Kaufland (Purland)
Preiseinstieg	Handelsmarke mit Fertigung durch Industrie oder Exklusivmarke	Harter Preisdruck, hohe Anforderungen an Menge, Flexibilität und Qualitätssicherung	Lidl (Oldenländer) Aldi Nord (Bauernglück)

Quelle: Eigene Darstellung

Langfristig ist entscheidend, dass die vorgelagerten Stufen bei Handelsmarken weitgehend austauschbar sind. Zwar sind Handelsunternehmen bei ihren Handelsmarkenlieferanten z. T. durchaus lieferantentreu, dies steht jedoch immer unter dem Vorbehalt der Kostenführerschaft, der Lieferflexibilität und der Qualitätssicherung. Aus Sicht der Industrie erheblich vorteilhafter als die Handelsmarkenfertigung ist daher die Produktion einer Herstellermarke exklusiv für ein Handelsunternehmen, wie dies Tönnies für Aldi erreicht hat. Da der Hersteller über die Markenrechte verfügt, wäre ein Lieferantenwechsel mit erheblichen Problemen aufgrund der Gewöhnung der Verbraucher an Bauernglück und Tilmann's verbunden.

2.3.4 Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels

Die Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels hat in den letzten Jahren beachtlich an Dynamik gewonnen, auch wenn sie immer noch hinter den führenden Markenartiklern zurücksteht. Der Marktanteil der 15 größten Unternehmen (CR_{15}) am weltweiten Lebensmitteleinzelhandelsumsatz liegt bei ca. 25 % (KPMG 2004). Ein globales Marketing im Sinne eines standardisierten weltweiten Auftritts (Sortiment, Beschaffung, Betriebstypen) gibt es jedoch auch bei den führenden Handelskonzernen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour erst ansatzweise. Erheblich weiter fortgeschritten ist die Konzentration in den einzelnen europäischen Ländermärkten, aber auch in

einigen Schwellenländern wie Argentinien schreitet der Modernisierungsprozess im Handel erstaunlich schnell voran.

Tabelle 20: Überblick über die 10 global führenden Lebensmittelhändler 2003

Unternehmen	Wichtige Vertriebstypen	Nettoumsatz 2003 (Mio. €)	Anteil Lebensmittel*	Auslandsumsatz	Anzahl Ländermärkte
Wal-Mart	HM/C&C	226.928	40,0 %	18,5 %	11
Carrefour	HM/SM/DI	70.500	70,5 %	50,0 %	24
Ahold	SM/HM	62.705	92,0 %	83,5 %	25
Kroger**	HM	54.920	91,0 %	0 %	1
Metro	C&C/HM	53.595	49,7 %	47,2 %	28
Tesco***	HM/SM	48.540	90,0 %	19,9 %	13
Target	Wareh.stores/ HM	48.163	-	0 %	1
Rewe	SM/HM/DI	39.180	70,3 %	25,5 %	13
Costco	C&C	39.051	41,0 %	19,5 %	8
Aldi	DI	35.386	84,0 %	38,6 %	12

HM=Hypermarkt, SM=Supermarkt, DI=Discountgeschäft, C&C=Cash& Carry Großhandel,
 *=Werte für 2001, **= Werte für 2002, ***=Geschäftsjahr weicht vom Wirtschaftsjahr ab und Bruttoumsatz

Quelle: KPMG 2004, S. 21; Metro 2004; M+M Planet Retail 2004.

Der aus Tabelle 20 ersichtliche relativ niedrige Auslandsumsatz der größten Lebensmitteleinzelhändler deutet auf die präferierte Wachstumsstrategie der Marktführer hin: Ausgehend von der starken Durchdringung eines großen Heimatmarktes werden sukzessiv kleinere Ländermärkte erschlossen. So sind die deutschen Discounter derzeit besonders in Osteuropa aktiv:

Abbildung 58 zeigt die Internationalisierungsbestrebungen der deutschen Einzelhandelsunternehmen. Die meisten Auslandsfilialen eröffnete in den Jahren 2002 und 2003 die Rewe-Gruppe (202 Filialen), gefolgt von der Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland) mit geschätzten 190 neuen Filialen. Das Interesse der deutschen Filialisten gilt dabei insbesondere dem osteuropäischen Markt. Die Metro-Gruppe war bspw. im Jahr 2003 Marktführer in Russland, Tschechien und der Slowakei, in Polen hinter Tesco die Nummer zwei (Cell Consulting 2004).

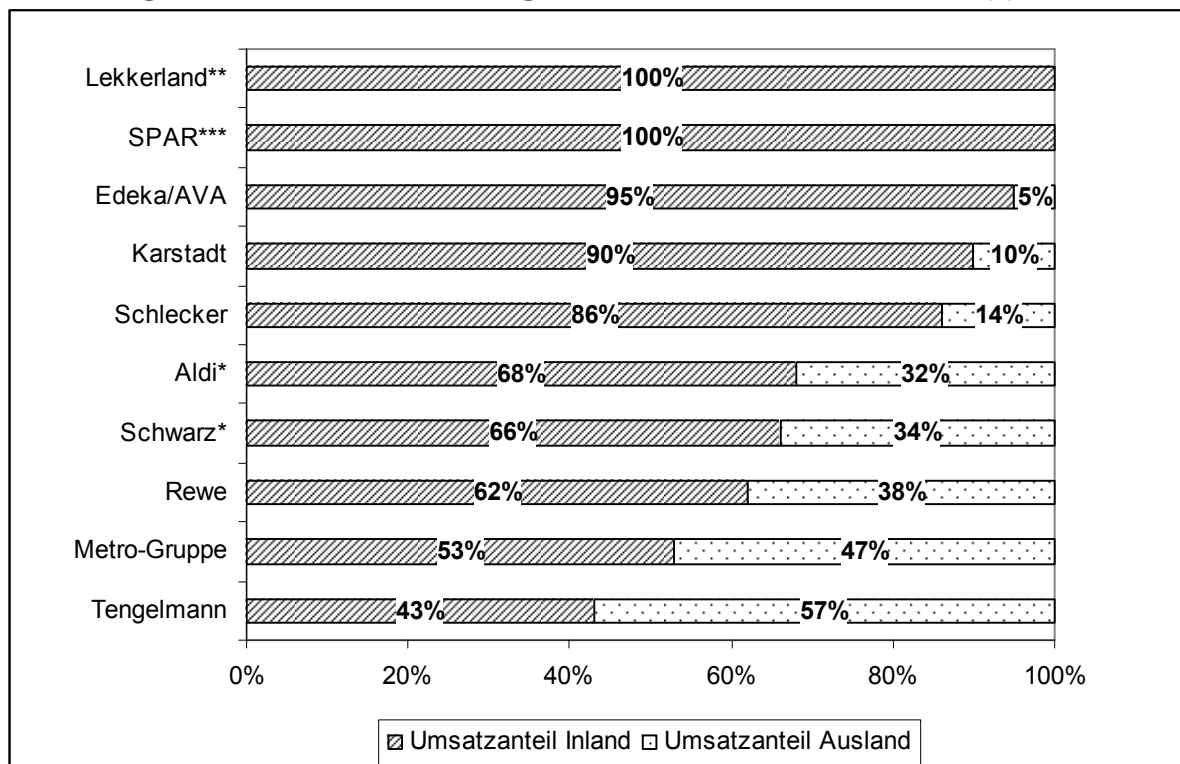
Abbildung 58: Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel



Quelle: Cell Consulting AG (2004) (* = Schätzung)

Wie die Abbildung 59 zeigt, ist die Internationalisierung bei den deutschen Filialisten unterschiedlich stark fortgeschritten. Während Tengelmann im Jahr 2003 bereits 57 % seines Umsatzes im Ausland generierte, gefolgt von der Metro-Gruppe mit 47 % Auslandsanteil, sind Lekkerland und die Spar-Gruppe, die inzwischen zu Edeka/AVA gehört, ausschließlich im Inland tätig. Auch Edeka zeigt kaum Internationalisierungsbestrebungen.

Abbildung 59: Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel (2)



Quelle: Cell Consulting AG (2004) (* = Schätzung, ** = Lekkerland Deutschland, *** = Spar Deutschland)

Weiterhin lässt sich erkennen, dass sich die Handelsunternehmen fast alle noch in der frühen Phase der Globalisierung befinden. Sie verfolgen eine Markterschließung mit geringem Standardisierungsgrad und bieten in den einzelnen Märkten deutlich abweichende Sortimente an. Regiozentrische Marketingkonzepte finden sich erst ansatzweise, z. B. bei den Discountern, die eine größere Standardisierung über die Ländergrenzen hinweg anstreben. Dies ist für die deutsche Fleischwarenindustrie interessant, um ggf. auf Basis heimischer Kontrakte in die Auslandsmärkte zu wachsen.

Tabelle 21: Marktanteil der Top 3 Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen 2002

Land	ARG	AUS	FRA	NLD	GBR	GER	BRA	ESP	USA
CR ₃	65 %	58 %	53 %	47 %	47 %	41 %	34 %	28 %	27 %
Land	MEX	KOR	JPN	ITA	POL	TUR	CHN	RUS	IND
CR ₃	23 %	21 %	15 %	14 %	13 %	7 %	6 %	1 %	<1 %

Quelle: KPMG (2004, S. 26)

Die beiden dynamischsten Betriebsformen weltweit sind Großflächen (SB-Warenhäuser/Hypermärkte) und Discounter. Zwischen 1998 und 2003 hat die Anzahl dieser

Geschäftstypen im Portfolio der Top 30-Konzerne des internationalen Lebensmitteleinzelhandels um 99 % resp. 49 % zugenommen (KPMG 2004, S. 27). Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass Discounter bisher vornehmlich ein westeuropäisches Phänomen darstellen. Im Wesentlichen handelt es sich um Tochterunternehmen der deutschen Discounter. Großflächen haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten auch in den Schwellen- und Entwicklungsländern rasant verbreitet (mit Ausnahme von Afrika). Ein weiteres Wachstumssegment stellen – mit asiatischem Schwerpunkt – Convenience-Stores dar.

Tabelle 22: Betriebsformen bei den Top 30 des internationalen Lebensmitteleinzelhandels 2003

Anzahl der Geschäfte in	Großflächen	Discounter	Convenience-Stores
Westeuropa	2.497	23.278	8.788
Zentral-/Osteuropa	338	826	0
Nordamerika	4.693	721	7.195
Lateinamerika	627	725	368
Asien/Pazifik	1.097	408	17.808
Afrika	22	0	0

Quelle: KPMG (2004, S. 27)

Die Entwicklung der Betriebsformen bietet für die Fleischindustrie Chancen und Risiken zugleich. Deutsche Unternehmen können ggf. vom Wachstum der Discounter profitieren. Sie kennen die Usancen der Zusammenarbeit mit den beiden international marktführenden Unternehmen Aldi und Lidl und sollten daher versuchen, mit diesen Unternehmen in ihre Expansionsmärkte (z. B. nach Osteuropa) vorzudringen. Dies wird nur gelingen, wenn die Kosten in den jeweiligen Segmenten relativ niedrig sind und zugleich die Flexibilitäts-, Logistik- und Standardisierungsvorteile der Großproduktion von SB-Fleisch ausgespielt werden können. Die Handelsspanne der Discounter liegt im Durchschnitt 5 % unter den Vollsortimentern, was auf den Preisdruck verweist.

Umgekehrt gehen allerdings von der Internationalisierung des LEH auch erhebliche Gefahren für die deutsche Fleischwirtschaft aus. Derzeit ist die Beschaffung des deutschen LEH noch stark national ausgerichtet. Dies kann sich relativ schnell ändern. Beispielhaft sei hier auf die Einkaufspolitik von Ahold in den Niederlanden verwiesen. Das Unternehmen hat vormals lieferantentreu bei Vion eingekauft, in der jüngsten Zeit aber eine flexiblere Beschaffung angestrebt, was sicherlich auch ein Grund dafür ist, dass Vion seinerseits die Internationalisierung vorantreibt.

Zurzeit verfügen z. B. die osteuropäischen Lieferanten noch nicht über die geeigneten Mengen und Qualitäten, um im größeren Umfang nach Deutschland zu liefern. Nur bei entsprechenden ausländischen Investitionen könnten in den neuen Mitgliedsländern der EU Kapazitäten entstehen, um länderübergreifende Belieferungen der Discounter zu ermöglichen. Letztlich wird aber der Standortwettbewerb zunehmen. Insgesamt deutet vieles darauf hin, dass die Internationalisierung des Handelseinkaufs zukünftig einer der zentralen Treiber der Konzentrationsentwicklung in Schlachtung und Verarbeitung sein wird.

2.3.5 Kostenstrukturen und Handelsspannen

Fleisch hat einen durchschnittlichen Umsatzanteil von 16 % am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels und ist damit noch vor Obst und Gemüse die wichtigste Warengruppe (o. V. 2005 f.). Entsprechend groß ist die ökonomische Bedeutung dieser Kategorie. Da Fleisch als häufig gekaufter Artikel für viele Verbraucher ein wichtiges Kriterium bei der Einkaufsstättenwahl ist, steht die Warengruppe traditionell im Vordergrund des Einzelhandelsmarketings. Die Praktikerbezeichnung „Schweinebauchanzeigen“ für die Werbezettel des LEH deutet an, dass dieses Marketing sehr preisdominiert ist. Die strategische Bedeutung von Frischfleisch wird auch durch den aktuellen Einstieg von Aldi-Süd unterstrichen. Wenn Lidl das Sortiment mit Frischfleisch abrundet, kann sich selbst ein starker Akteur wie Aldi diesem Trend nicht widersetzen, ohne Kunden an die Konkurrenz zu verlieren. Allerdings zeigen sich in der Sortimentspolitik von Aldi und Lidl deutliche Unterschiede. Während Lidl mitt-

lerweile mehr als 12 Rotfleisch-Artikel sowie zehn Geflügelartikel führt, ist das Sortiment bei Aldi wesentlich schmaler (Wessel 2005).

Über Handelsspannen kann zumeist nur spekuliert werden, da Einkaufspreise des LEH einem Geheimwettbewerb um Rabatte und Konditionen unterliegen, so dass keine verlässlichen Angaben zu erhalten sind. Einzelne Aussagen aus der Praxis deuten für den nicht-discountierenden Lebensmittelhandel auf eine Durchschnittshandelsspanne auf der Einzelhandelsstufe von 25-30 % bei SB-Frischfleisch hin, beim Preiseinstiegs-Sortiment wird mit 10-20 % kalkuliert. Bei Bedienungsware liegt der Wert höher (Hoffmann 2004a). Dabei ist auch entscheidend, ob in den Verkaufsstätten selbst noch eine Zerlegung oder weitere Verarbeitung stattfindet, oder die Ware vom Hersteller thekenfertig angeliefert wird. Bei letzterer Variante liegen die Einstandspreise höher, die Spannen sind dementsprechend geringer, allerdings auch die Kosten. Nach Aussagen des Unternehmens Rewe werden die niedrigeren Roherträge der SB-Ware durch die Einsparungen an Personalkosten derzeit überkompensiert, so dass der SB-Bereich rentabler arbeitet (Wilhelm 2005).

Mit dem Einstieg der Discounter und dem Boom bei SB-Ware geht ein starker Preiskampf im LEH einher. Alle klassischen Handelsunternehmen führen mittlerweile auch SB-Fleisch im Preiseinstiegssegment, wobei die Preise denen der Discounter ständig angepasst werden (Hoffmann 2005). Der Grund hierfür liegt in der großen Bedeutung von Frischfleisch (und dem Frischesortiment allgemein) als Kundenmagnet. In nahezu jedem Werbezettel der Handelsunternehmen findet sich daher der Hinweis auf die Fleischpreise. Eckartikel, die als Signal für Preisgünstigkeit stehen, sind dabei insbesondere Hackfleisch und Schnitzel. Hier verfügt die Mehrzahl der Verbraucher über eine hohe Preiskenntnis, da es sich um häufig gekaufte Produkte handelt. Diese werden dann besonders in der Werbung hervorgehoben, in der Hoffnung, dass die Deckungsbeitragsverluste im Fleischbereich durch Mischkalkulation und Verbundkäufe wieder ausgeglichen werden. Da die meisten Kunden ihren Einkauf gern an einem Ort erledigen, profitiert der Handel trotz eines niedrigen Deckungsbeitrags bei Fleisch von den Verbundkäufen seiner Kunden. Während Großflächen und Supermärkte mithin

auf eine hohe Sonderangebotsintensität setzen, ist die Preispolitik der Discounter durch Dauerniedrigpreise gekennzeichnet.

Insgesamt wird deutlich: Mit den Lockartikeln Fleisch verdient der Handel kaum Geld. Im „Preiskrieg“ gibt es immer wieder Zeiten, in denen der Handel mit sehr geringen Deckungsbeiträgen arbeitet. Optionen zur Wertschöpfung werden zu wenig verfolgt. Erfolgversprechende Segmente zur Abgrenzung gegenüber den Discountern sind nach Expertenmeinung Convenience-Produkte, insbesondere das so genannte „Chilled Food“, fertig zubereitete, gekühlte Menüs, die nur noch erwärmt werden müssen und dem unter Zeitmangel leidenden Verbraucher zu einer vollständigen Mahlzeit verhelfen (Hoffmann 2004b). So lag nach Angaben der CMA der Gesamtumsatz mit Chilled Food im Jahr 2003 bei 1.372 Mio. €, was eine 15 %-ige Steigerung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum bedeutet. Nach Feinkostsalaten und Teigwaren stellten Teilfertiggerichte auf Fleischbasis den dritt wichtigsten Sortimentsbestandteil dieser Warengruppe dar (CMA 2005a).

Das strategische Problem der nicht-discountierenden Handelsunternehmen bei Fleisch lässt sich derzeit exemplarisch an der Auseinandersetzung um die Zukunft der Bedientheke festmachen. Für die meisten Handelsunternehmen liegt die Zukunft der Fleischvermarktung offensichtlich im SB-Bereich. So geben in einer Befragung des Euro-Handelsinstituts von Januar 2005 fast alle zehn befragten Handelsunternehmen an, dass es eine massive Umsatzverschiebung weg von der Bedientheke hin zum SB-Regal gäbe (Pfaff 2005). Da die beiden Angebotsformen um knappe Verkaufsfläche konkurrieren, wird dieser Umsatzverschiebung, die die befragten Händler insbesondere dem Discount-Druck zuschreiben, durch eine Verringerung der Bedientheken zu Gunsten des SB-Regals Rechnung getragen. Kaufland bspw. hat die Zahl der Bedientheken mittlerweile auf elf reduziert, und auch diese werden in absehbarer Zeit abgebaut. Andere Handelsunternehmen verfolgen uneinheitliche Strategien oder einen

langsamen Abbau. Im internationalen Vergleich nähert sich der bisher sehr niedrige SB-Fleischanteil in Deutschland damit anderen Ländermärkten an.⁷

Aufgrund der großen Preisunterschiede zum SB-Angebot ist der Rückgang der Bedientheken zunächst einmal als Verlust an Wertschöpfung in der Kette zu werten. Allerdings stehen die Handelsunternehmen hier vor einem Dilemma. Bedientheken tragen nur dann zur Profilierung bei, wenn geschultes Fachpersonal Spezialitäten anbieten und erklären kann. In diesem Fall entstehen aber wesentlich höhere Kosten als bei einem Selbstbedienungsangebot, wo lediglich Regale nachgefüllt und gelegentlich Preisauszeichnungen vorgenommen werden müssen. Die Preisdifferenzen werden dann so groß, dass die Mehrzahl der Kunden im Laufe der Zeit zu SB abwandert. Oder der Handel reduziert Personalstärke und -qualifikation, wodurch die gewünschte Qualitätspositionierung leidet. Insgesamt sind heute offensichtlich aufgrund dieses Dilemmas die Deckungsbeiträge der SB-Theke höher als die der Bedienungsabteilung.

Wenn jedoch bereits heute nur noch etwas mehr als die Hälfte (51,5 %) des Fleisches als lose Ware, also über die Bedienungstheken der Fleischerfachgeschäfte, Super- und Verbrauchermärkte zu wesentlich höheren Preisen abgesetzt wurde, so muss gefragt werden, ob durch die Fokussierung auf SB-Produkte Zahlungsbereitschaften und damit Wertschöpfung im Fleischbereich „verschenkt“ werden. Fragen der Zahlungsbereitschaft der Kunden werden im Abschnitt 2.4.2, der sich mit den Zielgruppen im Fleischmarkt beschäftigt, näher untersucht.

2.3.6 Konsequenzen für Erzeuger, Schlachtung und Verarbeitung

Dem LEH wird heute von Produzentenseite nicht selten eine Ausbeutungsstrategie gegenüber den vorgelagerten Stufen vorgeworfen. Durch die Ausnutzung von Nachfragemacht soll ein überproportional großer Anteil des gesamten „Kettengewinns“ auf den Handel entfallen. Dieser Frage wird in Kapitel III-3 noch weiter nachgegangen.

⁷ Ein wichtiger Grund für den im internationalen Vergleich geringen SB-Anteil war die „Hackfleisch-VO“, die den Zwang der frischen Zubereitung von Hackfleisch am POS vorsah. Dieses Hemmnis ist entfallen.

Auf jeden Fall deutet aber vieles darauf hin, dass dieser Druck in Zukunft noch weiter zunehmen wird. Als zentrale Herausforderungen dürften sich folgende Entwicklungen herausstellen:

- Bisher ist der Beschaffungsmarkt des LEH im Kern national ausgerichtet. Die zunehmende Internationalisierung wird dies in Zukunft aufbrechen – mit entsprechenden Chancen und Risiken. Derzeit sind die Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen in Deutschland wohl besser als die Industrie in vielen anderen Ländern auf die Belieferung der Discounter eingestellt. Dies gilt es zu nutzen.
- Die Industrie hat bislang keine überzeugenden Fleischmarken aufgebaut. Der geringe Bekanntheitsgrad und die fehlende eigenständige Positionierung (USP) der vorhandenen Herstellermarken weisen darauf hin, dass es zzt. außerhalb enger regionaler Nischen keine Markenartikel im klassischen Sinne gibt (Lüth/Spiller 2005). Die Handelsmarkenkonzepte von z. B. Kaufland und Edeka sind professioneller als die Marken der Verarbeitungsunternehmen – auch und gerade im Qualitätssegment. Damit geht der Industrie eine zentrale Quelle der Wertschöpfung verloren. Die höchste Rentabilität in der Ernährungsindustrie weisen eindeutig die bekannten Markenartikel auf (Schramm et al. 2004). Viele Handelsunternehmen bevorzugen für ihre Handelsmarken Single- oder Dual-Sourcing, so dass hiervon erhebliche Wachstums- und Konzentrationsimpulse ausgehen. Erfolgreiche Handelsmarkenlieferanten zeichnen sich durch ihre Kostenführerschaft, Flexibilität und Fähigkeit zur schnellen Imitation aus.
- Category Killer: Angesichts der strukturellen Kostennachteile von FFG und Bedientheken können diese Vertriebswege nur bei stärkerer Qualitätspositionierung überleben. Damit ein Wettbewerbsvorteil beim Verbraucher aufgebaut wird, müssen nachvollziehbare Produkt und Kommunikationsvorteile geboten werden. Hauptwettbewerber sind Angebote wie die Handelsmarke Purland (Kaufland), da diese nicht nur preisgünstig sind, sondern auch in Tests und Prämierungen gut bewertet und optisch ansprechend präsentiert werden. Solche „Category Killer“ verschieben Preis-Leistungs-Relationen in einem Markt, was zu massiven Verdrängungswirkungen führt.

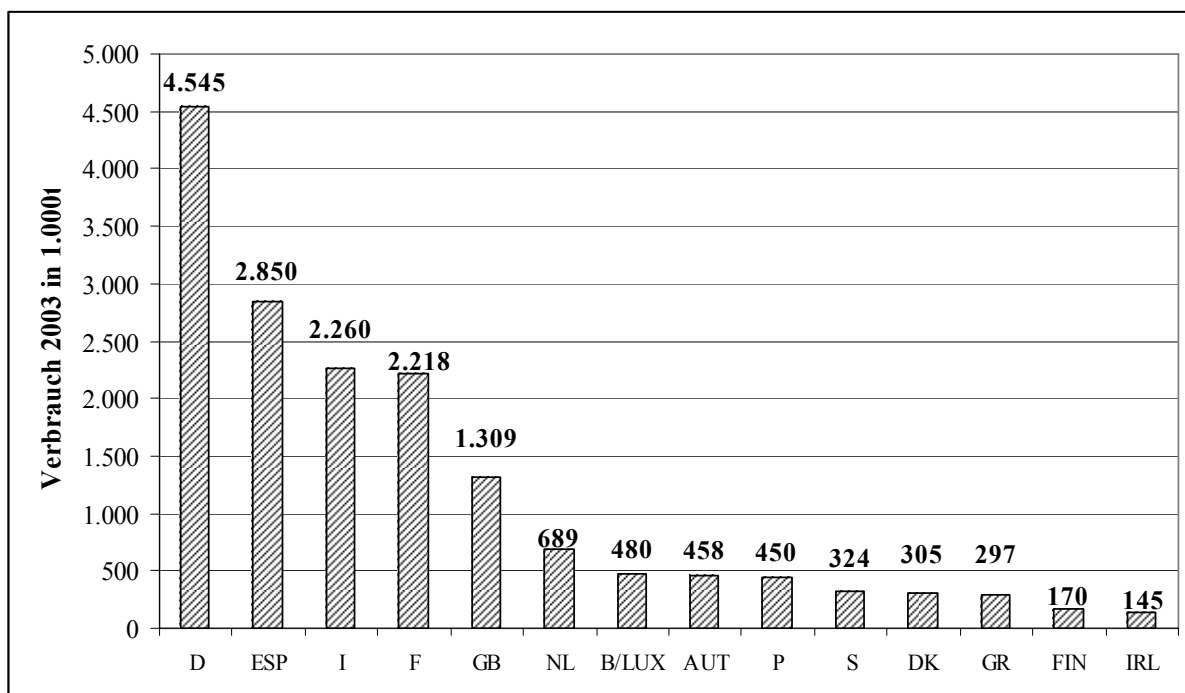
- Eine für die Industrie vorteilhafte Strategie ist die Produktion von Exklusivmarken für einen Handelskonzern, wie dies Tönnies für Aldi gelungen ist. Die Verhandlungsposition ist hier wesentlich besser als bei Handelsmarken.

2.4 Verbraucher

2.4.1 Verbrauch und Verbrauchsentwicklung bei Fleisch

Deutschland ist der bei weitem größte Markt für Schweinefleisch in Europa. Abbildung 60 verdeutlicht die herausgehobene Stellung, die einerseits durch die Zahl der Verbraucher, aber auch durch das hohe Konsumniveau bedingt wird.

Abbildung 60: Gesamtverbrauch der EU-Staaten an Schweinefleisch im Jahr 2003

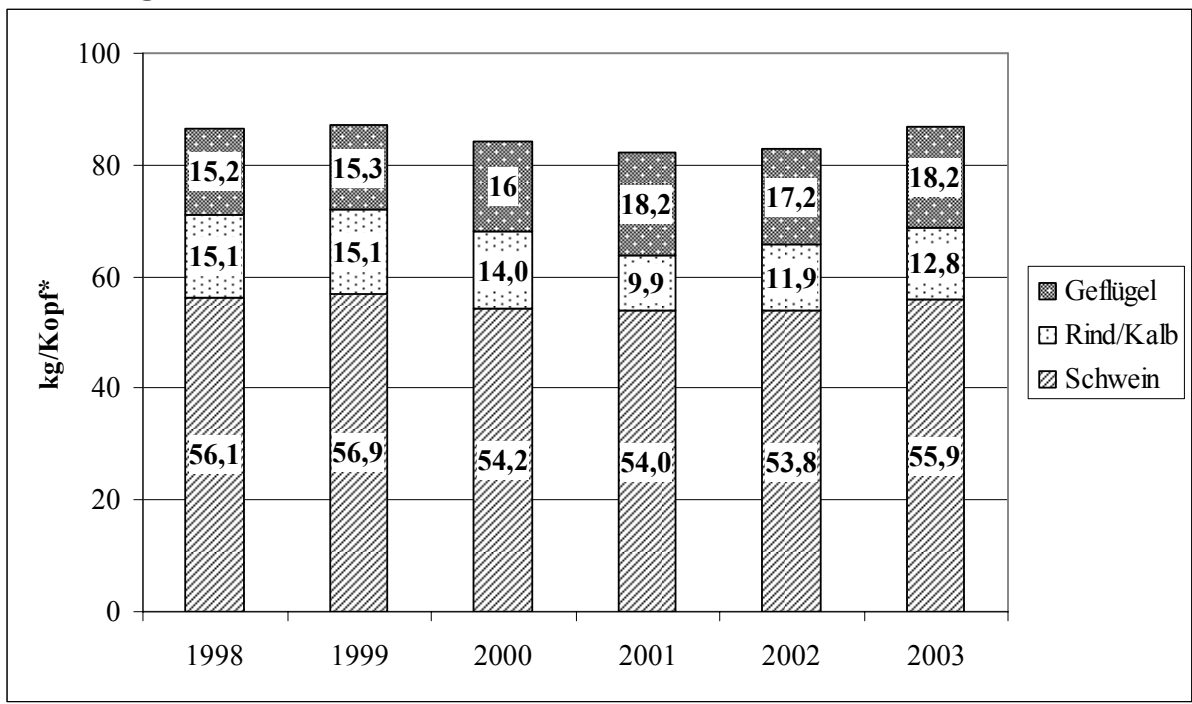


Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch 2004

Nach Angaben der ZMP wurde in Deutschland im Jahr 2003 erstmals seit der Krise um BSE wieder mehr Fleisch gegessen (Weiß 2004). So lag der Pro-Kopf-Verbrauch an Fleisch 2003 bei insgesamt 90 kg. Dabei rangiert Schweinefleisch mit einem Anteil von 55,9 kg ganz oben in der Gunst der Verbraucher. Deutlich wird jedoch auch die wachsende Beliebtheit von Geflügelfleisch, dessen Verbrauch mit Ausnahme des

Jahres 2002 stetig zugenommen hat. Wurde im Jahr 1998 noch fast ebenso viel Rind- wie Geflügelfleisch konsumiert, beträgt der Abstand im Jahr 2003 bereits 5,4 kg pro Kopf und Jahr. Insgesamt hat sich jedoch der Pro-Kopf-Verbrauch bei allen Fleischarten im Jahr 2003 erhöht. Im Jahr 2004 setzte sich der Trend jedoch nicht fort, insbesondere Schweinefleisch wurde in den ersten 8 Monaten weniger konsumiert, was der schlechten Grillsaison zugeschrieben wird. Rind- und Geflügelfleisch konnten hingegen zulegen.

Abbildung 61: Durchschnittlicher Fleischverbrauch in Deutschland



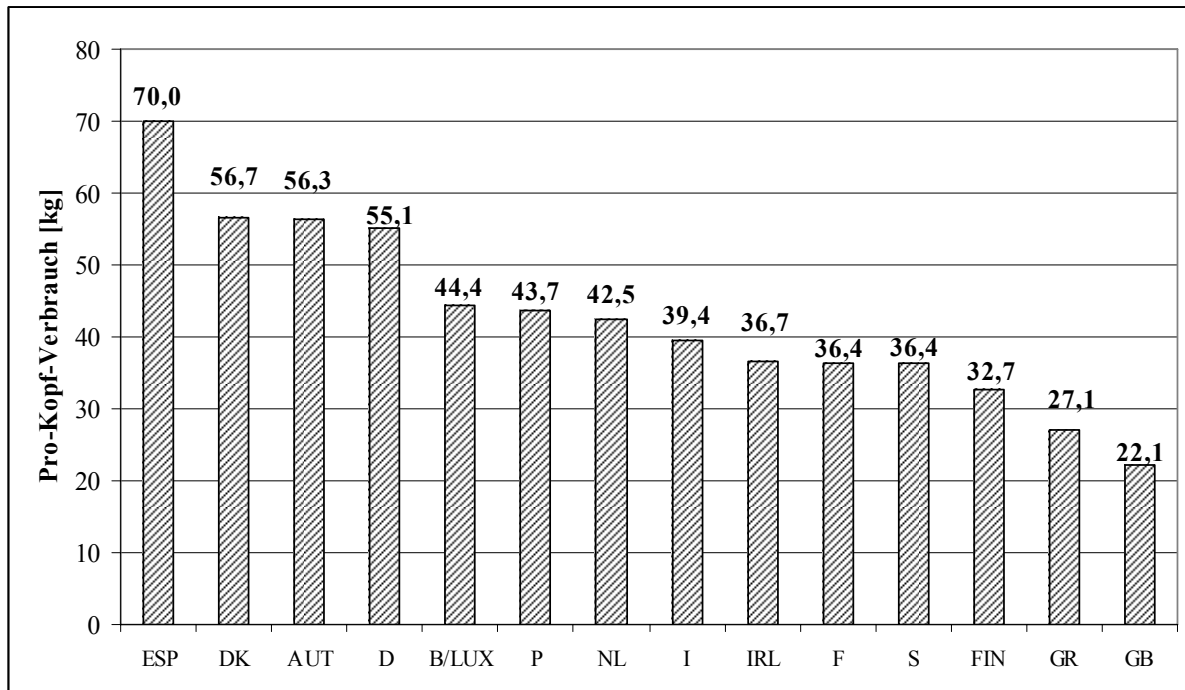
* Nahrungsverbrauch, Futter, industrielle Verwertung, Verlust
 Quelle: Weiß 2004

Im Vergleich der alten EU-Mitgliedsstaaten ist Spanien mit einem Pro-Kopf-Wert von gut 125 kg Spitzenreiter beim Fleischverzehr, während Finnland mit 65 kg pro Kopf das untere Ende der EU-15 darstellt. Betrachtet man allein den Schweinefleischverzehr, liegt Deutschland hinter Spanien (70 kg/Kopf und Jahr), Dänemark (56,7 kg) und Österreich (56,3) an vierter Stelle.

Hinsichtlich der Einkaufspräferenzen kommt es zu einer immer stärkeren Verschiebung von loser Ware zu SB-Fleisch. Betrug der Anteil der SB-Ware am gesamten

Fleischkauf im Jahr 2003 noch 32 %, so waren es im Jahr 2004 bereits 38,9 %, für das erste Halbjahr 2005 beziffert die ZMP den Anteil bereits auf 43 % (ZMP 2005b). Diese Entwicklung geht fast ausschließlich auf Kosten der losen Ware, deren Anteil im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 5,6 Prozentpunkte nachgab, während sich der Anteil Tiefkühlware lediglich um 0,1 Prozentpunkte verringerte.

Abbildung 62: Pro-Kopf-Verbrauch der alten EU-Staaten an Schweinefleisch im Jahr 2003



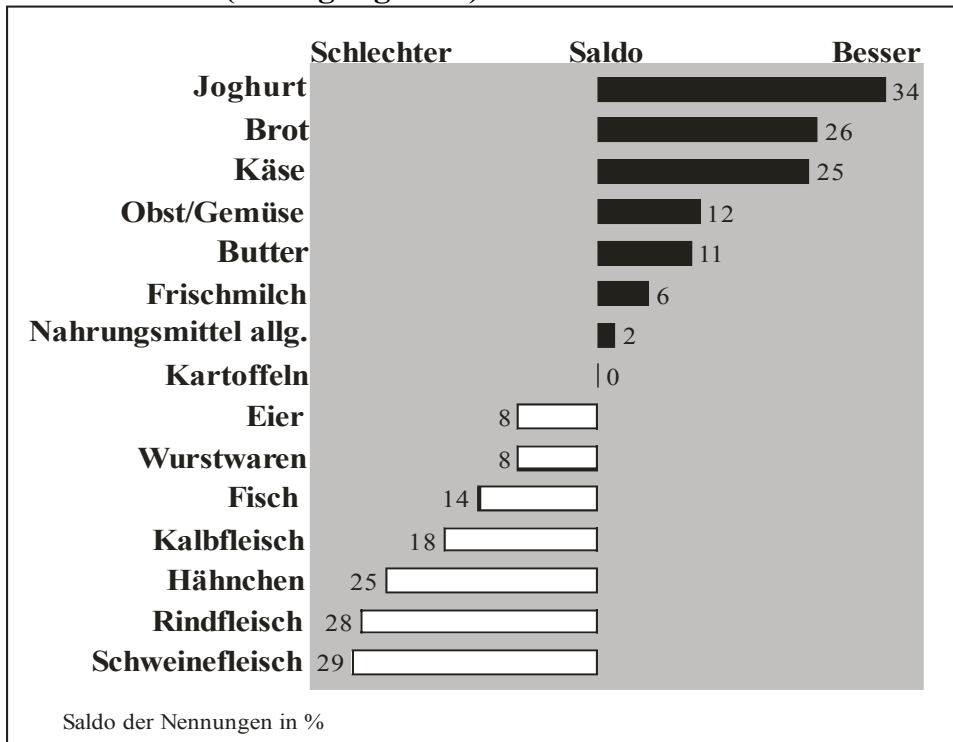
Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch 2004

2.4.2 Verbrauchersegmente und Verbrauchstrends

Die Diskussion um das Verbraucherverhalten bei Fleisch ist in den letzten Jahren durch eine Reihe von Produktkrisen überlagert worden. Zweifellos haben diese zu einem hohen wahrgenommenen Kaufrisiko auf Konsumentenseite beigetragen. Wenn Problemfälle und Skandale von den Medien aufgegriffen werden, kommt es zu eher kurzfristigen, aber durchaus heftigen Reaktionen der Verbraucher. Die latente Schwelle der Risikoeinschätzung ist deutlich abgesenkt. Es gibt – wie die folgende Abbildung zeigt – ein manifestes Misstrauen vieler Nachfrager in die Qualität und Sicherheit der

Fleischproduktion. Die Graphik zeigt die Ergebnisse einer empirischen Studie der Universität Kiel zum Vertrauen der Verbraucher in die Lebensmittelqualität. Diese wurden befragt, welche Lebensmittel innerhalb der letzten Jahre ihrer Meinung nach besser, welche schlechter geworden sind. Der Imageverlust der Tierproduktion ist deutlich zu erkennen.

Abbildung 63: Beurteilung der Lebensmittelqualität im Vergleich zu früher (Befragung 2001)



Quelle: v. Alvensleben 2001

Entsprechend geben Verbraucher bei Befragungen hohe Präferenzen für Lebensmittelsicherheit an. Konkret nach der Bedeutung einer lückenlosen stufenübergreifenden Kontrolle fragte die CMA 1.005 Verbraucher in Deutschland (CMA 2005b). Für insgesamt 85 % der Befragten ist eine stufenübergreifende Kontrolle der Lebensmittelproduktion vom Feld bis zur Ladentheke wichtig (46 % der Befragten) bzw. sehr wichtig (39 %). Nur 4 % der Verbraucher halten Kontrollen der Lebensmittelproduktion für nicht relevant.

Diese Fokussierung auf die notwendige Sicherstellung der Lebensmittelsicherheit hat in den letzten Jahren zu einer Vernachlässigung anderer Facetten des Fleischkonsums geführt. Detaillierte Aufschlüsse über das Verbraucherverhalten und nicht genutzte Marktpotenziale geben z. B. Marktforschungsstudien, die verschiedene Ernährungsstile in der deutschen Bevölkerung unterscheiden. Daraus lassen sich Zielgruppen ableiten. Im Folgenden sollen die Resultate einer eigenen, im Jahr 2003 durchgeführten Studie dargestellt werden, in der Ernährungsstile im Sinne übergreifender Einstellungen zum Lebensmittelkauf und -konsum herausgearbeitet wurden (Lüth et al. 2004). Es konnten sechs unterschiedliche Ernährungstypen ermittelt werden (Abbildung 64).

Bei der Gruppe der „Fleischfans“ – etwa 22 % der deutschen Bevölkerung – handelt es sich um Anhänger eher deftigen Essens, die gerne Fast Food konsumieren. Gesundheit und Fitness spielen in der täglichen Ernährung eine geringere Rolle, ebenso ist nur ein geringes Risikobewusstsein vorhanden. Diese zugleich eher preisbewusste Zielgruppe steht bisher im Vordergrund des Fleischmarketings vieler Anbieter. Der Pro-Kopf-Verbrauch an Fleisch und Wurst ist bei den Fleischfans überproportional hoch. Der Einkauf erfolgt häufiger als bei den anderen Gruppen bei Discountern, preiswerte Handelsmarken werden bevorzugt.

Der „Schnäppchenjäger“ zeichnet sich durch seine ausgesprochene Preis- und Discountorientierung aus. Entsprechend ist das Markenbewusstsein sehr niedrig. Trotz des grundsätzlich vorhandenen Gesundheitsbewusstseins ist ein Interesse am Kochen und Zubereiten von Lebensmitteln bei diesen Verbrauchern wenig ausgeprägt. Auch diese Zielgruppe ist mit einem Bevölkerungsanteil von knapp 30 % groß und steht im Vordergrund des preisorientierten Einzelhandelsmarketings durch Preiseinstiegsmarken und Sonderangebote.

Abbildung 64: Überblick über die verschiedenen Ernährungstypen in Deutschland 2003

Schnäppchenjäger	Fleischfan	Gleichgültige
Etwa 28%	Etwa 22%	Etwa 13%
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr discountorientiert • Kaum markenbewusst • Wenig Kochinteresse • Figur- und gesundheitsbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Gesundheits-/Fitnessinteresse • Kein Konsum von Bio oder Trans Fair-Produkten • Geringes Risikobewusstsein • Fast Food-Präferenz • Kein Functional Food 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Koch-/ Ernährungsinteresse • Wenig regionale LM o. Familienrezepte • Eher discountorientiert/wenig markenbewusst • Fast Food-Präferenz
Kochfan	Bewusst und kritisch	Marken- und Industrial Food
Etwa 20%	Etwa 8%	Etwa 9%
<ul style="list-style-type: none"> • Traditionsorientiert • Gesundheitsbewusst • Kochbücher • Restaurantbesuche • Wenig Discount • Regionale LM • Krisenreagierer 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheits- und Fitnessinteresse • Konsum von regionalen, Trans Fair- u. Bio-Produkten • Gerne Restaurant • Ablehnung Fast Food 	<ul style="list-style-type: none"> • Fertiggerichte • Wenig Kochinteresse • Markenbewusst • Angereicherte LM • Fitness- u. Schlankheitsinteresse • Regionale LM, Familienrezepte

Quelle: Lüth et al. 2004

Eine wenig ausgeprägte Ernährungseinstellung weist der „Gleichgültige“ auf. Ernährungs- und Gesundheitsfragen sind für diese Verbraucher weniger wichtig, sie tendieren zum schnellen, preisbewussten Essen. Mit rund 13 % der Bevölkerung ist diese ebenfalls vornehmlich preislich anzusprechende Zielgruppe etwas kleiner.

Insgesamt sind damit gut 60 % der Bevölkerung Zielgruppen eines Fleischmarketings, das überwiegend auf Standardqualitäten und Niedrigpreise setzt. Die weiteren knapp 40 % der Kunden erwarten eine deutlich andere Marketingansprache.

Die „Kochfans“ (ca. 20 %) interessieren sich ausgesprochen stark für Ernährung und Gesundheit und messen gutem Essen einen hohen Stellenwert bei. (Regionale) Spezialitäten werden besonders geschätzt. Ihre ausgeprägte Sensibilität für Sicherheitsfragen charakterisiert sie als kritische Käufer. Zudem spielen Schlankeheit und Fitness bei einem Teil dieser Kunden eine wichtige Rolle. Sie sind die typische Zielgruppe der derzeit in den Medien boomenden Kochsendungen und -zeitschriften. Ihre Preisbereitschaft ist deutlich höher. Hier finden sich ausgeprägte Fachhandelspräferenzen und wenig Discountkonsum.

Der Ernährungstyp „Marken- und Industrial Food“ (9 %) bevorzugt dagegen hochverarbeitete Produkte wie Fertiggerichte und funktionelle Lebensmittel, die einen gesundheitlichen Zusatznutzen bieten. Auch bekannte Marken wecken sein Kaufinteresse, entsprechend ist eine höhere Preisbereitschaft vorhanden.

Eine relativ kleine Zielgruppe ist in dem Ernährungstyp der „Bewussten und Kritischen“ (8 %) zu finden. Diese Konsumenten kaufen vielfach Bio-Produkte und legen dabei auf Argumente wie Regionalität, Frische und Natürlichkeit Wert. Bei Fleisch spielt die Artgerechtigkeit der Haltung bzw. der Tierschutz eine große Rolle.

Im Ergebnis lässt sich damit festhalten, dass der derzeitige Preisfokus der Fleischvermarktung zwar einerseits in der großen Gruppe der preisbewussten Intensivkonsumenten seine Berechtigung findet, andererseits mit dieser Strategie aber die Bedürfnisse eines etwas kleineren, aber aufgrund der höheren Preisbereitschaft ebenfalls interessanten Marktsegmentes übersehen werden. Das Cluster der Kochfans bspw. verlangt Qualitätsprodukte, die sich durch Besonderheiten auszeichnen, z. B. herausgehobene sensorische Qualität, regionale Tradition, ökologische Produktion oder besondere Haltungsformen.

Ein besonders herausragendes Beispiel für die Preisbereitschaft einzelner Konsumentengruppen ist das japanische Kobe-Rind, für das exorbitante Preise bezahlt werden und das inzwischen auch in den USA erfolgreich eingeführt wurde. Insgesamt liegt

der Umsatzanteil von Premiumprodukten⁸ auf dem deutschen Markt für schnelllebiges Konsumgüter heute bei 17 % mit wachsender Tendenz (Roland Berger 2005). Bei PKWs erreichen die Premiummarken sogar rund 30 % Marktanteil. Im Fleischmarkt ergibt sich jedoch auch bei großzügiger Schätzung höchstens ein Anteil von ca. 2-3 % (Bio-Fleisch, Tiergerechtheitsprogramme u. ä.).

Diese „Premium“-Lücke ist nicht durch Produktbesonderheiten zu erklären, denn das hohe Risikobewusstsein und die beachtlichen Geschmacksunterschiede lassen gute Differenzierungschancen erkennen. Im Wesentlichen ist sie vielmehr ein Resultat fehlender Marketingstrategien und zu großer Preisfokussierung des deutschen Einzelhandels. Zum Vergleich: In der durch qualitätsorientierte Handelskonzerne und spezielle landwirtschaftliche Förderprogramme gekennzeichneten Schweiz hat Schweinefleisch aus speziellen Qualitätsprogrammen (Labelprogramme) einen Anteil an den Schlachtungen von ca. 45 %, im Einzelhandel von knapp 30 % (Deutscher Bundestag 2003, S. 63; Kausch et al. 2005).

2.4.3 Einstellungen der Verbraucher zu Einkaufsstätten und SB-Fleisch: Ausgewählte Ergebnisse einer aktuellen Studie

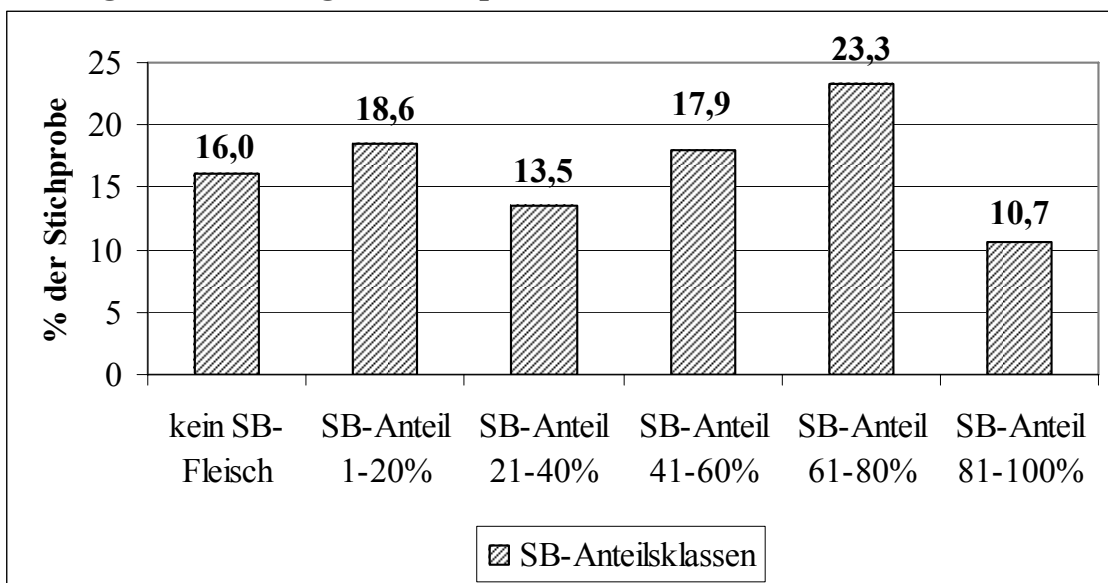
Die zuvor skizzierten Ergebnisse werden auch durch eine aktuelle Befragung des Lehrstuhls für Agrarprodukte und Lebensmittel der Universität Göttingen bestätigt, die die Einstellungen von Verbrauchern zu Fleisch-Einkaufsstätten und SB-Fleisch untersucht (Schulze/Spiller 2005). Damit werden die wesentlichen Trends des Fleischangebots im LEH aufgegriffen, auf die bereits im vorhergehenden Kapitel eingegangen wurde. Ausgangsfrage der Studie ist, ob die aktuellen Entwicklungen im Handel (SB-Fleisch, Rückgang der Fleischerfachgeschäfte) den Verbraucherwünschen entsprechen oder wichtige Teilssegmente des Marktes übersehen werden. Befragt wurden insgesamt 325 Haushaltsführende im Alter zwischen 19 und 80 Jahren. Die Befragung fand von Ende Mai bis Anfang Juni 2005 in Nordwestdeutschland mit

⁸ Definiert als Produkte mit einem Preis > 150 % über dem Durchschnittspreis der jeweiligen Warengruppe.

Schwerpunkt Niedersachsen statt. Sie ist nicht repräsentativ, bringt aber eine Reihe neuer Informationen für diese in jüngster Zeit wenig untersuchte Fragestellung (Balling 1990; Weyer 2005).

Eine erste Frage richtet sich auf die Aufteilung des Fleischkonsums auf Bedienungsware und SB. Der durchschnittliche SB-Anteil am gesamten Fleischkauf der Haushalte liegt bei den Befragten mit 43 % fast bei dem tatsächlichen Wert laut ZMP (vgl. Kapitel III-2.3). In der Göttinger Studie wurde allerdings auch Geflügelfleisch einbezogen, wo der SB-Anteil schon lange über dem bei Rotfleisch liegt. Der SB-Anteil wird damit im Vergleich zu den Marktdaten insgesamt leicht unterschätzt. Im nächsten Schritt wurde eine Gruppierung nach dem SB-Anteil am gesamten Fleischkauf vorgenommen. Aufgrund der Angaben der Probanden ergibt sich eine Aufteilung in sechs Gruppen, die in Abbildung 65 dargestellt ist. Das Kaufverhalten teilt sich auf in ein gutes Drittel der Verbraucher mit sehr geringer Präferenz für SB, ein weiteres Drittel mit einer starken Konzentration auf verpacktes Fleisch sowie rund 30 % mit einem Mix der Angebotsformen.

Abbildung 65: Einteilung der Stichprobe in SB-Anteilsklassen

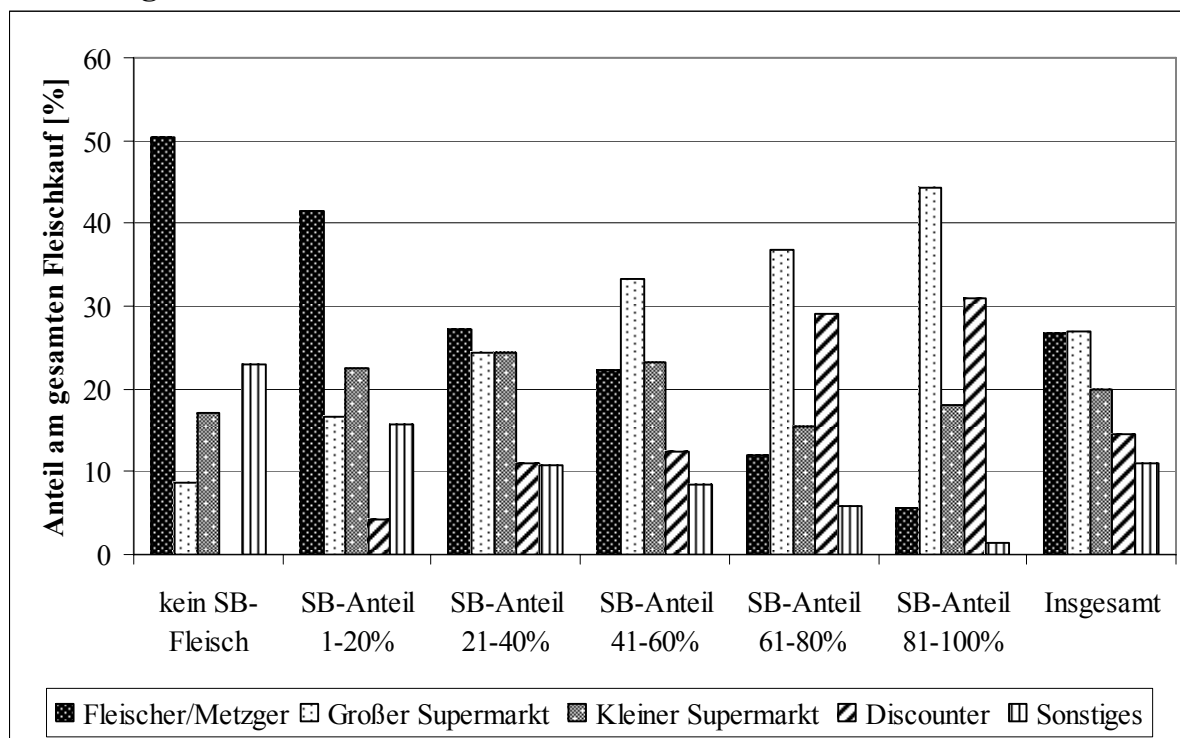


Quelle: Schulze/Spiller 2005

Zur Beschreibung dieser Gruppen kann ihre Einkaufsstättenwahl herangezogen werden. Bei dieser Betrachtung entsteht ein weitaus differenzierteres Bild der Marktanteile

le von Einkaufsstätten, als es mit der Datenanalyse der ZMP möglich ist (Abbildung 66). Während diejenigen, die nur Bedienungsware kaufen, im Durchschnitt die Hälfte ihres Fleischkaufs im Fleischerfachgeschäft erledigen und ein weiteres knappes Viertel auf dem Wochenmarkt oder Ab Hof, kaufen die „SB-Intensivkäufer“⁹ den Großteil des Fleisches im Verbrauchermarkt oder beim Discounter.

Abbildung 66: Einkaufsstättenwahl und SB-Anteil



Quelle: Schulze/Spiller 2005

Schon im Abschnitt III-2.3.2 wurde die Problematik aufgezeigt, dass die Stammkundschaft der Fleischerfachgeschäfte relativ alt ist. In der Stichprobe liegt das Durchschnittsalter der reinen Fachgeschäfts- und Bedienthekenkäufer rund elf Jahre über dem Gesamtdurchschnitt und sogar 18 Jahre über dem derer, die 81 bis 100 % SB-Fleisch kaufen (Durchschnittsalter in dieser Gruppe: 34 Jahre im Vergleich zu 53 Jahren bei den Bedienungskäufern). Dieser deutliche Zusammenhang von Alter und Fachgeschäftsaffinität wirft das Problem der Zielgruppenüberalterung für die Bedienungstheken insgesamt auf.

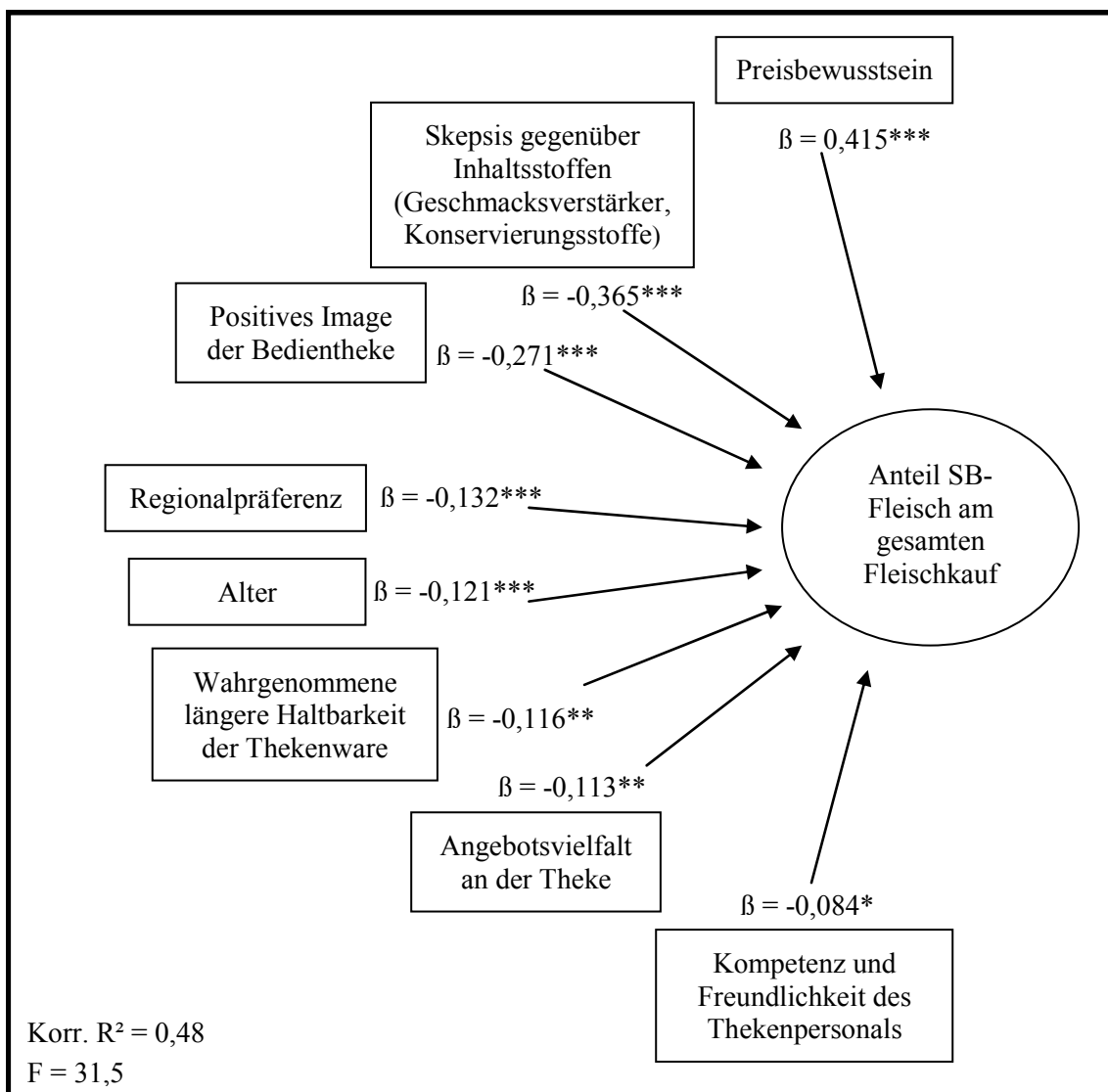
⁹ Unter diesem Begriff sollen im Folgenden die beiden Gruppen mit dem höchsten SB-Anteil zusammengefasst werden, also alle Probanden, die mindestens 60 % ihres Fleisches als SB-Ware kaufen.

Die dargestellte Untersuchung geht jedoch über die rein soziodemographische Beschreibung der SB- und der Thekenkäufer hinaus. Die Analyse der Kaufmotive, die auf einer Vielzahl von Einstellungs-Statements beruht, zeigt, dass sich hier sehr ähnliche Kaufmotive wieder finden wie in der oben beschriebenen generellen Käuferstudie.

Eine Regressionsanalyse zeigt zunächst, welche Kriterien grundsätzlich mit dem Kauf von SB-Fleisch in Zusammenhang stehen und wie wichtig diese Kriterien in Relation zueinander sind (Abbildung 67). Insgesamt kann mit den erhobenen Einflussgrößen etwa 48 % der Entscheidung pro oder contra SB-Ware erklärt werden, was in der empirischen Sozialforschung als recht guter Wert angesehen werden kann.

Am wichtigsten ist dabei das Preisbewusstsein. Wer stark auf den Preis achtet, wird eher zum SB-Angebot greifen, als jemand, für den der Preis eine eher untergeordnete Rolle spielt. An zweiter Stelle kommt bereits die Verunsicherung und Skepsis gegenüber eventuellen unerwünschten Inhaltsstoffen von SB-Fleisch, die einen deutlichen negativen Einfluss auf den SB-Anteil hat. Ein dritter (negativer) Faktor ist die Frage, ob der Proband die Theke in seinem Geschäft als leistungsfähig kennen gelernt hat. Aufschlussreich ist auch, dass es eine Reihe von Verbrauchern gibt, die Thekenware als frischer und länger haltbar einschätzen und dann entsprechend SB-Fleisch ablehnen.

Abbildung 67: Einflussfaktoren auf die Höhe des SB-Anteils am Fleischkauf

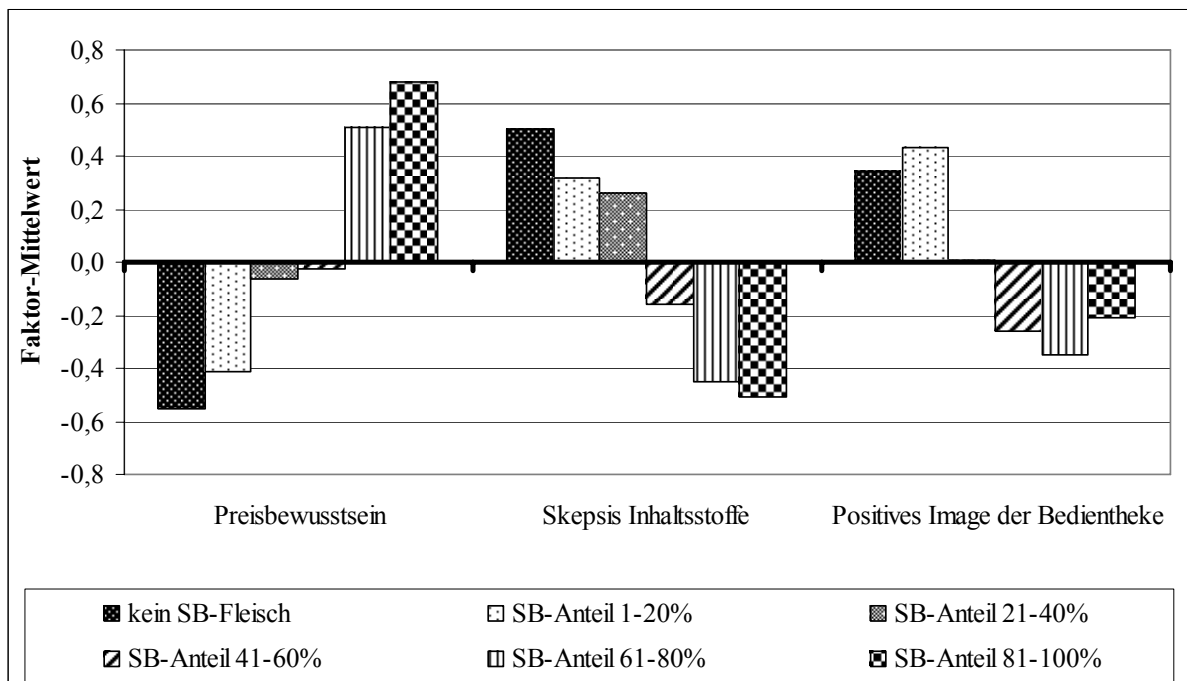


Quelle: Schulze/Spiller 2005 (Signifikanzniveau: * = 0,1, ** = 0,05 und *** = 0,01)

Ein differenzierter Blick in die SB-Anteilsklassen zeigt, dass das Preisbewusstsein tatsächlich bei den Gruppen mit hohem SB-Anteil stark ausgeprägt ist, während die klassischen Bedienungskäufer viel weniger auf den Preis achten (Abbildung 68). Für diese Gruppe spielt vor allem die Skepsis gegenüber Inhaltsstoffen eine große Rolle, auch wird davon ausgegangen, dass die Ware von der Bedientheke länger haltbar sei. Großer Wert wird auch auf die Kompetenz des Verkaufspersonals gelegt, wobei die Erfahrungen damit – angesichts der inkonsequenten Strategie vieler Händler verständlich – uneinheitlich sind. Insbesondere Verbraucher, die SB-Fleisch nicht gänzlich

ablehnen, aber nur selten kaufen (bis zu 20 %), kritisieren die mangelnde Kompetenz und Freundlichkeit an vielen Theken. Von dieser Gruppe werden aber den dort angebotenen Produkten positive Merkmale wie größere Frische, appetitlicheres Aussehen und auch ein höherer Gesundheitswert zugeschrieben, und zwar sogar in höherem Maße, als dies bei den ausschließlichen Bedienungskäufern der Fall ist (vgl. die Mittelwerte des Faktors „Positives Image der Bedientheke“ in der nachstehenden Abbildung).

Abbildung 68: Charakteristika der SB-Anteilsklassen



Quelle: Schulze/Spiller 2005

Für die Gruppe der Wenig-SB-Käufer (bis 20 % SB-Anteil) spielt zudem der Zeitfaktor eine große Rolle. Waren aus dem SB-Regal kaufen diese vor allem dann, wenn sie es sehr eilig haben. Weiterhin ist interessant, dass alle Probanden Fleisch für besondere Anlässe und dann, wenn sie sich „etwas gönnen“ wollen, vornehmlich an der Bedientheke kaufen. Selbst aus der Gruppe der SB-Intensivkäufer kommt hier leichte Zustimmung. Dies spiegelt sich auch in der vorherrschenden Einstellung wider, Fleisch von der Bedientheke sei das höherwertige Produkt. Zwei Drittel der Befragten stimmen dieser Aussage „eher“ bis „voll und ganz“ zu, 32 % stufen die Angebote

gleich ein, und nur 1 % der Befragten hält SB-Fleisch für höherwertig. Auch die Warenpräsentation ist ein deutliches Plus der Bedientheke. Das Angebot wird vom Großteil der Befragten als appetitlicher und auch frischer bezeichnet (79 bzw. 69 % der Befragten stimmen hier „eher“ bis „voll und ganz“ zu). Frappierend ist, dass sich negative Assoziationen hinsichtlich des Aussehens und der Qualität von verpacktem Fleisch seit Beginn der 1990er Jahre offenbar kaum geändert haben (Balling 1990, S. 87), obwohl Verarbeitungs- und Verpackungsindustrie seitdem große Fortschritte gemacht haben.

Fazit: Die produktionstechnischen Vorteile von zentral hergestelltem SB-Fleisch hinsichtlich Haltbarkeit, Hygiene und Kosten werden von den Verbrauchern heute nur zum Teil erkannt. Hier müssen Industrie und Handel noch erhebliche Überzeugungsarbeit leisten. Die weitere Verbreitung des SB-Segments wird angesichts der Produktvorteile nicht zuletzt davon bestimmt, ob die deutlich ausgeprägten Bedenken (Haltbarkeit, Frische, Qualität, Inhaltsstoffe) im Marketing abgebaut werden können. Ein zweiter Punkt ist, dass die Studie wie bereits Kapitel 2.4.2 eine Zweiteilung der Käufer in ein preis- und bequemlichkeitsorientiertes Segment und eine auf Qualität und Service ausgerichtete (ältere) Kundengruppe zeigt. Trotz aller derzeitigen SB-Euphorie sollte das Qualitätssegment daher nicht vernachlässigt werden, um keine Wertschöpfungspotenziale zu verschenken.

2.4.4 Konsequenzen für Erzeuger, Schlachtung, Verarbeitung und Handel

Insgesamt zeigen die Verbraucherstudien ein etwas widersprüchliches Bild, das sich aber mit dem viel zitierten Phänomen des polarisierten Kaufverhaltens deckt (Becker 2001). Auf der einen Seite sind die Chancen, bei qualitätsbewussten Konsumenten durch höherwertige Angebote Wertschöpfung zu erzielen, offensichtlich nicht ausgeschöpft. Auf der anderen Seite findet derzeit ein massiver Verdrängungsprozess zu Lasten der Bedientheke statt, der zu erheblichen Veränderungen im Nachfrageverhalten führen wird und die preisaggressiven Betriebsformen bevorteilt.

Für die vorgelagerten Stufen folgt daraus einerseits ein Anpassungszwang in Bezug auf die Kosten, andererseits muss aber auch versucht werden, sich in dem umkämpften Markt von der Konkurrenz abzuheben. Zwar steigt der Fleischverbrauch momentan wieder leicht an, eine wesentliche Steigerung ist jedoch aufgrund der stagnierenden und mittelfristig sogar schrumpfenden Bevölkerung nicht zu erwarten. Da viele Verarbeiter mit umfangreichen Investitionen auf den SB-Zug aufgesprungen sind, herrscht am Markt bereits jetzt ein Überangebot, das den Kostendruck weiter verschärft.

Der SB-Trend hat aber nicht nur Auswirkungen auf die Schlachtstufe. Für die Schweinemast bedeutet er auch ein Umdenken in der Wahl der Genetik, da es mehr als beim Thekenangebot auf das Safthaltevermögen des Fleisches ankommt. Sehr magere Rassen, die dem bisherigen Zuchtziel entsprachen, sind jedoch tendenziell stressanfälliger, was sich negativ auf die nun geforderten Qualitätskriterien auswirkt. Eine Änderung der wertbestimmenden Qualitätsmerkmale muss sich jedoch auch in veränderten Auszahlungssystemen niederschlagen, wenn die Tiere nicht erst am Schlachtband sortiert werden sollen. Dieser Frage der marktgerechten Preisbildung in der Wertschöpfungskette wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

Die Potenziale des Qualitätssegmentes verlangen ebenfalls massive Investitionen, die bisher von den Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen angesichts der Konzentration auf den Ausbau von SB-Kapazitäten nicht angegangen wurden. Ein wesentlicher Gesichtspunkt ist dabei der Aufbau von Marken – ein Trend, der derzeit bei Fleisch fast ausschließlich dem Handel überlassen wird. In einer Sondierungsstudie konnten wir demgegenüber nachweisen, dass es erhebliche Potenziale für bekannte Marken in der Veredelungswirtschaft gibt (Lüth/Spiller 2005).

3 Macht, Preisbildung und Wertschöpfungsverteilung in der Kette

Die vorangegangenen Ausführungen zu Konzentration und Internationalisierung auf Schlacht- und Handelsebene legen die Vermutung nahe, dass es zu einer zunehmenden Machtverschiebung zugunsten der nachgelagerten Stufen kommen wird. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der landwirtschaftlichen Fachpresse wird diese Befürchtung seit geraumer Zeit formuliert (v. Cramon-Taubadel 1998; Breuer 2005; Dorsch 2005). Diese Annahmen werden unterstützt durch Beispiele aus dem Ausland und auch aus der deutschen Geflügelwirtschaft, wo bei hoher Konzentration und starker vertikaler Bindung ein niedriges Auszahlungspreisniveau anzutreffen ist (Ahlers 2004).

Aufgabe des folgenden Kapitels ist vor dem Hintergrund der Zielsetzung des vorliegenden Gutachtens einerseits, die Wettbewerbssituation auf dem Schweine- und Schweinefleischmarkt von Seiten der ökonomischen Theorie zu beleuchten, um mehr Klarheit über die Stellung der verschiedenen Akteure zu erlangen. Andererseits sollen darauf aufbauend Ansatzpunkte aufgezeigt werden, wie die Wertschöpfung in der landwirtschaftlichen Schweinemast im nordwestdeutschen Raum gesichert und verbessert werden kann.

Es wird dabei deutlich, dass eine Benennung der Gewinner und Verlierer in der Wertschöpfungskette Schweinefleisch nicht so leicht ist, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. In der ökonomischen Forschung wird die Frage des Anteils einzelner Stufen an der Gesamtwertschöpfung einer Branche unter den Begriffen Nachfragemacht und Preistransmission thematisiert. Im Folgenden werden diese Diskussionslinien aufgegriffen und analysiert, ob es Hinweise auf eine systematische Ausbeutung der Landwirtschaft durch die konsumnäheren Unternehmen gibt.¹⁰ Damit steht zunächst der Verteilungskampf in der Supply Chain im Vordergrund. Die Frage, welchen Anteil eine bestimmte Stufe innerhalb der Fleischwirtschaft vom „Gesamtku-

¹⁰ Die Möglichkeit, dass Schweinemäster sich einer Angebotsmacht der vorgelagerten Stufen (Ferkelproduktion, Futtermittelfirmen) ausgesetzt sehen, wird in diesem Gutachten nicht betrachtet.

chen“ (den Verbraucherpreisen) erhält, hängt neben der aktuellen Marktlage entscheidend von der Machtverteilung zwischen den Parteien ab. Auf Basis einer knappen Übersicht über die Machtpotenziale der verschiedenen Wertschöpfungsstufen geht es vornehmlich um die Preisverhandlungen zwischen Schlachtunternehmen und Landwirtschaft und die Weitergabe von Preisveränderungen in der Kette.

3.1 Nachfragemacht aus Sicht der ökonomischen Theorie

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung beschäftigt sich seit längerer Zeit mit Phänomenen von Macht und Machtmissbrauch innerhalb der Wertschöpfungskette, zumeist aus wettbewerbstheoretischer Sicht. Vor dem Hintergrund kartellrechtlicher Auseinandersetzungen z. B. um die Angebotsmacht der Automobilindustrie oder die Nachfragemacht des LEH finden sich zahlreiche unterschiedliche Forschungsansätze und empirische Studien (Potucek 1987; Schmidt 1997; Drescher 1999; Olbrich 2001). Diese kommen zu häufig gegensätzlichen Aussagen, was auf die Komplexität der Fragestellung verweist.

Ausgangspunkt ist eine Definition von Macht in Absatzkanalbeziehungen von El-Ansary und Stern (1972, S. 47): Macht ist “(...) the ability of a channel member to control the decision variables in the marketing strategy of another member in a given channel at a different level of distribution.“ Wie in dieser Definition, so besteht insgesamt in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend Einigkeit, dass es aus einzelwirtschaftlicher Sicht auf die Machtrelation zwischen zwei konkreten Parteien und nicht auf die abstrakte Analyse der Marktgegenseiten hinsichtlich ihres theoretischen Machtpotenzials ankommt (Ailawadi et al. 1995, S. 239). Allerdings stehen dieser Forderung nicht selten Messschwierigkeiten entgegen, so dass notgedrungen auf allgemeine branchenbezogene Daten zurückgegriffen wird.

Abbildung 69: Wichtige Ansätze zur Bestimmung der Machtverteilung in der Wertschöpfungskette

Machtindikatoren		
Marktstrukturgrößen	Marktverhaltensmerkmale	Ökonomisches Marktergebnis
↓	↓	↓
<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile/ Konzentrationsrate • Internationalisierungsgrad • Diversifikationsgrad • Vertikaler Integrationsgrad • Ausmaß spezifischer Investitionen • Auslastungsgrad der Anlagen • Relevanz von Genossenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfordern nicht leistungsbedingter Rabatte • Forderung unzulässiger Nebenleistungen • Preisabsprachen/Kartellbildung • Handelsmarkenpolitik • Wahrgenommene Macht/Ausbeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiebung von Wertschöpfungsanteilen • Margenverschiebungen • Gewinn- und Rentabilitäts-Vergleich • Asymmetrische Preis- transmission • Relative Auslastungsverluste

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 69 gibt zunächst einen Überblick über zentrale Konzepte zur Messung von Marktmacht. Nahe liegend und in der breiten Diskussion am häufigsten Verwendung findet die erste Kategorie, die in industrieökonomischer Tradition an der Marktstruktur ansetzt (Bain 1956).¹¹ Hier wird von einer starken Konzentration auf einer Wertschöpfungsstufe auf die Fähigkeit zur Ausbeutung von Lieferanten und Abnehmern geschlossen. Internationalisierung oder ausgeprägte Diversifikation erhöhen die Zahl der Ausweichmöglichkeiten. Eine solche Flexibilität verringert die Möglichkeit der Marktgegenseite zur Erpressung. Die Macht eines Abnehmers kann dagegen steigen, wenn er durch Rückwärtsintegration selbst auf der Lieferantenseite tätig ist. Die Flexibilität wird geringer, wenn ein Unternehmen Investitionen getätigt hat, die nur für

¹¹ Nach § 19 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen sind insbesondere der Marktanteil eines Unternehmens, seine Finanzkraft, sein Zugang zu den Beschaffungs- oder Absatzmärkten, Verflechtungen mit anderen Unternehmen, Marktzutrittsschranken für potenzielle Konkurrenten sowie die Ausweichflexibilität des Unternehmens und seiner Abnehmer und Lieferanten relevante Indikatoren der Marktmacht.

einen bestimmten Abnehmer oder Lieferanten nützlich sind. Solche spezifischen Investitionen sind versunkene Kosten (sunk costs), die von der Gegenseite ausgebeutet werden können (vgl. Kapitel V-1.2.2). Schließlich spielen insbesondere in der Ernährungswirtschaft genossenschaftliche Strukturen eine Rolle, da die Landwirte als Lieferanten Eigentümer des Abnehmers sind und damit über einen Schutz vor Ausbeutung verfügen.

Im Gegensatz zu den genannten Marktstrukturvariablen beschäftigen sich Marktverhaltensgrößen mit dem Versuch, tatsächliche Ausprägungen missbräuchlichen Verhaltens zu identifizieren. So verlangt der LEH häufig von seinen Lieferanten eine Vielzahl von Rabatten und Nebenleistungen, die in leistungsgerechte und machtbedingte Konditionen unterschieden werden können (Steffenhagen 1995). Leistungsgerechten Konditionen steht eine konkrete Gegenleistung des Nachfragers wie etwa eine besondere Verkaufsleistung gegenüber, während z. B. die nachträgliche Forderung von Sonderrabatten durch den LEH verbreitet als Ausdruck von Macht interpretiert wird. Angeführt werden weiterhin eine Vielzahl von Nebenleistungen (z. B. Listungsgelder) oder vertragsbrüchiges Verhalten. Ein besonders valider Indikator für Marktmacht sind jedoch Preisabsprachen oder Kartellbildungen, zumindest dann, wenn sie sich nicht allein auf mittelständische Unternehmen beziehen. Eine lebhafte Diskussion findet sich in der neueren Forschung um die Frage, ob auch spezielle Marketingstrategien wie etwa die Handelsmarkenpolitik als Ausdruck von Nachfragemacht interpretiert werden können, da hier die Beschaffungsflexibilität des Abnehmers besonders hoch ist (Dobson 1998, S. 8; Dobson et al. 2001, S. 277; Vogel 1998, S. 1166 ff.). Da die genannten Verhaltensmerkmale aufgrund der Geheimhaltungsproblematik vielfach den Forschern nicht zugänglich sind, finden sich Versuche, über eine Befragung der Marktgegenseite auf Machtmissbrauch zu schließen (wahrgenommene Machtungleichgewichte).

Genuin ökonomische Ansätze der Machtforschung gehen vom Marktergebnis aus. Zumindest mittel- bis langfristig sollte sich das Machtübergewicht einer Seite in einer höheren Rentabilität niederschlagen, ansonsten würde es sich allenfalls um latente,

nicht aber um ausgeübte Macht handeln. Untersucht werden deshalb in den entsprechenden Konzepten die Verschiebung von Wertschöpfungsanteilen und die Relation der Margen oder Gewinne auf beiden Marktseiten. Eine spezielle Form der ökonomischen Machtanalyse ist die Untersuchung von asymmetrischen Preistransmissionen. Es geht darin z. B. um die Frage, ob Preiserhöhungen auf dem Absatzmarkt an die Lieferanten weitergegeben werden. Schließlich gibt es Versuche, Macht in einer spezifischen Geschäftsbeziehung durch die Berechnung des jeweiligen Verlustes bei Abbruch der Geschäftsbeziehung zu bestimmen. Alle genannten Ansätze stehen vor dem Problem, die Wirkung asymmetrischer Machtverteilung nicht immer eindeutig von anderen Einflüssen trennen zu können. Nur auf Basis einer Gesamtwürdigung kann ein aussagekräftiges Urteil gefällt werden. Im Weiteren sollen in der gebotenen Kürze ausgewählte Machtindikatoren aus Sicht der Landwirtschaft analysiert werden. Dabei wird auch auf die zuvor herausgearbeiteten Strukturentwicklungen in der Fleischwirtschaft zurückgegriffen.

3.2 Konzentrationsentwicklung und Nachfragemacht der Schlachtunternehmen

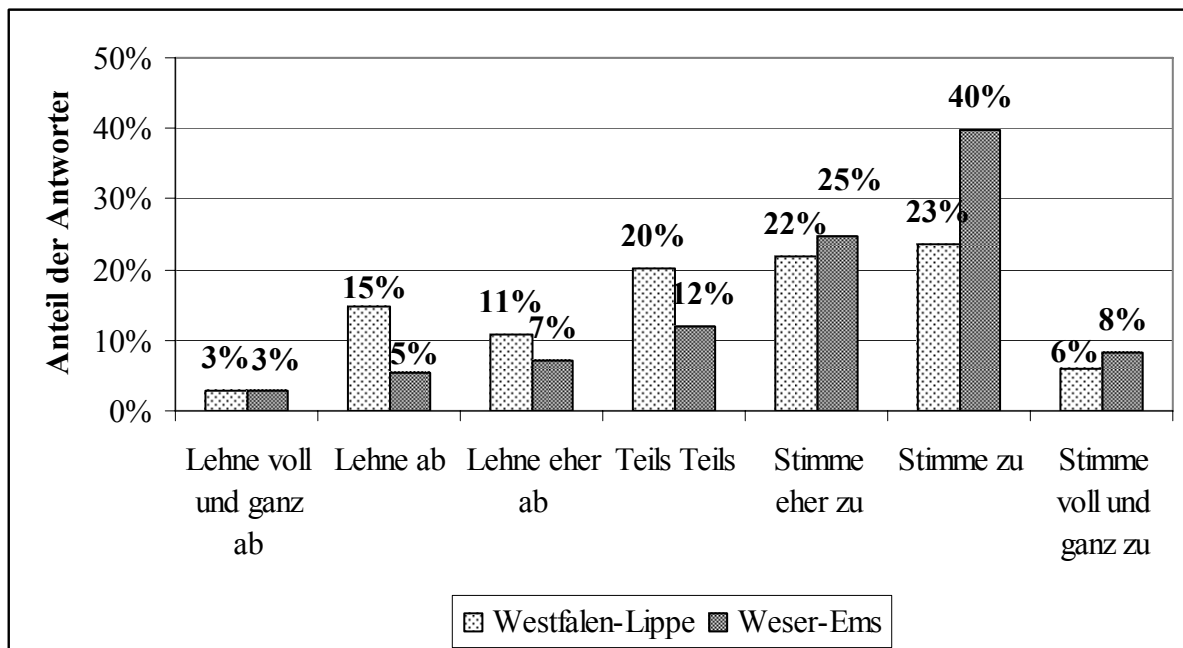
Macht wird im Konzept der Marktstrukturanalyse auf Abhängigkeitsbeziehungen durch fehlende Ausweichmöglichkeiten zurückgeführt. So besagt z. B. eine Praktikerregel, dass der größte Kunde möglichst nicht mehr als 30 % des Umsatzes ausmachen sollte. Der Druck in Preisverhandlungen wird ansonsten zu groß, da sich der kurzfristige Ausfall des Hauptabnehmers schwierig auffangen lässt.

Für die Schweinemast trifft diese Regel allerdings nicht zu, da hier zumindest bei Standardware ein Wechsel des Abnehmers jederzeit leicht möglich ist. Es fallen fast keine spezifischen Investitionen an, d. h. solche Aufwendungen, die nur auf die Belieferung eines einzelnen Abnehmers zugeschnitten sind. Dies ist nur dann anders, wenn es sich um besondere Qualitäten (z. B. Haltungsbedingungen, spezielle Genetik) handelt, die z. B. im Rahmen eines Markenfleischprogramms für einen bestimmten Kunden produziert werden. Nur in diesem Fall kommt es zu direkter Abhängigkeit, so dass

der Landwirt ein Interesse an der längerfristigen Absicherung seiner Investitionen hat (vgl. Kapitel V-1).

Bei Standardware hängen die Ausweichmöglichkeiten dagegen allein von der Zahl der Schlachtunternehmen in dem Raum ab, der bei vertretbaren Transportkosten von einem bestimmten Schweinemäster beliefert werden kann (räumlich relevanter Markt). Trotz steigender Transportkosten und tierschutzrechtlicher Überlegungen dürften heute die Mäster in aller Regel noch über eine Vielzahl von Ausweichalternativen verfügen. Wie in Kapitel III-2.2 herausgearbeitet, liegt die Zahl der Schlachtbetriebe im nordwestdeutschen Raum bei rund 70 – mit zwischenzeitlich sogar leicht steigender Tendenz. Dass zzt. noch ausreichend Lieferalternativen vorhanden sind sehen auch die Landwirte, denn in der später noch ausführlich vorgestellten Befragung geben die nordwestdeutschen Mäster zu 62 % an, dass sie über genügend potenzielle Abnehmer verfügen (vgl. Abbildung 70). In jüngster Zeit haben allerdings die Fusionsaktivitäten auf der Ebene der Großschlachthöfe erheblich zugenommen, so dass die Konzentrationsrate ansteigt.

Abbildung 70: Vorhandensein alternativer Abnehmer für die Landwirte in Nordwestdeutschland (Befragungsergebnisse)



Zustimmung bzw. Ablehnung des Statements: „Ich habe viele alternative Schlachthöfe, an die ich liefern kann.“
 N = 352; $\mu = 0,68$; $\sigma = 1,55$
 Quelle: Eigene Erhebung

Die deutsche Wettbewerbspolitik geht davon aus, dass bei einem Marktanteil

- von mehr als 33 % eines einzelnen führenden Unternehmens oder
- von 50 % und mehr der drei führenden Unternehmen oder
- von 66 % und mehr der fünf führenden Unternehmen

eine nachfragebeherrschende Position zu vermuten ist (§ 19 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen). Zwar betrug der Anteil des größten Akteurs am deutschen Markt, Vion Food Group, an allen Schlachtungen im Jahr 2004 erst 16 %, die drei führenden Unternehmen (Vion, Tönnies und Westfleisch) vereinigten aber immerhin schon 43 % und die Top 10 der Schlachtereien rund 63 % der Schlachtungen auf sich (ISN 2005a). Mit der anstehenden Übernahme von Südfleisch (4,3 % Marktanteil in 2004) durch die Vion Food Group werden die größten Drei noch einmal wesentlich näher an die kritische Grenze von 50 % herankommen. Das dänische Beispiel mit einer duopolistischen Nachfrage zeigt, dass die Konzentration durchaus auch noch weiter voranschreiten kann.

Nach Meinung vieler Marktbeobachter werden im Jahr 2008 nur noch fünf große Schlachtunternehmen eine „wirklich bedeutende Rolle spielen“ (Graefe 2005). Auch der Internationalisierungsgrad führender Schlachtunternehmen wie Vion, Danish Crown oder Smithfield wird weiter zunehmen, da die Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen im Markt für Standardware gezwungen sind, die Marktexpansion ihrer Kunden – der Lebensmitteleinzelhändler – mitzumachen. Die stärkere Internationalisierung z. B. der deutschen Discounter im Absatz- und Beschaffungsbereich macht es für größere Lieferanten unumgänglich, europaweit lieferfähig zu sein. Insgesamt ist die Frage der strukturellen Ausweichalternativen nicht leicht zu beantworten, da sie von der Abgrenzung des räumlich relevanten Marktes dominiert wird.¹² Wirtschaftlich sinnvolle bzw. mögliche Transportentfernungen sind aber wiederum abhängig von Tierschutzbestimmungen, Transportkosten und der Bündelung des Angebots.

¹² Eine Rolle spielt auch der vertikale Integrationsgrad, vgl. dazu Kapitel V-1.2.1.

Ein weiterer Forschungszweig der Industrieökonomie versucht, die Existenz oligopsonistischer Marktmacht anhand des Marktmachtkoeffizienten messbar zu machen. Dieser gibt, ausgedrückt als Elastizität, die Bedeutung von Out- bzw. Inputveränderungen eines einzelnen Unternehmens für den Gesamtmarkt an (Anders/Weber 2004, S. 8). Der Wert bewegt sich zwischen 0 (vollständiger Wettbewerb) und 1 (Monopol). Je größer also die Marktbedeutung einzelner Unternehmen, desto höher liegt der Marktmachtkoeffizient. Problematisch ist bei den Berechnungen, dass simultan auch Angebots- und Nachfrageelastizitäten geschätzt werden müssen (Anders/Weber 2004, S. 9). In einer vor kurzem veröffentlichten Studie zur Marktmacht des LEH bei Rind- und Schweinefleisch weisen die Autoren (Anders/Weber 2004, S. 11 f.) zwar einen unvollkommenen Wettbewerb nach, die jeweils niedrigen Koeffizienten zeigen jedoch eine relativ geringe Marktmacht des LEH an. Dieses Ergebnis entspricht früheren Studien in verschiedenen Ländermärkten.¹³

Ein für die Landwirtschaft wichtiger Faktor ist die Entwicklung des genossenschaftlichen Sektors, der historisch das Gegenmittel der Landwirtschaft gegen Abnehmermacht darstellt (Hendrikse 2004; Cook et al. 2004). Genossenschaftliche Verarbeitungsunternehmen entwickeln in den letzten Jahren zur Erhöhung ihres Handlungsspielraums zunehmend kapitalgesellschaftsähnliche Strukturen, in denen die Geschäftsführung professionalisiert wird und der Einfluss der landwirtschaftlichen Anteilseigner zumindest auf das operative Geschäft zurückgeht (Schramm et al. 2004). Gleichwohl sichert die grundsätzliche Stimmrechtsstruktur den landwirtschaftlichen Einfluss und bietet einen Schutz vor größerer Nachfragemacht. In den letzten Jahren ist die Zahl der genossenschaftlichen Schlachtunternehmen deutlich zurückgegangen (vgl. Kapitel III-2.1.1).

Insgesamt muss aus Sicht des marktstrukturellen Konzepts zwischen der aktuellen Marktbeurteilung und den sich abzeichnenden Entwicklungstendenzen unterschieden werden. Derzeit spricht vieles gegen eine Nachfragemacht der Schlachtunternehmen.

¹³ Anders und Weber (2004) zitieren hierzu insbesondere die Studie von Gohin/Guyomard (2000). Weitere Studien wurden durchgeführt von Applebaum (1982), Azzam (1997) und Schroeter (1988).

Es gibt für die Mehrzahl der Landwirte hinreichend viele Ausweichalternativen und spezifische Investitionen werden nur in geringem Umfang getätigt. Die Marktanteils- werte zeigen jedoch, dass die Konzentration auch in Deutschland bald kritische Gren- zen erreichen könnte. Die Landwirte sollten angesichts der erheblich gestiegenen Fusionsaktivitäten langfristig im eigenen Interesse die Zahl der Absatzalternativen erhalten. In dieser Hinsicht dürfte das Überleben zumindest eines großen genossen- schaftlichen Abnehmers eine wichtige Versicherung gegen strukturelle Abhängigkei- ten sein.

Darüber hinaus sollten mit wachsender Konzentration und dem Rückgang des genos- senschaftlichen Sektors die Absatzaktivitäten räumlich ausgeweitet werden. Grund- sätzlich umfasst in einem grenzenlosen Europa der Absatzmarkt für nordwestdeutsche Schweinemäster zumindest die gesamte Bundesrepublik, die Niederlande, Belgien und Nordfrankreich, zukünftig vielleicht auch Osteuropa. Es ist sinnvoll, gezielt und sys- tematisch Geschäftskontakte in diese Regionen aufzubauen, um über strukturelle Absatzalternativen zu verfügen. Dies lässt sich z. B. erreichen, wenn Erzeugerzusam- menschlüsse immer wieder einmal Testlieferungen an neue Abnehmer durchführen und so Erfahrungen ausbauen und Geschäftskontakte pflegen, die sich ggf. kurzfristig nutzen lassen. Dies verlangt allerdings abgestimmte europäische Qualitätssicherungs- standards, wie sie von der European Meat Alliance derzeit forciert werden.

Schließlich ist im Sinne der Gegenmachtbildung der Aufbau horizontaler Zusammen- schlüsse zu fördern. Macht oder ökonomischen Druck werden einzelne Mäster in aller Regel nicht ausüben können. In Zeiten von Knappheiten auf dem Schweinemarkt können sie zwar durchaus gute Preise erzielen, das Machtgefüge ändert sich dann kurzfristig zu ihren Gunsten. Macht im Sinne der einseitigen Durchsetzung eigener Interessen wird jedoch angesichts des geringen Anteils eines einzelnen Landwirts an der Gesamtschlachtzahl ausscheiden. Dazu werden nur landwirtschaftliche Kooperati- onen in der Lage sein, und zwar dann, wenn sie in Zeiten knapper Ware eine so große Menge von Tieren bündeln können, dass bei Schlachthofwechsel die Auslastung eines Abnehmers massiv gefährdet wäre.

Die landwirtschaftliche Seite sollte damit zusammenfassend folgende Aspekte beachten:

- Beibehaltung zumindest eines größeren genossenschaftlichen Schlachtunternehmens.
- Ausweitung des Absatzraums durch den gezielten Aufbau von neuen Geschäftskontakten.
- Verstärkter Ausbau von Erzeugerzusammenschlüssen.

3.3 Marktmächtiges Verhalten in der Fleischwirtschaft: Preisbildung auf dem Schlachtschweinemarkt

Missbräuchliches marktbeherrschendes Verhalten eines Abnehmers kann an unterschiedlichen Verhaltensweisen festgemacht werden. Im Kern geht es um Maßnahmen, die Verkaufspreise des Lieferanten durch offenen Druck oder verdeckte Verhaltensweisen zu senken, wobei es selbstverständlich schwierig ist, Marktprozesse von Machtmissbrauch zu trennen.

Grundsätzlich haben nachfragemächtige Abnehmer ein Interesse an einem Geheimwettbewerb, der es ihnen ermöglicht, günstigere Konditionen als die Konkurrenz zu erhalten. So fordert etwa der LEH von seinen Lieferanten eine Vielzahl unterschiedlicher Rabatte und Nebenleistungen, die eine Berechnung des Netto-Netto-Einkaufspreises selbst für die beteiligten Parteien schwierig gestaltet (Bodenstein/Spiller 1993). Zwar gibt es Auflistungen gebräuchlicher Konditionentypen; die konkreten Rabatte, die ein Händler erhält, gehören jedoch zu den am besten gehütetsten Brancheninformationen. Die unterlegene Seite ist zumeist auf die Geschäftsbeziehung mit dem übermächtigen Verhandlungspartner angewiesen, sie wird mithin selten die Justiz einschalten und Daten offen legen (Ross- und Reiterproblematik). Forschungsansätze, die Macht aus der Perspektive des realisierten Verhaltens der Marktteilnehmer analysieren, stehen damit vor dem Problem der Datengewinnung. Vielfach ist externen

Beobachtern ein Einblick in die Geschäftssancen und speziell die Preisverhandlungen verwehrt – umso stärker, je konzentrierter ein Markt ist.

Die Geschäftsbeziehung „Landwirtschaft – Schlachtunternehmen“ erscheint demgegenüber im ersten Zugriff relativ transparent. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass durch Ausnahmen vom Gesetz gegen Wettbewerbsrechtsbeschränkungen den Landwirten und ihren Zusammenschlüssen die Ausgabe von Preisinformationen möglich ist (Veröffentlichung des Basispreises). Darüber hinaus gibt es weitere gesetzliche Regelungen für die Vermarktung von Schweinen und Schweinefleisch, die im Folgenden zunächst überblicksartig zusammengestellt werden. Darauf aufbauend erfolgt eine vertiefte Darstellung der Funktionsweise sowie unterschiedlicher Problembereiche der Preisbildung zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen, da diese eine hohe Relevanz für die betriebliche Praxis haben.

3.3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen der Preisbildung

Der Markt für Schweinefleisch wird von der EU-Agrarpolitik, im Gegensatz zu anderen Agrarmärkten, relativ wenig berührt, auch wenn seit dem 1. Juli 1967 eine gemeinsame Marktordnung (GMO) für Schweinefleisch¹⁴ existiert, die sowohl Preis- als auch Handelsregelungen vorsieht. Dies sind zum einen Maßnahmen zur internen Marktstützung, wie bspw. Beihilfen zur privaten Lagerhaltung, zum anderen Exportsubventionen. Daneben existieren Regelungen zum Handel mit Drittländern, die hier jedoch nicht im Einzelnen benannt werden sollen. Zum 1. Juli 1995 wurden, als Folge der GATT-Uruguay-Runde, die bis dato gültigen Importsteuern durch Importzölle ersetzt. Von der Agenda 2000 wurde die Marktordnung kaum berührt.

¹⁴ Die Marktordnung umfasst neben lebenden Schweinen (außer Zuchtschweinen) verzehrtaugliches frisches, Kühl- und Tiefkühlfleisch, gesalzenes, getrocknetes und geräuchertes Schweinefleisch und Innereien, Schweineschmalz und -fett sowie verarbeitete Fleischprodukte einschließlich Konserven und Würstchen.

Maßnahmen wie Stützungskäufe oder die Gewährung von Beihilfen zur privaten Lagerhaltung¹⁵ können beschlossen werden, wenn der EU-Referenzpreis¹⁶ unter 103 % des – seit Juli 2000 auf unbestimmte Zeit festgelegten – Basispreises (auch: Grundpreis) von 1509,39 €/t sinkt. Jedoch werden nur sehr selten entsprechende Instrumente eingesetzt, obwohl der Nordwestpreis seit Juli 2000 nur wenige Wochen das Basispreisniveau erreichte und auch in den übrigen EU-Staaten der Schweinepreis meist unterhalb dieser Schwelle lag (Hansen et al. 2005, S. 61). Ein Beispiel für die – marginalen – Stützungsmaßnahmen sind die Anfang des Jahres 2004 aufgrund der extrem niedrigen Preise gewährten Beihilfen zur privaten Lagerhaltung sowie Exportsubventionen zur Entlastung des Marktes. Diese beliefen sich für das Jahr 2003/2004 laut ZMP (Marktbilanz Vieh & Fleisch) in Deutschland auf insgesamt 11.049 €. Stützungskäufe dagegen werden normalerweise vollständig vermieden, zu Interventionskäufen kam es seit über 20 Jahren nicht mehr (EU 2005). Insgesamt zeigt der Vergleich mit den Ausgaben der EU für den Rind- und Schaffleischmarkt, welche geringe Bedeutung die gemeinsame Agrarpolitik für den Schweinemarkt hat: Während im Jahr 2004 8.054 Mio. € für den Rindfleischsektor und 1.530 Mio. € für den Bereich Schaffleisch ausgegeben wurde, beliefen sich die Gesamtausgaben für die Kategorie Schweine- und Geflügelfleisch, Eier und sonstige Maßnahmen zugunsten tierischer Produkte auf 156 Mio. € oder 0,33 % des Agrarbudgets der EU (EU-Agrarstatistik unter <http://europa.eu.int>).

Gleichwohl ist die EU am Aufbau harmonisierter Standards interessiert, so dass mit einer Vielzahl weiterer Rechtsvorschriften, die die Vermarktung von Schweinen und Schweinefleisch im weiteren Sinne betreffen, bspw. auf die Klassifizierung von Schlachtkörpern Einfluss genommen wird. Eine weitere Rechtsvorschrift, die Verordnung (EWG) 3220/84 des Rates vom 13. November 1984 zur Bestimmung des

¹⁵ Generelle Regelungen zu Beihilfen zur privaten Lagerhaltung sind in der Verordnung 2763/75 definiert, während sich die detaillierten Bestimmungen in der Verordnung 3444/90 finden.

¹⁶ Den einzelnen Mitgliedsstaaten obliegt gemäß der Verordnung (EWG) 2123/89 die Ermittlung nationaler Referenzpreise als Durchschnitt der auf repräsentativen Märkten ermittelten Marktpreise für Schweineschlachtkörper der Handelsklasse (Hkl.) E bei einem Schlachtgewicht von 60-120 kg bzw. Hkl R ab 120 kg SG. Aus den nationalen Referenzpreisen wird der EU-Referenzpreis als gewogener Durchschnitt ermittelt.

gemeinschaftlichen Handelsklassenschemas für Schweineschlachtkörper legt die Bestimmung der Handelsklassen auf Basis des prozentualen Muskelfleischanteils MFA fest (Tabelle 23) und versucht so, zur Qualitätsstandardisierung beizutragen (EU 2003).

Tabelle 23: Handelsklassenschema nach VO (EWG) 3220/84

Handels- klasse	Anforderungen (Muskelfleischanteil in %)
	→ Schlachtschweine
E	55 und mehr
U	50 und mehr, jedoch weniger als 55
R	45 und mehr, jedoch weniger als 50
O	40 und mehr, jedoch weniger als 45
P	Weniger als 40
	→ Sonstige Schlachtkörper
M1	Schlachtkörper von vollfleischigen Sauen
M2	Schlachtkörper von anderen Sauen
V	Schlachtkörper von Ebern und Altschneidern

Quelle: LfL Bayern

Das Handelsklassenschema gilt für alle Schlachtkörper zwischen 50 und 120 kg Schlachtgewicht. Daneben wird auch spezifiziert, wie die Schnittführung erfolgen und nach welchen Verfahren der Muskelfleischanteil (MFA) bestimmt werden soll. Bis 1997 war dies insbesondere das Einstichverfahren mittels einer Sonde (Fat-o-Meter, kurz FOM). Durch die Änderung der Verordnung im Jahr 1997 sind nun auch vollautomatische Verfahren, wie das Ultraschall-gestützte AutoFOM, zugelassen (QAL GmbH, o. J.). Auf die unterschiedlichen Methoden und deren Vor- und Nachteile wird im Folgenden kurz eingegangen.¹⁷

Die Gewichtung richtet sich nach der Größe der Schweinebestände der Mitgliedsstaaten und wird jährlich angepasst.

¹⁷ Neben FOM und AutoFOM sind in Deutschland auch CSB Ultra-Meter, US Porkitron, PG 200 sowie Henssy Grading Probe zugelassen.

Bei der Klassifizierung mittels FOM werden zunächst Speck- und Fleischmaß an der Schweinehälfte ermittelt. Die Rückenspeckdicke (einschließlich Schwarte) in mm wird durch einen Sondeneinstich 7 cm seitlich der Trennlinie auf der Höhe der zweit- und drittletzten Rippe gemessen, die Muskeldicke in mm wird gleichzeitig und an gleicher Stelle gemessen. Durch Einsetzen des Speckmaßes (S) und des Fleischmaßes (F) in folgender Formel (neu seit 1.10.1997) wird der Muskelfleischanteil ermittelt:

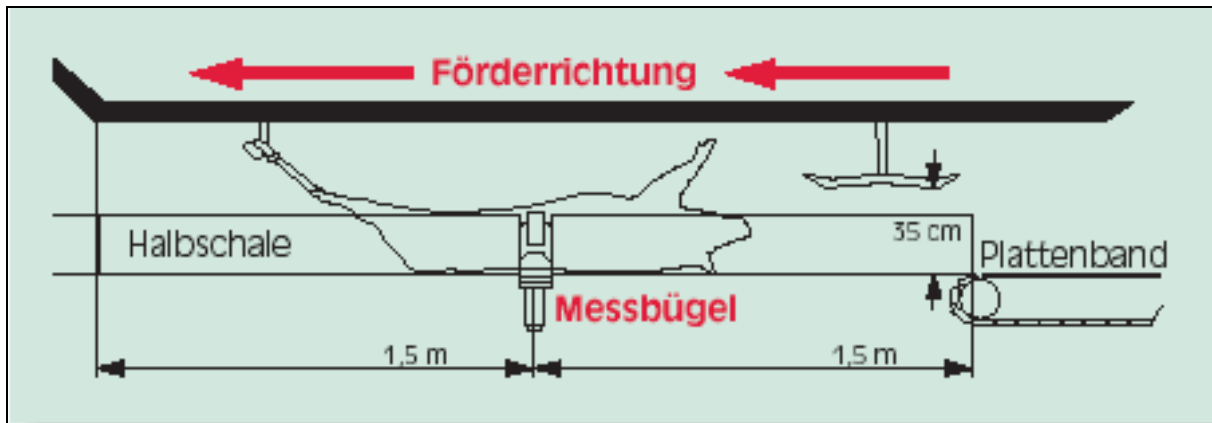
$$\text{Muskelfleischanteil (MFA \%)} = 58,6688 - 0,82809 * S + 0,18306 * F$$

Dieses Verfahren ist problematisch, weil es in hohem Maße von der Genauigkeit des Einstichortes und -winkels abhängt, ob die MFA-Bestimmung korrekt ist. Zudem ist die Verwendung einer einheitlichen Schätzformel unabhängig vom Geschlecht der Tiere nicht realitätsgetreu, Simulationsstudien ermittelten eine deutliche Verzerrung der Schätzergebnisse (Branscheid 2004). Bei Sauen wird der MFA demnach um ca. 1 % unter-, bei Kastraten um ebenfalls 1 % überschätzt. Differenziert man nach unterschiedlichen Herkünften (Genotypen), ist die Differenz noch größer und beträgt bis zu 4 %. Eine Ermittlung und Anwendung differenzierter Schätzformeln stößt jedoch auf wissenschaftliche (fehlende repräsentative Untergruppen) wie technische (Kennzeichnung der Schlachttiere hinsichtlich der notwendigen Informationen) Barrieren.

Das AutoFOM-Verfahren ist als objektiver und weniger fehleranfällig einzuschätzen, da es ohne menschliche Einflussnahme abläuft. Die Schlachtkörper werden auf dem Rücken liegend durch eine zwischen Brühanlage und Flammofen eingeordnete Wanne gezogen, die mit 16 Ultraschallmessköpfen ausgestattet ist (Abbildung 71). Diese ermitteln insgesamt 3.000 Rohdaten, aus denen 127 Fett- und Fleischdickenzahlen für die gesamte Rückenregion von der Schulter bis zum Schinken berechnet werden, die einerseits zur Ermittlung des MFA¹⁸, um die Handelsklassen bestimmen zu können, andererseits auch zur Ermittlung der Gewichte von Schinken schier, Lachs und Schulter schier herangezogen werden (Höreth 2000, S. 4).

¹⁸ Die Formeln zur Berechnung sind komplexer und sollen daher hier im Einzelnen nicht aufgeführt werden. Auszüge finden sich bswp. in Höreth (2000, S. 4).

Abbildung 71: Schema der AutoFOM-Klassifizierung



Quelle: Westfleisch 2004

Die Schlachtkörperbewertung wird zum einen durchgeführt, weil die Schlachtunternehmen gesetzlich verpflichtet sind, die Handelsklassen der von ihnen geschlachteten Schweine zu ermitteln. Wichtiger ist allerdings, dass auf diesem Weg die Qualität des Schlachtkörpers zu Bezahlungszwecken ermittelt wird. Mit der Funktion der Klassifizierung als Instrument der Konditionenpolitik beschäftigt sich der folgende Abschnitt. Hier greifen die Vorschriften der 4. und 6. Durchführungsverordnung des Vieh- und Fleischgesetzes bezüglich (u. a.) der Schnittführung, der Preismeldung sowie der Abrechnungsinhalte und zulässigen Vorkosten. Auch die Aufbewahrungspflicht für Wiegeprotokolle ist hier geregelt.

3.3.2 Vom Basis- zum Auszahlungspreis

Bis Ende der 1970er Jahre herrschte die Lebendvermarktung von Schlachtschweinen vor. Kommunale Schlachtviehmärkte spielten dabei eine große Rolle (Strecker et al. 1996, S. 308). Hier wurde die Qualität der Schlachtschweine lediglich per Augenschein anhand der Schinkenausprägung und Verfettung der Tiere festgestellt und daraufhin der Preis angesetzt – vor der Schlachtung. Mit der Einführung der FOM-Klassifizierung in den 1980er Jahren wurde die Qualitätsfeststellung einerseits durch das neue Einstichverfahren zur Speck- und Fleischdickenmessung objektiviert, andererseits wurde der Zeitpunkt der Wertermittlung hinter den Besitzwechsel verschoben. Der tatsächliche Eigentumswechsel erfolgt zwar erst nach Bezahlung der Tiere durch

den Schlachthof, wenn diese jedoch geschlachtet sind, kann die Entscheidung vom Landwirt nicht mehr rückgängig gemacht werden, auch dann, wenn ihm der gebotene Preis nicht ausreicht oder er mit bestimmten Abzügen nicht einverstanden ist.

Der Mäster trifft seine Verkaufsentscheidung damit auf Basis von zwei Größen: 1. Dem vor dem Abschluss bekannten Basispreis und 2. den erst nach der Schlachtung und Klassifizierung ermittelten Konditionen. Insgesamt haben folgende Faktoren Einfluss auf den Nettoerlös je Schwein bzw. den Auszahlungspreis je kg Schlachtgewicht (Hortmann-Scholten 2003, S. 52; www.zmp.de):

- Zahlungsziel/ finanzielle Sicherheit
- Ausschachtung
- Klassifizierungsverfahren (FOM bzw. AutoFOM)
- Vorkosten
- Maske
- Zu- und Abschläge (z. B. Abschläge für Leberschäden etc.)
- Jahresrückvergütung
- Sonstiges (z. B. spezielle Produktqualität, Teilnahme an Markenfleischprogrammen)

Eine Analyse der Preisbildung zwischen Landwirten und Schlachthöfen muss daher zwei gesonderte Aspekte berücksichtigen. Zum einen geht es um die Findung des Basispreises, der für eine bestimmte Basisqualität, in der Regel 56 % MFA, bzw. je Indexpunkt bei einer Klassifizierung nach AutoFOM, gezahlt wird. Zum anderen muss jedoch berücksichtigt werden, dass der tatsächliche Auszahlungspreis, den der Landwirt schließlich je kg Schlachtgewicht erhält, aufgrund der o. g. Einflussfaktoren zum Teil erheblich unter diesem Basispreis liegt („Maskenschlupf“). Im Folgenden werden neben der Analyse der Basispreisfindung die Maskenproblematik sowie die verschiedenen Klassifizierungsverfahren näher beleuchtet.

3.3.2.1 Entstehung des Basispreises

Grundlage der Bezahlung von über meldepflichtige Schlachthöfe vermarkteten Schlachtschweinen ist der so genannte Basispreis¹⁹. Dieser gilt für eine anhand des Muskelfleischanteils (MFA) definierte Qualität und einen festgelegten Schlachtgewichtskorridor. Bei einer Klassifizierung nach AutoFOM geben Preisfaktoren den je Indexpunkt gezahlten Preis an. Anhaltspunkte zur Höhe des Basispreises geben verschiedene regelmäßige Preismeldungen, insbesondere die amtliche Preisfeststellungen²⁰, der Nordwestpreis und die Notierung der Warenterminbörse (WTB). Mangels einer eigenen Notierung wird parallel zum Nordwestpreis ein abgeleiteter AutoFOM-Preis ausgewiesen. Der Nordwestpreis wird zweimal wöchentlich veröffentlicht. Ausgegeben wird dabei der Median der von den insgesamt mehr als 30 angeschlossenen Erzeugergemeinschaften mit den Schlachtunternehmen ausgehandelten Preise. Er bezieht sich auf 56 % MFA unter Anwendung der so genannten Euro-Referenz-Maske (vgl. Abschnitt 3.3.2.2), frei Schlachtstätte ohne Umsatzsteuer. Im Durchschnitt steht hinter dem Nordwestpreis ein knappes Fünftel der wöchentlich in Deutschland geschlachteten Schweine.²¹ Es ist dabei jedoch zu beachten, dass diese nicht insgesamt den Verhandlungen zugrunde liegen, sondern vielmehr jede einzelne EZG für die von ihr vertretene Menge Schlachtschweine verhandelt. Zumindest regional bedeutende Schlachtunternehmen wie Vion, Tönnies und Westfleisch beeinflussen den Nordwestpreis daher maßgeblich durch Bekanntgabe ihrer „Hauspreise“ und durch die Tatsache, dass sie die wichtigsten Marktpartner der in der VEZG zusammengeschlossenen Erzeugergemeinschaften in dieser Region darstellen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der nordwestdeutsche Marktanteil bei allen drei Unternehmen um einiges höher ausfällt als die o. g. Marktanteile der Unternehmen, die sich auf den gesamtdeutschen Markt beziehen. Abgrenzungsprobleme verhindern allerdings, diesbezüglich exakte

¹⁹ Dieser ist nicht zu verwechseln mit dem in Abschnitt 3.3.1 angesprochenen Basispreis der EU.

²⁰ Aufgrund der 4. Durchführungsverordnung des Vieh- und Fleischgesetzes sind Schlachtunternehmen mit einer wöchentlichen Schlachtzahl von mindestens 75 Schweinen verpflichtet, ihre Auszahlungspreise zu melden (Amtliche Preisfeststellung der Länder).

²¹ In der 33. KW wurde die Zahl bspw. auf 151.000 Schweine (inkl. Bayern und Baden-Württemberg) beziffert (Dow Jones & Co., Inc. 2005). Bei einer durchschnittlichen wöchentlichen Schlachtzahl von rund 870.000 Schweinen sind das ca. 17 % der Schlachtungen (eigene Berechnung).

Berechnungen anzustellen, da z. B. weibliche Tiere aufgrund der besseren Erlösmöglichkeiten häufig an süddeutsche Schlachthöfe geliefert werden.

Auch die WTB-Notierungen orientieren sich in der Regel am Nordwestpreis, da die Notierungen aber zeitgenau verfügbar sind, kann die aktuelle Marktlage hiermit zum Teil sogar genauer eingeschätzt werden. Die in den landwirtschaftlichen Wochenblättern oder bspw. auch auf den Internetseiten der Landwirtschaftskammern und verschiedener Verbände veröffentlichten Preise können als Richtwert für das aktuelle Preisniveau für die eigenen Preisverhandlungen genutzt werden. Diese Auflistung stellt nur einen Ausschnitt des gesamten Angebotes an Preisinformationen dar und dient lediglich als Hinweis auf die Vielzahl der möglichen Informationsquellen, die eine scheinbare Preistransparenz generieren.

Wie eingangs anhand der verschiedenen Einflussfaktoren bereits erläutert, sind Basis- oder Hauspreise allein noch nicht aussagekräftig für die Vorzüglichkeit des Auszahlungspreises eines Schlachthofes, denn sie gelten nur für Schlachtkörper einer definierten Standardqualität. Der tatsächliche Auszahlungspreis entsteht erst durch unternehmensindividuelle Preismasken und weitere Abzüge, während sich die Basispreise der verschiedenen Schlachtunternehmen i. d. R. kaum unterscheiden.

3.3.2.2 Problematik der Preismasken

Da die Schweineproduktion, wie die landwirtschaftliche Produktion insgesamt, erheblichen äußeren Einflüssen (Genetik, Qualität des Einzeltiers, Klima, Futtermittelqualität, Tiergesundheit etc.) unterliegt, die nur zum Teil durch den Mastprozess steuerbar sind, werden die tatsächlich produzierten Schweine von der Standardqualität mehr oder weniger stark abweichen. Dementsprechend kann auch eine einheitliche Bezahlung pro Schlachtschwein oder pro kg Schlachtgewicht aus Sicht der Schlachtunternehmen nicht ökonomisch sinnvoll sein, denn fettere Schweine können zumeist nur zu geringeren Preisen vermarktet werden als magere.

Auch die Handelsklassen sind als Bezahlungsgrundlage nicht geeignet. Da in Deutschland mehr als 80 % aller Schweine in die Handelsklassen E und U eingestuft werden, ist diese Unterteilung nicht differenziert genug für eine marktgerechte Bezahlung der Schweine. Um eine Bezahlung entsprechend des Handelswertes zu erreichen, werden von den Schlachtunternehmen daher so genannte Preismasken verwendet, die erst durch die Einführung der FOM-Klassifizierung möglich wurden.

Bis Ende der 1990er Jahre orientierten sich die Schlachtunternehmen mehrheitlich an der Nordwest-Maske, die heute als Euro-Referenz-Maske bezeichnet wird (Hortmann-Scholten 1999, S. 62). Diese definiert einen Muskelfleischanteil von 56 % bei einem Schlachtgewicht zwischen 84 und 103 kg als Standardqualität und gilt frei Schlachttstätte. Zwischen 56 und 58 % MFA werden 0,02 € je Prozentpunkt an Aufschlägen auf den Basispreis gezahlt und zwischen 56 und 52 % MFA 0,03 € je Prozentpunkt abgezogen. Zwischen 45 und 52 % MFA betragen die Abzüge je Prozentpunkt 0,04 €. Wiegen die Schweine zwischen 73 und 84 kg, muss 0,01 € Abzug je kg hingenommen werden, für jede weitere Unterschreitung sogar 0,03 €. Auch Überschreitungen des Gewichtskorridors werden mit Preisabzügen belegt. Im Bereich zwischen 103 und 120 kg sind dies 0,02 €.

Seit Ende der 90er Jahre ist der Markt durch die Entwicklung eigener Masken der Schlachtunternehmen hochgradig intransparent geworden. Schon Ende 2002 wurden nur noch ca. 18 % der FOM-klassifizierten Schweine nach der Euro-Referenz-Maske abgerechnet (Landvolk 2003). Die seit dem immer wieder beklagte zu große Maskenvielfalt hat sich zwar im Jahr 2004 von 153 auf 103 Preismasken verringert (Wübben 2005), ist aber immer noch unübersichtlich hoch. Aktuell wird auch von einer zunehmenden Vielfalt bei AutoFOM-Masken berichtet (Adam/Hartmann 2005; Hortmann-Scholten 2005). Auch private Viehhändler gehen inzwischen häufig dazu über, eigene Abrechnungsmasken zu entwickeln, so dass der Landwirt keinen Einblick in die ursprünglichen Daten erhält.

Die Standardqualität ist in Deutschland (aus Sicht der Landwirte) ungünstiger als in anderen EU-Ländern wie bspw. den Niederlanden definiert: Es wird sowohl ein hoher

MFA als auch ein relativ hohes Schlachtgewicht gefordert. Dies ist problematisch, da diese beiden Größen negativ korreliert sind, so dass starke Abzüge vorgenommen werden und die tatsächlichen Erlöse je Schwein in Deutschland geringer sind als z. B. in den Niederlanden, obwohl der Basispreis höher gesetzt ist (Hortmann-Scholten 1999, 2003). Diese Abweichungen werden auch als „Maskenschlupf“ bezeichnet. In den Jahren seit 1999 ist eine deutliche Verschärfung dieser Problematik zu beobachten: Betrag der Maskenschlupf damals noch durchschnittlich 1,2 Cent/kg so waren es im 1. Halbjahr 2003 bereits 3,1 Cent/kg SG (Hortmann-Scholten 2003, S. 53).

Der Maskenschlupf ist aus Sicht des Landwirtes problematisch, da die geforderten Qualitäten in der Produktion nicht vollständig planbar sind (exogene Unsicherheit) und ein Vergleich der Schlachthöfe bezüglich ihrer Auszahlungspreise kaum vom einzelnen Landwirt geleistet werden kann. Durch ein solches Vorgehen wird von den Schlachthöfen Misstrauen aufgebaut, dessen ökonomische Bedeutung insbesondere von den Schlachthöfen selbst vermutlich unterschätzt wird. Für den einzelnen Landwirt ist es schwierig, den passenden Schlachthof für seine Schweine zu finden, bei großer Heterogenität der Schweine verschärft sich dieses Problem. Zur Abschwächung bietet der Erzeugerring Westfalen in Zusammenarbeit mit der ZMP bereits seit 1998 ein Kontrollprogramm für Schlachtabrechnungen an. Mit dem Programm KONRAT können Landwirte bei Eingabe ihrer Schlachtabrechnungen errechnen lassen, bei welchem Schlachthof sie den höchsten Auszahlungspreis erzielt hätten.²² Erzielt ein Schweinemäster im Jahresverlauf relativ homogene Schlachttiere, kann er auf diese Weise den für sich geeigneten Abnehmer finden. Daneben existiert seit 2004 das Internetportal „Schlachtdaten-online“ der Infosys-Tierdaten-Service GmbH²³, über das Schweinemäster durch Eingabe ihrer Betriebsnummer, ihres Namens und des Schlachttages im Internet Zugriff auf die Schlachtdaten erhalten können. Bisher sind

²² Im Programm sind die jeweils aktuellen Masken verschiedener Schlachthöfe hinterlegt. Insgesamt sind 27 Masken verfügbar. Weitere Informationen unter <http://www.erw-wl.de/konrat/konrat.html>.

²³ Paritätische Träger der GmbH sind die GFS-Genossenschaft für Förderung der Schweinehaltung eG, der Landeskontrollverband Westfalen-Lippe e. V., die Agravis AG, der Westfälisch-Lippischer Landwirtschaftsverband e. V., die QPNW-Qualitäts- und Produktionssicherung Nord-West GmbH sowie die Landwirtschaftskammer Westfalen (Adam 2004, S. 37).

nach Informationen der Infosys GmbH²⁴ 12 Schlachtunternehmen aus Nordrhein-Westfalen und Weser-Ems daran beteiligt. Die Kosten belaufen sich für den einzelnen Landwirt auf 75 €/Jahr (Adam 2004). Die Westfleisch e. G. bietet ihren Vertragsbetrieben bereits seit Ende 2000 einen Zugriff auf die Schlachtdaten, was nach Informationen des Hauses bislang rund 700 Mäster nutzen. Die Kosten für die technischen Voraussetzungen müssen die Landwirte selbst tragen, dies sind nach Angaben von Westfleisch einmalig rund 79 € zzgl. Umsatzsteuer.

Die Einführung von AutoFOM hat zwar zu einer Objektivierung der Schlachtkörperklassifizierung geführt (zum Sicherheitskonzept bei AutoFOM vgl. Höreth 2000), die Koexistenz zweier Klassifizierungsverfahren, die ein vollständig unterschiedliches Abrechnungssystem bedingen, verschärft jedoch das schon beschriebene Problem der Preisintransparenz auf dem Schlachtschweinemarkt. Bei Auto-FOM erfolgt die Bezahlung nicht mehr nach dem Muskelfleischanteil, sondern nach den Teilstückgewichten für Schinken, Lachs, Schulter und Bauch sowie dem MFA des Bauches. Vergeben werden Indexpunkte je kg Teilstückgewicht, die sich aus den Verkaufspreisrelationen der Teilstücke ergeben. Für diese einzelnen Komponenten werden Systemgrenzen festgelegt, jenseits derer analog zur oben beschriebenen FOM-Maske Abzüge vorgenommen oder auch Zuschläge gewährt werden. Die Summe der Indexpunkte wird schließlich mit einem wöchentlich neu ermittelten Preisfaktor multipliziert und ergibt den Auszahlungspreis für das jeweilige Schwein.

War die endgültige Höhe des Netto-Auszahlungspreises schon bei der Bezahlung nach MFA für den Landwirt nicht unbedingt leicht abzuschätzen, so hat sich dies mit AutoFOM weiter verkompliziert. Gleichwohl gibt es inzwischen umfassende Auswertungen von Schlachtdaten und Fütterungs- und Aufstallungsversuchen, die eine optimale Sortierung für die AutoFOM-Klassifizierung erleichtern. Dies ist wichtig, da aufgrund der zum Teil sehr engen Systemgrenzen bereits eine 100 g-Abweichung beim Schinken beim Erlös mit mehreren Euro zu Buche schlagen kann (Eynck 2005).

²⁴ Persönliches Gespräch mit dem Geschäftsführer der Infosys-GmbH vom 07.09.2005.

Für AutoFOM-Preise gibt es zwar bislang keine eigene Notierung, die ZMP führt jedoch, analog zum 1997 eingeführten FOM-Schweinepreisvergleich, seit Anfang 2004 auch einen quartalsweisen AutoFOM-Preisvergleich durch. Beim Preisvergleich werden nicht absolute Preise herangezogen, sondern Vergleichswerte ermittelt, die die Erlösbedingungen in den verschiedenen Regionen widerspiegeln (Eynck 2005). Es zeigt sich, dass deutliche Unterschiede zwischen dem Preisniveau in NRW und Niedersachsen bestehen. Inwieweit dies ein Ergebnis der unterschiedlichen Strukturen der Schlachtbranche in diesen beiden Bundesländern darstellt, kann aus diesem Vergleich nicht abgeleitet werden. Der große Unterschied zu den südlichen Bundesländern mag aus den dort mit steigenden Zuschlägen honorierten höheren Magerfleischanteilen jenseits von 59 % resultieren.

Ein Problem des ZMP-Preisvergleichs ist sicherlich, dass er auf freiwillig von den Landwirten eingesandten Schlachtabrechnungen beruht. Es liegt hier die Vermutung nahe, dass insbesondere unzufriedene Landwirte ihre Abrechnungen einsenden. Das bedeutet aber, dass die Ergebnisse nur als eingeschränkt repräsentativ gelten können, es sei denn, es handelt sich um einen systematischen, d. h. in allen Bundesländern gleichermaßen auftretenden Fehler – dieser würde die Ergebnisse dann nicht verzerren, da es sich um eine Betrachtung von Relativwerten handelt.

Die nachträgliche Kontrolle der Schlachtabrechnung sagt dem Landwirt jedoch nur, bei welchem Schlachthof die gerade abgelieferte Partie besser abgeschnitten hätte. Für zukünftige Entscheidungen bzw. die Frage, welche Potenziale durch eine bessere Sortierung der Schweine hätten erschlossen werden können, kann hingegen keine Aussage getroffen werden. Es muss also erstens im Vorfeld der Vermarktung ein Vergleich der verschiedenen Masken durchgeführt werden und versucht werden, diejenige Maske herauszufinden, der die Produktion am besten angepasst werden kann. Es muss weiterhin und vor allem um Produktionsoptimierung im Hinblick auf möglichst homogene Schweine gehen. Schließlich muss die Sortierung vor der Vermarktung verbessert werden. Nach Expertenmeinung ist dagegen selbst das Zählen und Wiegen der Schweine vor der Ablieferung bei vielen Landwirten noch nicht Standard.

Für größere Betrieben können auch optische Sortierschleusen für die AutoFOM-gerechte Mast wirtschaftlich sein (Klüppel 2004). Im Falle einer Vermarktung über den Viehhandel kann die Sortierung abgegeben werden, es besteht dann auch die Möglichkeit, Tiere unterschiedlicher Qualität an verschiedene Schlachthöfe zu liefern.

3.3.3 Ökonomischer Hintergrund des Konditionenwettbewerbs

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass die Preise auf dem Schlachtschweinemarkt nur auf den ersten Blick transparent sind. Neben den Klassifikationsfragen tragen dazu auch unterschiedliche Bonussysteme wie z. B. die jahresbezogenen Gratifikationen, aber auch der Mehrwochenpreis der Westfleisch e. G. bei. Der Gesetzgeber hat bei der Einführung der Preismeldung dagegen eine hohe Preistransparenz intendiert, um die Verhandlungsposition der Landwirte zu stärken.²⁵

Dem stehen in der Fleischwirtschaft aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten jedoch die Interessen der Schlachtunternehmen entgegen: Von den Schlachtunternehmen wird beklagt, dass Landwirte in Hochpreisphasen, in Erwartung weiterer Preissteigerungen im Wochenverlauf, immer wieder Schweine zurückhielten (o. V. 2005g). Bei hoher Preistransparenz würden alle Landwirte zudem an den meistbietenden Schlachthof liefern, solange die zusätzlichen Transportkosten die Mehrerlöse nicht übersteigen. Dies würde zu einer deutlichen Verschärfung des Preiswettbewerbs beitragen. Aus Sicht der Schlachtunternehmen bieten nachträgliche Preisreduktionen und fixe Preisbestandteile daher Vorteile.

Ein einfaches System, das im Vorfeld einschätzbar ist und nur wenige Qualitätsanforderungen umfasst, die sich in der Mast planbar umsetzen lassen, ist eine wichtige Voraussetzung für eine wirtschaftliche Schweinemast. Ziel der Landwirte ist daher eine weitgehende Transparenz über die Auszahlungspreise der einzelnen Abnehmer. Die Schlachtunternehmen streben dagegen aus ökonomischen Gründen eine möglichst hohe Intransparenz durch ein kompliziertes System mit vielen unterschiedlichen vari-

ablen und fixen Klauseln an, was sich in der zu beobachtenden Maskenvielfalt eindrucksvoll zeigt (Hortmann-Scholten 2004a, S. 19). Dieser Zielkonflikt kann nicht grundsätzlich aufgelöst werden.

Daraus ergibt sich für die landwirtschaftliche Seite die Herausforderung, immer wieder neue Anläufe für einen Ausbau der Preistransparenz zu unternehmen. Einige Ansätze, wie der oben beschriebene ZMP-Preisvergleich, das Kontrollprogramm KONRAT des Erzeugerrings Westfalen-Lippe, aber auch die Internet-Schweinebörse der ISN sind hierzu bereits vorhanden. In dieser Hinsicht sind auch die Bemühungen um einen Schlachthofvergleich durch ZMP und Westfälisch-Lippischen Landwirtschaftsverband (WLV) positiv zu bewerten. Auch wenn dieser bei der Berücksichtigung von verschiedenen Detailgrößen Abstriche machen muss, soll eine Vergleichbarkeit der Unternehmen erreicht werden (o. V. 2005h).

An die Schlachtunternehmen richtet sich die Forderung, ihre Qualitätsanforderungen, die sich in der Preismaske niederschlagen, transparenter zu machen und deutlich besser zu kommunizieren. Qualitätsanreize entstehen durch ein Preissystem nur dann, wenn die Lieferanten die Einflussgrößen kennen und planbar in ihrer Produktion umsetzen können. Dass es unabhängig von den taktischen Überlungen bezüglich der Preisintransparenz auch handfeste ökonomische Gründe gibt, Anreize offen zu legen, zeigt eine Studie des Landbouw Economisch Instituut (Bondt et al. 2005, S. 22). Diese beziffert die möglichen Kosteneinsparungen der Schlachtunternehmen auf bis zu 17 Cent je Schlachtschwein; den Landwirten sollen veränderte Klassifizierungskriterien bis zu 34 Cent Kosteneinsparungen je Schlachtschwein ermöglichen (vgl. Kapitel V-1.2.7, Tabelle 30).

Die Studie zeigt damit, dass es Rationalisierungspotenziale in der Kette gibt, die durch eine bessere Zusammenarbeit erschlossen werden können. Insgesamt wird deutlich, dass die Konditionenpolitik aus Sicht der Schlachtunternehmen ein zweiseitiges Schwert ist. Ein transparentes und auf die Produktionsanforderungen beider Seiten

²⁵ Derzeit wird die Abschaffung dieser Regelung diskutiert.

abgestimmtes System mit klaren Qualitätskriterien führt zur Gesamtkettenoptimierung – gleichzeitig verschärft eine hohe Preistransparenz den Wettbewerb. Eine Lösung des Dilemmas wird sich nur erreichen lassen, wenn ein strategisch ausgerichtetes Lieferantenmanagement aufgebaut wird. Im Hinblick auf die Machtverteilung in der Kette zeigt die Analyse des Markt- und Preisverhaltens, dass es Indizien für systematische Strategien der Preisverschleierung gibt. Noch gelingt es den landwirtschaftlichen Institutionen allerdings, eine vergleichsweise hohe Transparenz sicherzustellen. In der landwirtschaftlichen Fachpresse finden sich darüber hinaus immer wieder Hinweise auf Fälle von Falschabrechnungen, Fehlmessungen und anderen Varianten der für den Lieferanten nicht kontrollierbaren Preisreduktion. Es fehlt allerdings an verlässlichen Daten über die tatsächliche Verbreitung solchen Machtmissbrauchs. Die in Kapitel V-3.5 detailliert dargestellte ausführliche Befragung von Landwirten versucht hier Klarheit zu schaffen.

3.4 Ökonomische Machtindikatoren: Gewinnverteilung in der Wertschöpfungskette und Preistransmission

Die bisher diskutierten strukturellen und verhaltensbedingten Machtindikatoren sind relativ schwierig zu interpretieren. Es bleibt z. B. unklar, ob das Konditionensystem bisher wirklich zu einer Verbesserung der Position der Schlachtunternehmen beigetragen hat. An diesem Punkt setzen diejenigen Ökonomen an, die auf eine Messung ökonomischer Erfolgsgrößen als Machtindikatoren abheben. Die wirtschaftliche Überlegenheit einer Marktseite sollte sich über kurz oder lang auch im Geschäftserfolg niederschlagen. Ein „power shift without profit shift“ ist aus einer ökonomischen Perspektive ohne Belang, da in diesem Fall die potenziellen Machtfaktoren offensichtlich nicht sinnvoll eingesetzt werden (Ailawadi et al. 1995, S. 239). Nachfrage- oder angebotsmächtige Unternehmen sollten in der Lage sein, eine gute Rentabilitätssituation der Gegenseite in Verhandlungen auszunutzen, Gewinne also durch Bargainingprozesse zu transferieren. Genuin ökonomische Ansätze der Machtmessung versuchen deshalb, Macht über einen Vergleich von Marktresultaten zu messen. Als

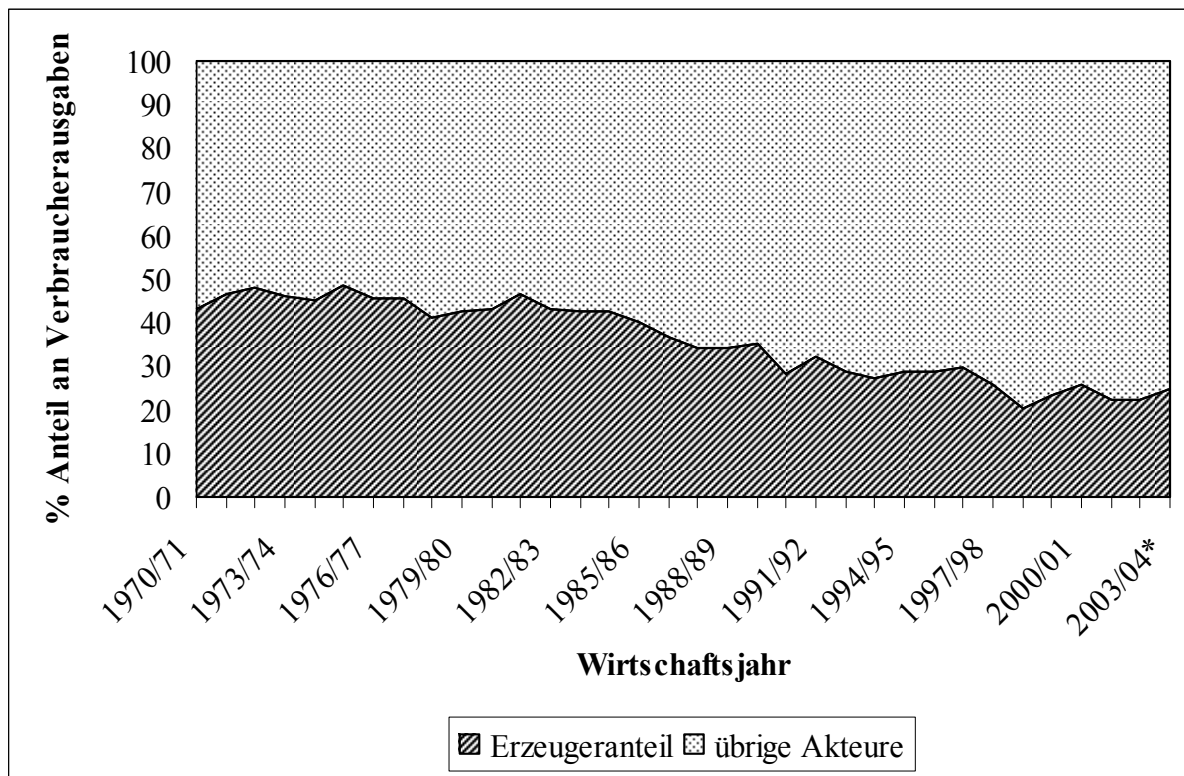
solche kommt die Verteilung der Wertschöpfung auf die einzelnen Stufen der Kette, aber auch die Umsatzrentabilität oder der Gewinn in Betracht. Schließlich ist auch die fehlende Weitergabe der Preise innerhalb der Wertschöpfungskette (vertikale Preistransmission) u. U. ein Indikator für Marktmacht.

3.4.1 Verteilung der Wertschöpfung

Ein erster nahe liegender Ansatz bezieht sich auf die Verteilung der Wertschöpfung in der Kette (Zachariasse/Bunte 2003, S. 2). Aus Abbildung 72 wird ersichtlich, dass der Erzeugeranteil an der Wertschöpfung im Fleischbereich kontinuierlich zurückgegangen ist. Betrug er vor 30 Jahren noch fast 50 %, so erhält der Landwirt heute nur noch einen Anteil von ca. 24 % an den Verbraucherausgaben. Damit liegt diese Warengruppe knapp unter dem Durchschnitt aller landwirtschaftlichen Produkte (25,6 % im Wirtschaftsjahr 2003/2004).

Dieser Rückgang ist jedoch nicht per se ein Beleg für Marktmacht der nachfolgenden Stufen, sondern zunächst einmal auf die zunehmende Arbeitsteilung und die erhebliche Rationalisierungsleistung der Landwirtschaft in den letzten Jahrzehnten zurückzuführen. Die Produktivität steigt in der Landwirtschaft schneller als in der Industrie – eine bekannte Erfahrung der agrarökonomischen Forschung (Zachariasse/Bunte 2003, S. 3). Aber auch die zunehmende volkswirtschaftliche Arbeitsteilung, die vermehrte Nachfrage nach komplementären Sach- und Dienstleistungen und immer differenziertere Verbraucherwünsche spielen dabei eine wichtige Rolle (Wendt 2005). Davon profitieren vorrangig der LEH und die Gastronomie, aber auch die Verarbeitungsindustrie und der Großhandel.

Abbildung 72: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Fleisch und Fleischwaren



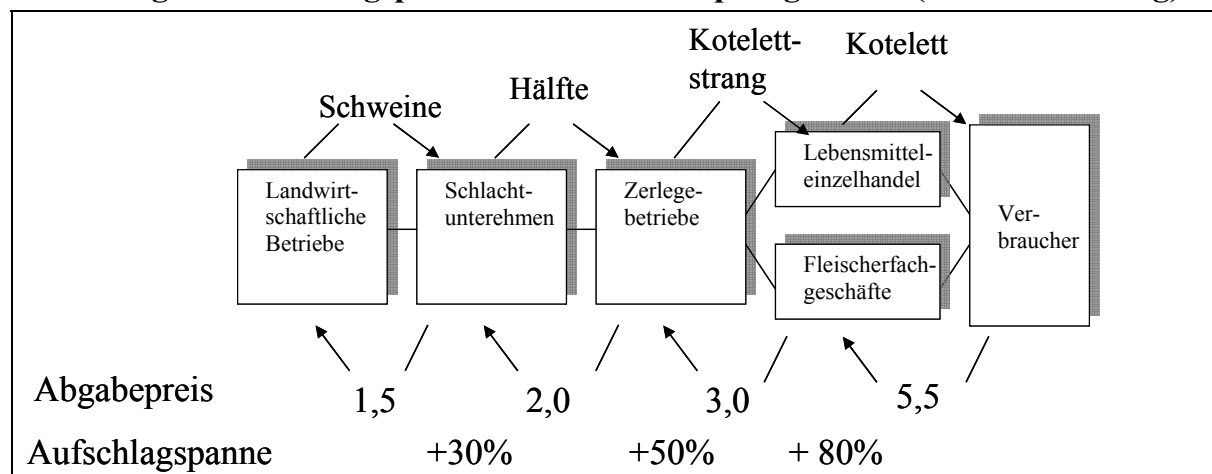
* vorläufig
 Quelle: Wendt 2005

Die Zahlen in Abbildung 72 entkräften dennoch nicht die Befürchtung vieler Landwirte, dass weniger nachfragebedingte Gesichtspunkte, sondern vielmehr der Druck marktmächtiger Abnehmer dafür verantwortlich ist, dass die Landwirte immer wieder unbefriedigende Erlöse erzielen (Breuer 2005; Dorsch 2005). Der Wertschöpfungsanteil ist offensichtlich eine zu grobe Größe für Analysen der Nachfragemacht. Ein etwas konkreteres Bild ergibt der Vergleich der jeweiligen Vermarktungsspanne, d. h. der Differenz zwischen dem Einkaufspreis der Ware und dem Verkaufspreis des Produkts. Die Spanne deckt zum einen die entstehenden Produktions- bzw. Handlungskosten, zum anderen enthält sie den Produktdeckungsbeitrag.

Die folgende Abbildung versucht in erster Näherung, die Spanne als Element der Gesamtwertschöpfung entlang der Supply Chain darzustellen. Am Beispiel eines Koteletts werden die durchschnittlichen Hersteller- bzw. Handelsspannen geschätzt. Angegeben ist zunächst der Abgabepreis der Schlacht- (2,0) und Verarbeitungsunter-

nehmen (3,0) sowie der Endverbraucherpreis (5,5) je kg. In der zweiten Zeile werden die Differenzen als Aufschlagspanne berechnet. Es handelt sich um eine relativ grobe Einordnung auf Basis von ZMP-Daten und Aussagen von Branchenvertretern. Insgesamt zeigt die Abbildung, dass die Schlachtung den geringsten Beitrag zur Wertschöpfung liefert. Hier wird mit relativ geringen Kosten und einer sehr geringen Umsatzrentabilität gearbeitet. In der Verarbeitung ist die Wertschöpfung höher. Die angegebenen Werte des Handels unterscheiden sich von den Kapitel III-2.2.3 in genannten Daten dadurch, dass hier nicht nur die Einzelhandelsebene, sondern auch Großhandel und Logistik eingeschlossen sind. Zudem handelt es sich um einen Durchschnittswert für Fleischerfachgeschäfte und alle Vertriebsstufen des LEH. Erkennbar ist insgesamt der heute für Konsumgütermärkte typische Befund, dass sich die Wertschöpfung immer stärker in die konsumnahen Bereiche verlagert.

Abbildung 73: Aufschlagspannen der Wertschöpfungsstufen (Modellrechnung)



Quelle: Eigene Darstellung

3.4.2 Gewinn- bzw. Rentabilitätsvergleich

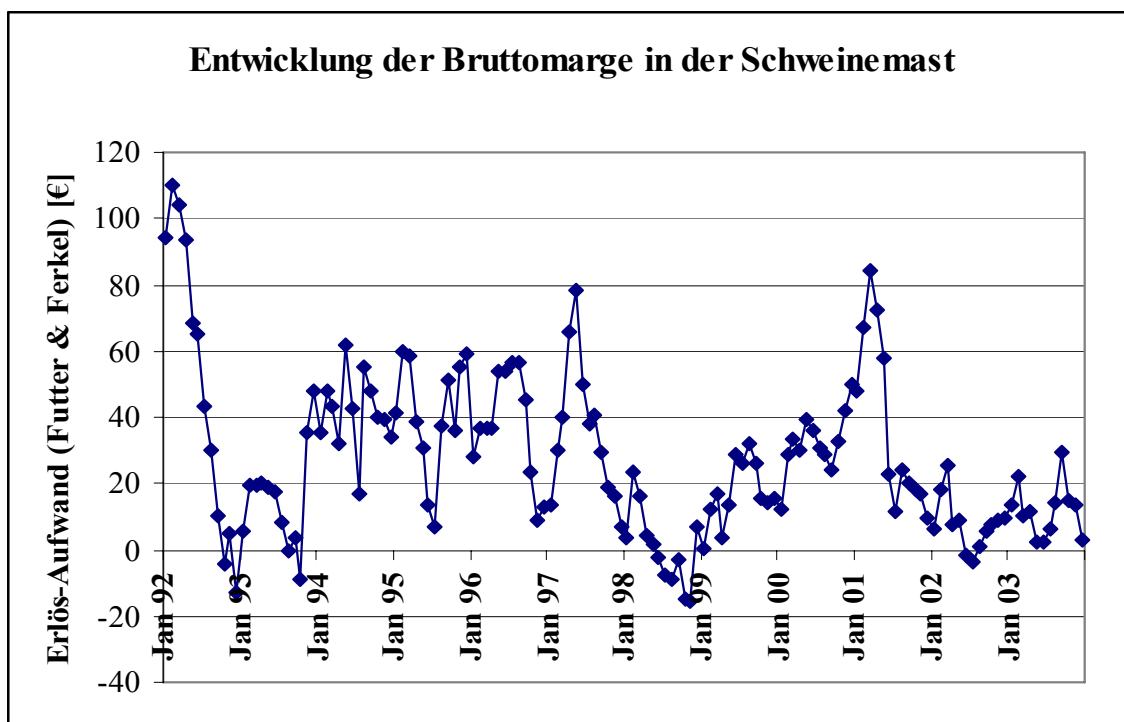
Die in Abbildung 73 dargestellten Aufschlagspannen sind im Wesentlichen kostenbedingt und sagen wenig über die Rentabilität entlang der Kette aus. Die Gewinne sind – wie oben bereits skizziert – sehr gering.

Aus ökonomischer Sicht sind Auszahlungspreise und Wertschöpfungsanteile noch kein valider Indikator für Marktmacht. Prägnant hat dies Purcell (2000) bei seinen Analysen der Auswirkungen von zunehmender Vertrags- und Eigenproduktion auf den amerikanischen Rindfleischmarkt und die kleineren landwirtschaftlichen Erzeuger herausgearbeitet: Korrelation und Kausalität dürfen nicht verwechselt werden. Wenn die 1990er Jahre nicht nur eine zunehmende vertikale Integration, sondern auch sinkende Erzeugerpreise mit sich gebracht haben, so ist dies noch kein Beweis dafür, dass die vertikale Integration die sinkenden Preise auch verursacht hat (Purcell 2000). Es kommt auf den Vergleich der Rentabilitäten entlang der Kette an (Zachariasse/Bunte 2003, S. 2).

Bereits eine kursorische Analyse zeigt, dass die Fleischwirtschaft insgesamt zu den wenig rentablen Branchen gehört. Die in Kapitel III-2.2.3 für die Schlachtunternehmen vorgenommene Berechnung weist im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2003 eine Umsatzrendite von 0,93 % aus. Auch die Werte für einzelne größere Unternehmen deuten – soweit verfügbar – nicht auf überproportional hohe Gewinne hin. So erzielte die Westfleisch e. G. im Jahr 2004 einen Umsatz von rund 1,17 Mrd. €. Der Jahresüberschuss lag bei 2,5 Mio. € (Westfleisch 2005), die Umsatzrentabilität betrug damit 0,21 %. Die Südfleisch Unternehmensgruppe weist für 2004 einen Umsatz von 1,14 Mrd. € und einen Jahresüberschuss von 3,3 Mio. € aus, was einer Umsatzrentabilität von 0,24 % entspricht (Südfleisch 2005). Die Werte in den Vorjahren waren nicht besser. Insgesamt haben die Schlachtunternehmen im Durchschnitt und über einen längeren Zeitraum hinweg unterdurchschnittliche Gewinne erzielt. Zwar ist eine Reihe größerer Unternehmen nicht publizitätspflichtig, so dass offen bleibt, ob diese teilweise profitabler arbeiten. Letztlich ist aber die Rentabilität auf der gesamten Stufe längerfristig ungewöhnlich niedrig gewesen und erst in jüngster Zeit sind vorsichtige Tendenzen einer Erholung zu erkennen. Die derzeit schwerpunktmäßig erfolgenden Investitionen in die Verarbeitung (SB-Fleisch) können ein Hinweis darauf sein, dass das Gewinnpotenzial in der Verarbeitung deutlich über dem der reinen Schlachtung und Zerlegung liegen.

Die Rentabilität der Schweineproduktion auf landwirtschaftlicher Seite differenziert durch die zyklischen Schwankungen und umfasst sowohl Phasen hoher wie niedriger Erträge. Hier ist daher eine längerfristige Perspektive anzusetzen. Zunächst einmal deutet die Zahl der ausscheidenden Betriebe auf die ökonomisch prekäre Lage vieler Schweinemäster hin. Von 1990 bis 2003 sank die Zahl der Schweinehalter in Deutschland von 287.800 in den alten Bundesländern auf 101.200 in Gesamtdeutschland (vgl. Kapitel III-1.1). Die Rentabilität der Veredelungsbetriebe lässt sich im ersten Zugriff anhand der von der ZMP modellhaft berechneten Bruttomarge erkennen.²⁶ Diese spiegelt zwar nicht direkt den Deckungsbeitrag, sondern wird berechnet als Markterlös abzüglich Futter- und Ferkelaufwand sowie 4 % Vermarktungskosten. Damit sind jedoch die größten Kostenverursacher enthalten, so dass durchaus eine Aussage über die Entwicklung der Rentabilität im Zeitablauf getroffen werden kann.

Abbildung 74: Entwicklung der Bruttomarge in der Schweinemast seit 1992 (Modellrechnung nach ZMP und BMVEL)



Quelle: ZMP und BMVEL, in: ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch, verschiedene Jahrgänge

²⁶ Die ZMP berechnet die Bruttomarge modellhaft als Erlös abzüglich 4 % Vermarktungskosten sowie Aufwand für Ferkel und Futter unter der Annahme eines Ferkelzukaufs 5 Monate vor Mastende bzw. eines Futterzukaufs während der 5 Monate vor Mastende.

Die am Markt zum Zeitpunkt der Schlachtreife zu erzielenden Preise sind somit nicht immer kostendeckend. So waren im Jahr 1999 über die Sommermonate hinweg durchweg negative Deckungsbeiträge in der Schweinemast zu verzeichnen, die zum Teil aus hohen Getreidepreisen aufgrund weltweiter Missernten resultierten. Der Schweinepreis sank in diesem Zeitraum bis auf 0,79 €/kg.²⁷ Bei einer starken Verhandlungsposition der Landwirte dürfte sich dies jedoch nicht auf die Bruttomarge auswirken, da die höheren Kosten sich in höheren Erlösen in der Vermarktung niederschlagen müssten. Dies ist jedoch, wie Abbildung 74 zeigt, offenbar nicht der Fall.

Vielfach wird in der Öffentlichkeit vermutet, dass der LEH aufgrund seiner Einkaufsmacht rentabel arbeitet. Die vorliegenden Zahlen deuten aber auch hier in den meisten Fällen auf schwierige Erlösbedingungen hin. Insgesamt arbeitet der deutsche LEH mit einer Umsatzrentabilität von durchschnittlich unter 1 %. Einzelne Unternehmen wie Aldi sind allerdings deutlich profitabler, hier wird die Umsatzrentabilität auf ca. 3 % geschätzt, was bei einem Umsatz von ca. 22 Mrd. € einem Gewinn von ca. 0,66 Mrd. € entspricht. Der Metro-Konzern erzielt bei einem Umsatz von knapp 56,4 Mrd. € einen Jahresüberschuss von 933 Mio. €, d. h. eine Umsatzrentabilität von 1,7 %. Hierzu tragen allerdings die Lebensmittelmärkte nur unterdurchschnittlich bei. Im Segment Verbrauchermärkte werden Verluste realisiert (Metro 2005).

Insgesamt deuten die aufgezeigten Rentabilitäten zunächst nicht auf eine Nachfragemacht von Industrie oder Handel hin. Keine Marktseite dürfte heute in der Fleischwirtschaft systematisch außergewöhnlich hohe Renditen erzielen. Die Zahlen lassen aber auch eine andere Erklärung offen. Es gibt nämlich Branchen, in denen durch außergewöhnlich harte Wettbewerbssituation (Preiskrieg) eine insgesamt niedrige Branchenrentabilität herrscht – bei gleichzeitig hohem Druck auf die vorgelagerten Stufen. In diesem für die Fleischwirtschaft möglicherweise charakteristischen Fall profitiert der Verbraucher aufgrund der ausgesprochen niedrigen Preise von dem Druck, den der Handel auf die Schlachtung und diese wiederum auf die Landwirt-

²⁷ Die Standardabweichung lag nach Berechnungen von Zoll (2004) zwischen 1999 und 2003 bei rund 0,235 €/kg SG. Der Autor nimmt zudem eine durchschnittliche Gewinnschwelle von 1,38 €/kg SG an und verdeut-

schaft ausübt. Niedrige Rentabilitäten und Nachfragemacht müssen sich daher nicht ausschließen.

Für diese Interpretation spricht die strukturelle Situation, die Preiskriege derzeit in der Fleischwirtschaft begünstigt (Kapitel III-2.3.2) sowie die Hebelwirkung der Einkaufspreise, die zur Relevanz des Beschaffungswettbewerbs beiträgt. Der Terminus Hebelwirkung der Einkaufspreise bezieht sich auf die Tatsache, dass in Unternehmen mit geringer Wertschöpfung der Anteil der Einkaufspreise an den Gesamtkosten sehr hoch ist. In einer solchen Situation wirken sich bereits kleine Senkungen des Einkaufspreises stark auf die Gewinne aus. Dies trifft etwa auf die Schlachtung und etwas abgeschwächt auch auf den LEH zu. Die Ausgaben für den Einkauf der Tiere liegen in einem Schlachtunternehmen bei knapp 80 % des Umsatzes. Ein einfaches Rechenbeispiel (Tabelle 24) zeigt, dass in einem solchen Fall bereits kleinere Senkungen des Einkaufspreises die Gewinnsituation deutlich verbessern, während bei niedriger Umsatzrentabilität erhebliche Absatzsteigerungen notwendig sind, um den gleichen Effekt zu erzielen.

Tabelle 24: Illustration der Hebelwirkung des Einkaufspreises an einem fiktiven Beispiel

Ausgangssituation: Ein Schlachtunternehmen erzielt einen Umsatz von 1 Mrd. €. Der Gewinn liegt bei 3,0 Mio. € die Umsatzrentabilität betrug damit 0,3 %.	
Fragestellung	Notwendige Veränderung des Umsatzes bzw. des Einkaufspreises
Unter der Annahme einer konstanten Umsatzrentabilität: Um wie viel Euro muss der Umsatz wachsen, damit der Gewinn um 5 Mio. Euro auf 7,2 Mio. € zunimmt?	1,6 Mrd. €
Die Ausgaben für den Einkauf der Schlachtschweine liegen bei ca. 80 % des Umsatzes. Um wie viel Prozent muss der durchschnittliche Einkaufspreis gesenkt werden, um den Gewinn um den gleichen Betrag zu erhöhen?	0,625 % (d. h. weniger als 1 € pro Schwein)

Quelle: Eigene Berechnung

licht damit das Risiko eines Liquiditätsengpasses.

Die Zahlen deuten an, dass bereits geringfügige Verschiebungen der Ein- und Verkaufspreise in der Supply Chain erhebliche Wettbewerbsrelevanz haben. Mit der insgesamt niedrigen Branchenrentabilität sind permanente Verteilungskonflikte zwischen den Wertschöpfungsstufen verbunden.

Es existiert in der Landwirtschaft ein weit reichendes Misstrauen, von den anderen Marktparteien übervorteilt zu werden. Für die z. T. sehr geringe Rentabilität der Schweinemast werden häufig die Veränderungen in den nachgelagerten Stufen verantwortlich gemacht. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein vertiefter Überblick über die Weitergabe von Preisveränderungen entlang der Wertschöpfungskette (vertikale Preistransmission) vermittelt, um die Auswirkungen der Veränderungen auf die Erzeugerpreise abzuschätzen. Hierzu werden sowohl Ergebnisse verschiedener Forschungsansätze als auch eigene Überlegungen aufgrund von Daten der ZMP präsentiert.

3.4.3 Vertikale Preistransmission

Die Verhandlungsposition der Produzenten ist durch die Konzentration auf Handels- und Schlachtebene und die geringe Flexibilität bzgl. des Lieferzeitpunktes (dies betrifft Erzeuger- und Schlachtebene) möglicherweise relativ schwach. Andererseits hat aber die Hochpreisphase für Schlachtschweine im Spätsommer 2004, bei gleichzeitigen Preiskriegen im LEH, gezeigt, dass die Erzeugerpreise nicht unbedingt an die Verbraucherpreise gekoppelt sein müssen. Vielmehr sind es in Phasen knappen Angebotes auch einmal die nachgelagerten Stufen, die Marge einbüßen. Die Ausführungen in Kapitel 2.2.1 haben zwar gezeigt, dass in der Schlachtung kaum Wertschöpfung erzeugt wird. Es kann aber vermutet werden, dass sich die Schlachtunternehmen und Verarbeiter die in solchen Phasen verlorenen Margen zu einem späteren Zeitpunkt zurückholen, bspw. indem sie in Zeiten großen Schweineangebots die Erzeugerpreise stärker drücken als notwendig.

Aber lässt der Markt solches Verhalten tatsächlich zu? Wie zuvor beschrieben, herrschen Überkapazitäten in der Schlachtbranche, die zu einem Wettbewerb um den Rohstoff Schwein führen. In diesem Umfeld ist es im knappen Markt für das einzelne Schlachtunternehmen schwierig, einen geringeren Auszahlungspreis zu bieten als die Konkurrenz. Wer nicht mitzieht, bekommt ggf. keine Schweine. Die angedeuteten Fragen sind Gegenstand der Preistransmissionsforschung.

3.4.3.1 Theoretischer Hintergrund

Ein nahe liegender Weg, Nachfragemacht in der Wertschöpfungskette auszuüben, ist die Einflussnahme auf die Preisbildung zum eigenen Vorteil. Neben Gewinn- und Rentabilitätsvergleichen beschäftigen sich Agrarökonominnen daher seit geraumer Zeit mit dem Phänomen der vertikalen Preistransmission, um damit einen eventuellen Machtmissbrauch in den Wertschöpfungsketten für Lebensmittel nachzuweisen (für Schweinefleisch vgl. z. B. Boyd/Brorsen 1988; v. Cramon-Taubadel 1998; Pfaff 1998; Zachariasse/Bunte 2003). Theoretischer Bezugsrahmen ist die Wirkung des freien Wettbewerbsprozesses, überhöhte Gewinne einer Stufe durch schnelle Preisanpassungen abzuschmelzen. Bei vollständigem Wettbewerb sollten daher z. B. Rohstoffpreissenkungen aufgrund eines Überschussangebotes immer zu einer Reduktion des Verbraucherpreises führen, umgekehrt aber auch verbesserte Absatzmöglichkeiten und Preissteigerungen bei Fleisch positive Wirkung auf die Erzeugerpreise haben. Ist dies nicht der Fall, liegt ggf. Marktmacht vor. Untersucht werden vor diesem Hintergrund im Einzelnen die folgenden Fragestellungen:

- Gibt es eine zeitliche Verschiebung in der Weitergabe von Preisveränderungen in der Wertschöpfungskette? (verzögerte Preistransmission; kurzfristige Betrachtung)
- Werden Preisveränderungen vollständig oder nur zum Teil über die Stufen weitergegeben? (vollständige versus unvollständige Preistransmission; langfristige Betrachtung)
- Geben Verarbeiter Preissteigerungen bei Rohprodukten schneller an die Konsumenten weiter als Preissenkungen? Beziehungsweise: Geben Schlachtunternehmen

Preiserhöhungen bei Schlachtschweinen schneller an Verarbeiter und Handel weiter als Preiserhöhungen auf ihrem Absatzmarkt an die Erzeuger, um kurzfristig ihre Margen zu erhöhen? (asymmetrische Preistransmission; kurzfristige Betrachtung)

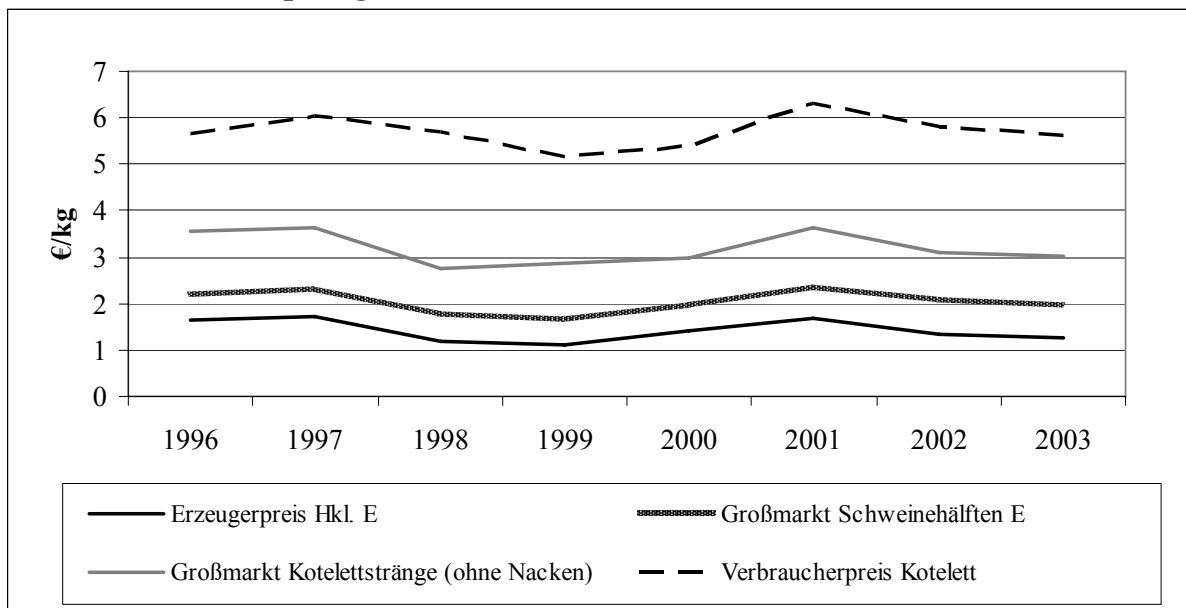
Wie schon die Überlegungen zur Spannenverteilung in der Wertschöpfungskette im Abschnitt 3.4.1 gezeigt haben, geht es damit für die Fleischwirtschaft darum, drei Marktebenen (Landwirtschaft, Industrie, Handel) und damit zwei vertikale Preisbildungsprozesse zu betrachten: 1. Preisbildung zwischen Landwirt und Schlachthof und 2. Preisbildung zwischen Schlachtunternehmen und Lebensmittelhandel.

3.4.3.2 Preisentwicklungen entlang der Wertschöpfungskette

Gegenstand der Preistransmissionsanalyse sind Preiszeitreihen für die jeweiligen Stufen der Wertschöpfungskette. Aufgrund des oben schon beschriebenen Geheimwettbewerbs zwischen Industrie und Handel gibt es keine Zahlen zu den Abverkaufspreisen der Schlachtung und Verarbeitung an den LEH. Hilfsweise werden deshalb anstelle des Verkaufspreises der Industrie die Preise für Schweinehälften und Teilstücke auf dem Hamburger und Berliner Großmarkt herangezogen, die ebenso wie die Erzeugerpreise sowie Verbraucherpreise ausgewählter Schweinefleischprodukte von der ZMP veröffentlicht werden.²⁸ Abbildung 75 zeigt die langfristige Entwicklung der Preise auf den angesprochenen Marktebenen. Für die der Landwirtschaft nachgelagerten Stufen wird exemplarisch der Preis für Kotelett(stränge) ausgewählt, um die Parallelität der Preisentwicklung zu überprüfen.

²⁸ Um eine Vergleichbarkeit der Preise auf den verschiedenen Stufen zu erreichen, müssen die einzelnen Teilstückpreise mit ihrem mengenmäßigen Anteil am Schlachtkörper gewichtet werden (Fahlbusch 1994; Manegold 1971; Pfaff 1998; Probst 1973). Dies wirft verschiedene Probleme auf, die erst später näher erläutert werden sollen (vgl. Abschnitt 3.4.3.3).

Abbildung 75: Langfristiger Preiszusammenhang zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch, verschiedene Jahrgänge

Die Kurven folgen grundsätzlich dem gleichen Trend, verlaufen aber nicht vollständig parallel. Die engste Verbindung besteht offenbar zwischen dem Erzeugerpreis für Schweine und dem Großmarktpreis für Schweinehälften. Eine Berechnung der Variabilitätskoeffizienten der Jahresdurchschnittswerte zeigt weiterhin, dass die Preisschwankungen von den Erzeuger- zu den Verbraucherpreisen immer geringer werden.²⁹ Über den Zeitraum von 1996 bis 2003 ergibt sich für den Schweinepreis ein Variabilitätskoeffizient von 0,16, auf Ebene des Großmarktes liegt er bei 0,12 für Schweinehälften der Handelsklasse E bzw. 0,11 für Kotelettstränge. Im LEH zeigt sich mit 0,06 die geringste Variabilität der Preise für Kotelett (eigene Berechnung aufgrund der ZMP-Daten). Die Preise auf Verbraucherebene ändern sich mithin im Zeitablauf weniger als die Preise auf den vorgelagerten Stufen. Dies zeigt zunächst, dass die Preisbildungsmechanismen auf den drei Ebenen zumindest zum Teil durch unterschiedliche Faktoren bestimmt werden: Nicht alle Preisschwankungen auf Erzeugerebene werden offenbar in gleichem Umfang auf Schlacht- und Einzelhandelsebene nachvollzogen. Die abnehmende Preisvariabilität entlang der Wertschöpfungs-

²⁹ Der Variabilitätskoeffizient wird berechnet als Quotient aus Mittelwert und Standardabweichung.

kette ist jedoch noch kein eindeutiger Hinweis auf Marktmacht, denn die größere Preisstabilität der Verbraucherpreise kann mehrere Erklärungen haben:

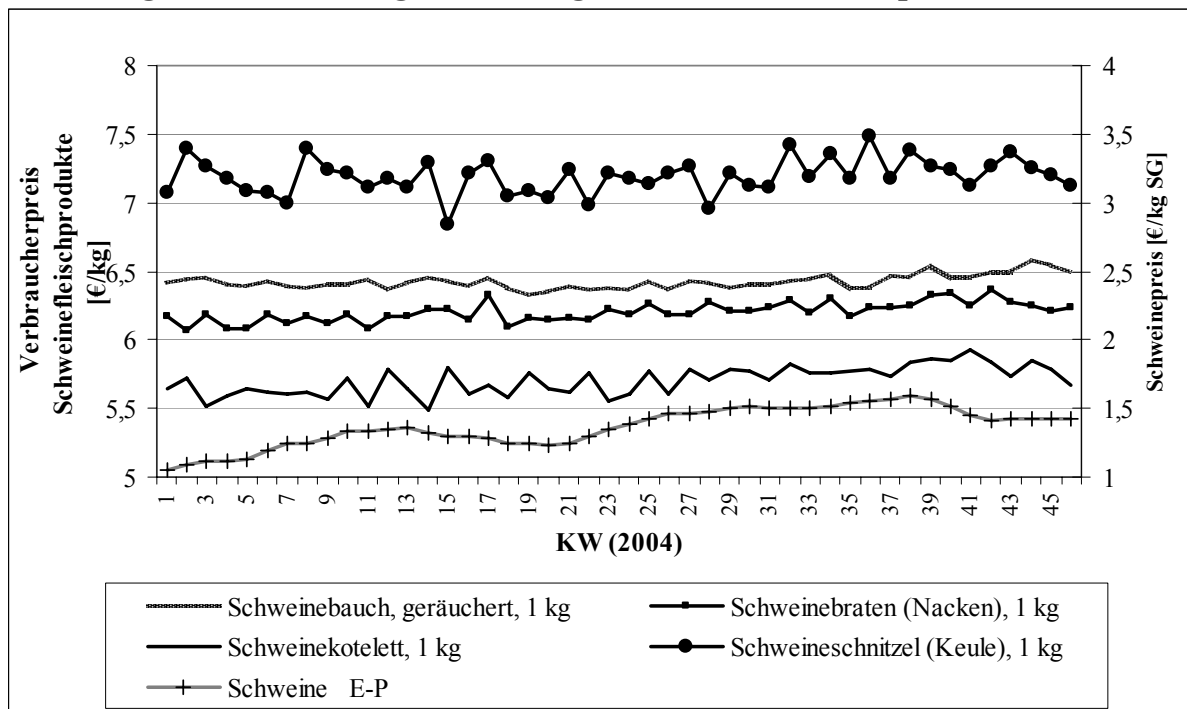
- Um Marktmacht könnte es sich handeln, wenn der Einzelhandel Preissenkungen bei seinen Einkaufspreisen nicht an den Verbraucher weitergibt.
- Genauso gut könnte die geringe Preisvariabilität auf Einzelhandelsebene auch damit erklärt werden, dass der Handel Preiserhöhungen bei seinen Einkaufspreisen nicht an den Kunden weitergeben kann. Dies kann einerseits mit der Wettbewerbssituation zusammen hängen, wenn es für jeden Wettbewerber zu riskant ist, als erster den Preis anzuheben.³⁰ Andererseits können Anpassungskosten (Bailey/Brorsen 1989) oder die Gefahr hoher Abschreibungen im Einzelhandel, wenn die Preise verderblicher Produkte angehoben und diese infolgedessen weniger nachgefragt werden, angeführt werden (Ward 1982). Hinzu kommen Mischkalkulationen (Wöhlken 1991, S. 141 f.) und Kosten der Neuauszeichnung im Einzelhandel (Heien 1980, S. 15). Auch führen hohe Preisänderungskosten (so genannte Menu Costs für Neuauszeichnung etc.) zu eher gleich bleibenden Preisen (Preisrigiditäten), auch wenn sich Wareneinstandspreise kurzfristig ändern (Anders/Weber 2004, S. 7; Hermann/Möser 2002, S. 25 f.). Insgesamt führen diese Faktoren dazu, dass Preisänderungen auf der Einzelhandelsebene seltener ausfallen. Der Preis wird eher in einigen großen als in vielen kleinen Schritten verändert (Blinder et al. 1998; Slade 1998).

Im Ergebnis lässt sich zunächst festhalten, dass die Preispolitik des Lebensmitteleinzelhandels keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Erzeugerpreise hat. Dies zeigt besonders deutlich die folgende Abbildung für das Jahr 2004. In diesem Jahr stiegen die Schweinepreise in der zweiten Jahreshälfte stark an. Gleichzeitig wurde im LEH ein harter Preiskampf geführt (ISN 2004b), der u. a. auf den Einstieg der Discounter im Jahr 2003 und auf den intensiver werdenden Wettbewerb zwischen Aldi und Lidl

³⁰ Eine Anhebung von Verbraucherpreisen ist gerade bei Produkten mit hoher Preiskenntnis der Verbraucher, wozu auch viele Schweinefleischprodukte zählen, erst dann möglich, wenn auch die Mitwettbewerber dies

zurückgeführt werden kann. Abgetragen ist in der Abbildung zum einen – auf der rechten Achse, als graue Linie gekennzeichnet – der durchschnittliche Erzeugerpreis je kg Schlachtgewicht (Handelsklasse E-P) und zum anderen der Verbraucherpreis ausgewählter Schweinefleischprodukte. Da sich die Verbraucherpreise aufgrund des Preiskampfes dieser Entwicklung kaum anpassen, ging auf den nachgelagerten Stufen die Marge entsprechend zurück, wobei es aufgrund fehlender Daten offen bleiben muss, ob Schlachtunternehmen oder Händler mehr verloren haben.³¹

Abbildung 76: Entwicklung von Erzeuger- und Verbraucherpreisen in 2004



Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch, verschiedene Jahrgänge

Die Preissetzung im LEH erfolgt offenbar in erster Linie wettbewerbs- und weniger kostenorientiert, so dass die Entwicklung der Erzeugerpreise sich kurzfristig nicht in den Verbraucherpreisen widerspiegelt. Solange der Verdrängungswettbewerb zwischen den verschiedenen Handelskonzernen und dem Fleischerfachhandel so intensiv

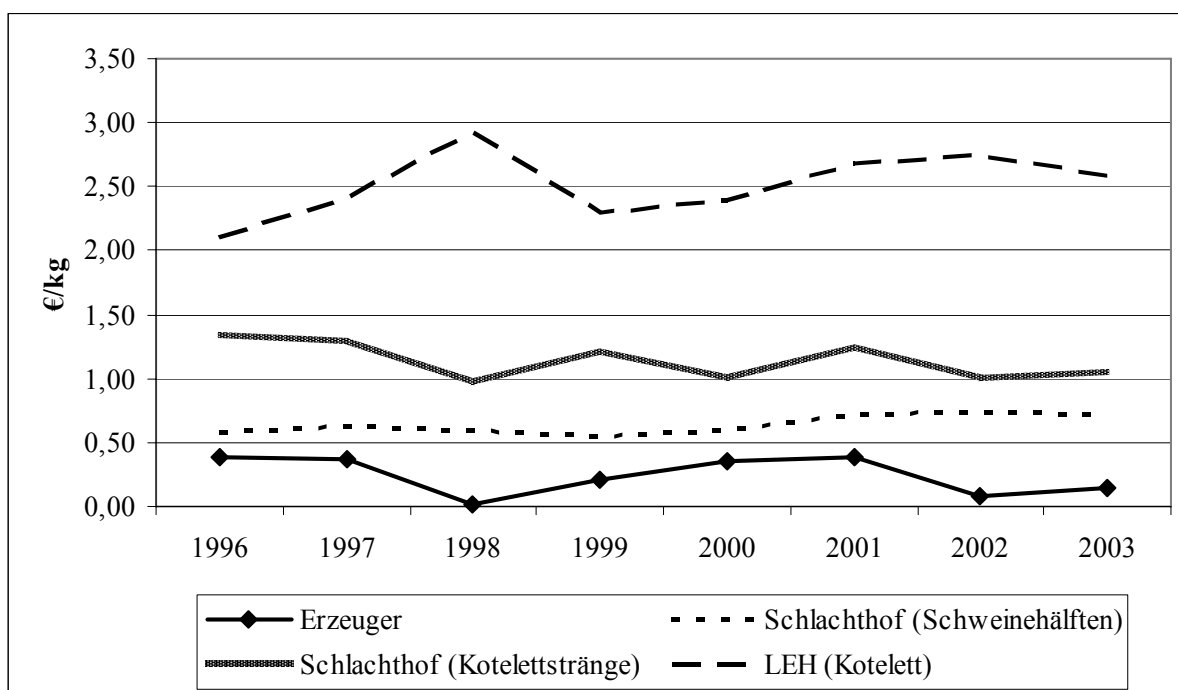
tun. Hiermit werden spieltheoretische Überlegungen relevant, die hier nicht umfassend dargestellt werden können (vgl. Tirole 1999).

³¹ Der Verband der Fleischwirtschaft e. V. und der Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie e. V. forderten im August 2004, der LEH solle „sich im Einkauf dringend der galoppierenden Preisentwicklung beim Rohstoff Fleisch anpassen“ (Harstick/Vogelsang 2004). Dies ist zumindest ein erster Hinweis darauf, dass die Verarbeitungsindustrie der Hauptleidtragende dieser Entwicklung war.

ist wie zurzeit, müssen die Händler immer zuerst die Preisgestaltung ihrer Konkurrenten beachten.

Dies heißt selbstverständlich nicht, dass der Handel bei Fleisch grundsätzlich an Marge verliert. In Situationen mit sinkenden Erzeugerpreisen gibt es auch Versuche, die Verbraucherpreise konstant zu halten oder nur langsam anzupassen, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 77: Entwicklung der Spannen auf den Stufen der Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Berechnungen nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch,, verschiedene Jahrgänge

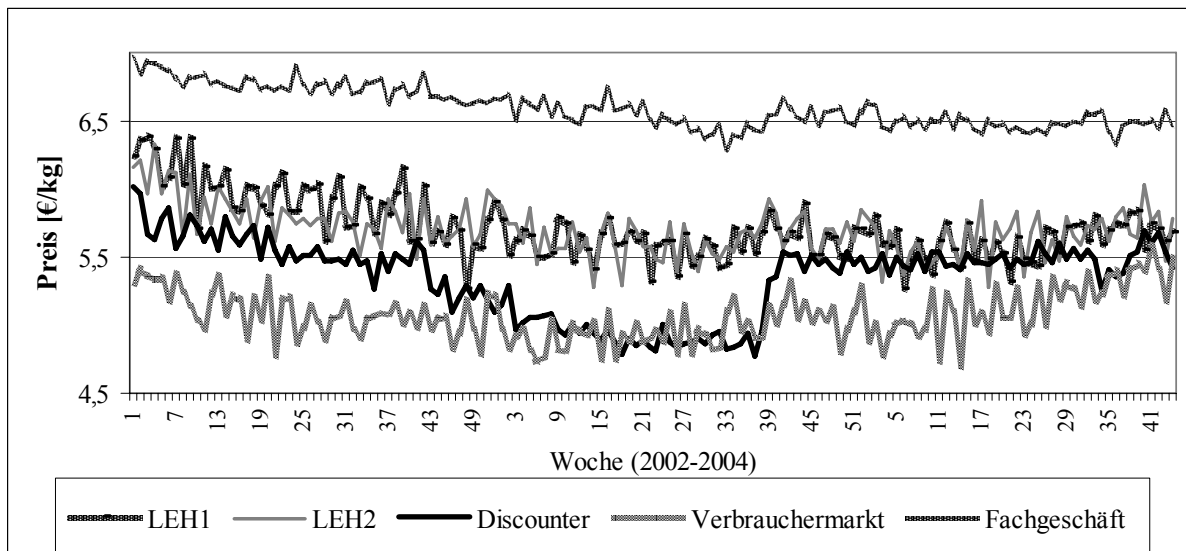
Berechnet wurden die durchschnittlichen jährlichen Spannen für Schweinehälften und Kotelettstränge am Großmarkt sowie Koteletts im LEH, indem jeweils die Preise der vorigen Stufe abgezogen wurden.³² Es zeigt sich, dass die Wertschöpfungsintensität bezogen auf das Kotelett im Handel im Vergleich am größten ist. Da der Preis der Schweinehälfte, wie aus der Abbildung 75 ersichtlich wurde, im Jahresdurchschnitt

³² Für die Erzeugerseite wurden die Modellrechnungen der ZMP zur Bruttomarge der Schweinemast herangezogen. Hierbei werden, wie in Abschnitt III-3.4.2 bereits ausgeführt, vom Erzeugerpreis 4 % Vermarktungskosten sowie Futter- und Ferkelkosten abgezogen. Letztere werden dabei für einen Futter- bzw. Ferkelzukauf 5 Monate vor Mastbeginn kalkuliert.

parallel zum Schweinepreis verläuft, bleibt die Spanne für die reine Schlachtung relativ konstant. Im Jahr 1998 wurden im Handel bei Koteletts erhebliche Spannengewinne erzielt, da die Senkung der Erzeuger- und Großmarktpreise nicht vollständig auf die Verbraucherpreise durchschlug. Langfristig ist die Spanne bei Kotelett auf Handelsebene von rund 2 €/kg im Jahr 1996 auf rund 2,50€ im Jahr 2003 gestiegen, während die Spanne von Schlachtung/Verarbeitung im gleichen Zeitraum um ca. 40 Cent gesunken ist. Die Bruttomarge in der Schweinemast schwankt dagegen zyklisch (vgl. dazu auch die Ausführungen zum Schweinezyklus im Abschnitt III-3.4.4).

Abbildung 78 verdeutlicht, dass es Ende 2003 sogar zu einer Preisanhebung für Kotelett bei den Discountern gekommen ist, obwohl die Schweinepreise zu dieser Zeit ausgesprochen niedrig waren (vgl. Abbildung 76). Die Verbrauchermärkte hingegen zogen mit der Preiserhöhung erst Ende des Jahres 2004 nach. Diese Entwicklung geht mithin zu Lasten der Konsumenten. Ob auch die Lieferanten der Discounter von dieser Politik profitieren konnten, bleibt indes wiederum unklar, im Branchenmittel verschlechterte sich zumindest diese Stufe der Wertschöpfungskette nicht im Vergleich zum Vorjahr (vgl. Abbildung 76).

Abbildung 78: Verbraucherpreise für Schweinekotelett nach Geschäftstyp



* LEH1: kleiner Lebensmitteleinzelhandel mit einer Verkaufsfläche unter 400 m²

** LEH2: großer Lebensmitteleinzelhandel mit einer Verkaufsfläche von 400 bis 799 m²

Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch Online

Die Abbildung 78 verdeutlicht aber auch, dass die einzelnen Betriebsformen im LEH unterschiedliche Preiskonzepte verfolgen. Die Preise der FFG liegen erheblich über denen der anderen Vertriebswege und sind relativ konstant. Im mittleren Preisbereich liegen die kleineren und größeren Supermärkte mit erheblicher Variabilität. Discounter und Großflächen bieten zu ähnlichen Preisen an, wobei die Verbrauchermärkte die Discounter z. T. durchaus unterbieten.³³

Eine regionale Differenzierung der Fleischpreise, die von den Autoren für dieses Gutachten auf Basis der ZMP-Daten durchgeführt wurde, ergibt zudem massive räumliche Preisunterschiede. In den süddeutschen Bundesländern (insb. Baden-Württemberg) liegt das Preisniveau erheblich höher als in Norddeutschland, die günstigsten Preise finden sich in den Neuen Bundesländern. Diese Preisdifferenzen von z. B. bis zu 1,50 € für ein kg Kotelett haben auf der einen Seite nachfrageseitige Gründe, z. B. die höheren Einkommen und die größere Preisbereitschaft für Spezialitäten in Süddeutschland. Auf der anderen Seite gibt es in Ostdeutschland erheblich mehr preisaggressive Vertriebsformen und die größeren Flächenüberkapazitäten tragen zu einem schärferen Wettbewerb auf der Angebotsseite bei.

Folgende Aussagen lassen sich insgesamt zur Preispolitik auf der Handelsstufe treffen.

- Die Preise in den unterschiedlichen Vertriebstypen entwickeln sich dauerhaft nicht parallel.³⁴
- Die Discounter haben im Herbst 2003 ihre Preise erheblich angehoben. Dies ist ein Beispiel für die wettbewerbsintensive Situation im Niedrigpreisbereich, die zu parallelen Verhaltensmustern führt. Insgesamt liegt die Preisführerschaft eindeutig bei Aldi. Preisvariationen von Aldi werden im Regelfall von allen Wettbewerbern nachvollzogen. Die Relevanz der Fleischpreise für die Discounter ist dabei in der jüngeren Vergangenheit gestiegen, da Non-Food-Sonderposten etwas an Werbe-

³³ Angegeben sind hier die Kotelettpreise; bei anderen Artikeln (z. B. Schnitzel) liegen die Preise der Großflächen außerhalb von Aktionszeiträumen über den Discountpreisen.

³⁴ Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Analyse von v. Cramon-Taubadel und Mösch (1997, S. 79).

wirksamkeit verloren haben. Dies sowie die Sortimentsausweitungen der Discounter haben in einigen Fällen zu hektischen Preisveränderungen geführt.

- Es zeigt sich ein deutlich negativer Preistrend bei FFG und Supermärkten.
- Die FFG setzen ihre Preise kurzfristig deutlich autonomer, d. h. sie vollziehen kurzfristige Verbraucherpreisänderungen der größeren Wettbewerber selten nach.
- Die Preise in den großflächigen Einkaufsstätten liegen auf Discountniveau, schwanken aber deutlich stärker. Während Discounter eine Dauerniedrigpreispolitik durchführen, bevorzugen Großflächen eine Sonderangebotspolitik. Fleisch eignet sich besonders gut für Lockvogelangebote im Rahmen einer Mischkalkulation, da die Verbraucher eine hohe Preiskennntnis haben, Fleisch häufig eingekauft wird und es sich um einen stark beworbenen Artikel handelt.
- Insgesamt ist eine leichte Annäherung der Preise zwischen den verschiedenen Absatzkanälen zu beobachten.
- Auch die Preise verschiedener Teilstücke entwickeln sich nicht parallel, was einerseits dem unterschiedlich hohen Verarbeitungsgrad, andererseits unterschiedlichen saisonalen Nachfragebewegungen geschuldet sein dürfte.
- Regional gibt es erhebliche Unterschiede in Preisniveau und -entwicklung.

Die unterschiedlichen Preisentwicklungen in den Vertriebsschienen unterstreichen die Bedeutung der Marketingpolitik des LEH für die Verbraucherpreise. Die Preispolitik bei Fleisch leidet unter der latenten Gefahr von Preiskriegen. In der Marketingforschung wurden eine Reihe von Faktoren herausgearbeitet, die einen Preiskrieg mit ruinösen Endverbraucherpreisen und Verdrängungsabsicht begünstigen (Heil/Helsen 2001; Wübke 2001; Spiller 2004). Wichtig sind z. B. ausgeprägte Überkapazitäten, finanzielle Schwierigkeiten größerer Anbieter und hohe Austrittsbarrieren, wie sie in der Schlachtbranche vorherrschen (Traupe 2002; Bongaerts 2001). Ein stagnierender oder schrumpfender Markt und eine hohe Preissensibilität der Kunden tragen ebenfalls zur Gefahr von Preiskriegen bei. Wie das Beispiel Wal-Mart zeigte, kann auch der Eintritt neuer starker Wettbewerber einen Preisdruck auslösen. Unklarheiten bezüglich der Preisführerschaft und ein widersprüchliches Preisverhalten der Unternehmen so-

wie undifferenzierte Produkte mit geringen Produktvorteilen und eine geringe Marken- bzw. Einkaufsstättentreue sind weitere Elemente, die offensichtlich auf die Fleischwirtschaft und den LEH in besonders hohem Maße zutreffen. Aus den genannten Gründen ist damit auch zukünftig keine dauerhafte Verbesserung der Spannen zu erwarten.

3.4.3.3 Asymmetrische Preistransmission: Forschungsergebnisse und Schlussfolgerungen für nordwestdeutsche Erzeuger

Zuvor wurden anhand der Betrachtung von Jahresdurchschnittspreisen leichte Verschiebungen der Wertschöpfungsverteilung zwischen den Stufen verdeutlicht, allerdings mit uneinheitlicher Tendenz. Von Interesse für die Marktmachanalyse sind jedoch auch kurzfristige Verschiebungen und hier insbesondere Unterschiede zwischen der Weitergabe positiver und negativer Preisveränderungen. Es wäre zu erwarten, dass marktmächtige Schlachtunternehmen resp. Einzelhändler versuchen, Preissteigerungen bei den Rohstoffen sofort an die Verbraucher weiterzugeben, während Anpassungen an Preissenkungen langsamer erfolgen (v. Cramon-Taubadel 1998, S. 1).

Die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Preisen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen wird bei Schweinefleisch durch die Vielzahl der Teilstücke eines Schlachtkörpers sowie deren unterschiedliche Verarbeitungstiefe erschwert. Eine Beziehung zwischen Erzeuger- und Verbraucherpreis herzustellen, ist schwer möglich, da die verfügbaren Preise nicht vergleichbar sind. Die gewogenen Durchschnittspreise der einzelnen Fleischartikel müssen entsprechend mit dem Anteil des jeweiligen Teilstücks am Schlachtkörper gewichtet werden, um einen Vergleichswert für den Erzeugerpreis zu erhalten (v. Cramon-Taubadel 1998; Fahlbusch 1994; Manegold 1971; Pfaff 1998; Probst 1973). Während das Problem der Aggregation der Preise schwierig aber lösbar ist, treten hinzu noch die mangelnde Datenverfügbarkeit,³⁵ die

³⁵ Die ZMP bietet auf Großhandels- und Einzelhandelsebene nur Preise ausgewählter Teilstücke.

starke Preisdifferenzierung und -variabilität in Abhängigkeit von Region und Vertriebsschiene sowie der variierende Anteil an Dienstleistungen und Zusätzen, deren Preisentwicklung nicht bekannt ist. So belegt eine ökonometrische Analyse des Zusammenhangs der Preise von Schweinefleischprodukten in verschiedenen Vertriebsstufen des LEH, dass die Preiszeitreihen der verschiedenen Vertriebstypen nicht kointegriert sind, m. a. W., sie entwickeln sich nicht parallel (v. Cramon-Taubadel/Mösch 1997), wie auch schon die obige Abbildung für Kotelett deutlich gemacht hat. Die Preistransmissionsmechanismen müssten daher durch eine getrennte empirische Analyse für Fleischerfachgeschäfte und Super- und Verbrauchermärkten untersucht werden, was in Anbetracht der schlechten Datenverfügbarkeit kaum möglich ist. Aus diesem Grund sind eindeutige Aussagen zur vertikalen Preistransmission vom Einzelhandel bis zu den Erzeugerpreisen nicht möglich.

Möglich ist jedoch die Analyse von Erzeuger- und Großmarktpreisen. V. Cramon-Taubadel (1998, S. 14) weist hier für Norddeutschland aufgrund von wöchentlichen Daten im Zeitraum 1990 bis 1993 eine Asymmetrie der Preistransmission nach: Die Großmarktpreise werden bei Preissteigerungen auf dem Schweinemarkt schneller angepasst als bei Preissenkungen. Für den Untersuchungszeitraum beziffert der Autor den Margengewinn der Schlachtunternehmen auf 0,13 DM/kg in den entsprechenden Phasen bzw. 55 Mio. DM/Jahr, sofern die Ergebnisse von Norddeutschland auf das gesamte Bundesgebiet übertragbar sind. Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass dies nicht zu Lasten der Erzeuger gehe, da der Erzeugerpreis durch andere Faktoren bestimmt werde. Verlierer seien vielmehr, je nach Transmission zwischen Großmarkt- und Verbraucherpreisen, die Einzelhändler oder die Verbraucher. Studien für andere Länder hingegen zeigen heterogene Ergebnisse. So fanden Punyawadee et al. (1991) für den kanadischen und Zachariasse und Bunte (2003) für den niederländischen Markt ebenfalls asymmetrische Preistransmission, während Boyd und Brorsen (1988) diese Hypothese für die USA sowie Griffith und Piggott (1994) für Australien ablehnen.

Die Marktstruktur hat sich in den 10 Jahren seit der Untersuchung von v. Cramon-Taubadel deutlich verändert. Die langfristigen Betrachtungen einzelner Teilstückpreise legen die Vermutung nahe, dass sowohl die Handels- als auch die Schlachtunternehmen zwischenzeitlich Marge verlieren, ebenso aber auch wieder gewinnen. Aufgrund der Transparenz der Einkaufspreise von Schlachtunternehmen ist davon auszugehen, dass es nur schwer möglich ist, Preissenkungen nicht an den Handel weiterzugeben, während Marktberichte vom letzten Jahr zeigen, dass in Hochpreisphasen auf dem Schweinemarkt die Verarbeiter unter Druck geraten. Da der Einzelhandel in seinem Wettbewerbsumfeld nicht in der Lage ist, die Verbraucherpreise kurzfristig entsprechend anzuheben, wird er bestrebt sein, die Einkaufspreise so weit wie möglich zu drücken. Das wachsende Überangebot an SB-Ware (vgl. Kapitel III-2.3) wird ihm dabei zu Gute kommen, der Verdrängungswettbewerb in der Schlachtbranche wird härter werden, während die Schweineerzeuger im Rahmen des Schweinezyklus wie bisher sowohl gute als auch schlechte Phasen erleben.

Im Ergebnis muss festgestellt werden, dass es sich um drei Märkte mit gänzlich unterschiedlichen Preisbildungsmechanismen handelt:

1. Der Schlachtschweinepreis ist klassisch durch Angebot und Nachfrage determiniert. Die überjährigen Schwankungen des Schweinezyklus (vgl. unten) haben nichts mit Marktmacht zu tun. Die Preisgestaltung der nachgelagerten Stufen und speziell des LEH hat kurzfristig keine direkten Auswirkungen auf die Erzeugerpreise, sehr wohl aber langfristig auf die Rentabilitätsoptionen der gesamten Wertschöpfungskette.
2. Der Verbraucherpreis wird kurzfristig von der Wettbewerbssituation im Einzelhandel bestimmt. Die Wettbewerbsintensität ist derzeit so hoch, dass kein Handelsunternehmen dauerhaft überhöhte Renditen erzielen kann. Wenn es dem LEH gelingt, zu einem bestimmten Zeitpunkt höhere Margen zu realisieren, so werden diese Vorteile durch den Wettbewerbsprozess und sinkende Preise in späteren Phasen aufgezehrt.
3. Die Abgabepreise der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen an den Handel sind für Außenstehende intransparent. Je mehr Fleisch in direkten Geschäftsbeziehungen

zwischen Schlachtunternehmen und LEH gehandelt wird, desto mehr nimmt auch die Preistransparenz ab, die Großmärkte und damit auch die dort gebildeten Preise verlieren zunehmend an Bedeutung. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Kosten der Schlachtung für den Handel hochgradig transparent sind, so dass dieser bei Kenntnis des Erzeugerpreises den Schlachtunternehmen wenig Spielraum für Margenerhöhungen lässt. Mit zunehmendem Verarbeitungsgrad der Erzeugnisse (SB, Convenience) steigen die Verhandlungsmöglichkeiten der Industrie gegenüber dem Handel.

Zusammenfassend stellen sich für die Untersuchung der vertikalen Preistransmission die folgenden Probleme:

- Datenverfügbarkeit: Die ZMP bietet auf Großmarkt- und Einzelhandelsebene nur Preise ausgewählter Teilstücke.
- Es gibt kein einheitliches Bezugsobjekt der Preise auf den verschiedenen Ebenen (Schwein vs. Hälfte vs. Teilstücke vs. SB-Artikel vs. Wurstwaren an Bedientheke).
- Die Preise unterschiedlicher Teilstücke/Fleischartikel entwickeln sich nicht immer parallel, da sie saisonal unterschiedlich nachgefragt werden.
- Eingebroughte Zusätze sowie Dienstleistungen unterscheiden sich auch bei ansonsten gleichartigen Produkten in Menge und Qualität.
- Validität: Mit dem Bedeutungsverlust der Großmärkte stehen in absehbarer Zeit keine verlässlichen Anhaltspunkte für die Abgabepreise der Schlachtunternehmen mehr zur Verfügung.

Zudem zeigen die Marktentwicklungen im Frühsommer 2004, dass nicht nur der heimische Markt relevant für die Erlösbedingungen und damit auch die Rentabilität der Schlachtunternehmen ist. Durch die EU-Osterweiterung im Mai letzten Jahres kam es zu einem massiven Nachfrageschub insbesondere nach eher fetten Schweinebäuchen. Der Preisanstieg für diese Produkte hatte eine enorme Preissteigerung auf dem deutschen Schlachtschweinemarkt zur Folge, die mit der inländischen Nachfrage in keinem Zusammenhang stand. Der deutsche LEH befand sich zu diesem Zeitpunkt vielmehr in einem massiven Preiskampf, der sich von der Auseinandersetzung zwischen

Aldi und Lidl auf den gesamten Markt ausdehnte (ISN 2004b). Ein fünfter Problemkomplex ist damit die Abgrenzung des räumlich relevanten Marktes.

Abschließend lässt sich damit weder für die Frage der Asymmetrie der Preistransmission zwischen Schlachtunternehmen und LEH, noch bezüglich eines Zusammenhangs zwischen Preistransmission und Marktmacht eine eindeutige Aussage treffen. Deutlich wird jedoch insgesamt, dass das in Kapitel III-3.3 beschriebene Interesse der Schlachtunternehmen, die Transparenz der Preise zu verringern, in den Transmissionsprozessen seine Begründung findet.

Die Ausführungen konnten dennoch ein wenig Licht ins Dunkel bringen, indem die verschiedenen Preisbildungsmechanismen detailliert dargestellt wurden. Es ist für Landwirte wichtig, die unterschiedlichen Formen der Preisbildung auf den Stufen der Wertschöpfung zu verstehen, um Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Branchenrentabilität zu erkennen. Als polypolistischer Commodity-Markt ist der Erzeugerpreis durch das Angebots-Nachfrage-Verhältnis determiniert. Preiskriege im LEH haben darauf insofern Einfluss, als dass die Rentabilität der Branche insgesamt sinkt, weil der Wettbewerbsdruck zunimmt. Die Möglichkeiten, durch Gegenmachtbildung bessere Preise zu erzielen, sind allerdings begrenzt.

Unabhängig von Verteilungsfragen stehen die Schweinemäster allerdings vor dem bereits angesprochenen Problem der zyklischen Preisbildung auf dem Schlachtschweinemarkt. Aus diesem Grund soll im Folgenden ein kurzer Überblick über die Möglichkeiten des Terminhandels gegeben werden.

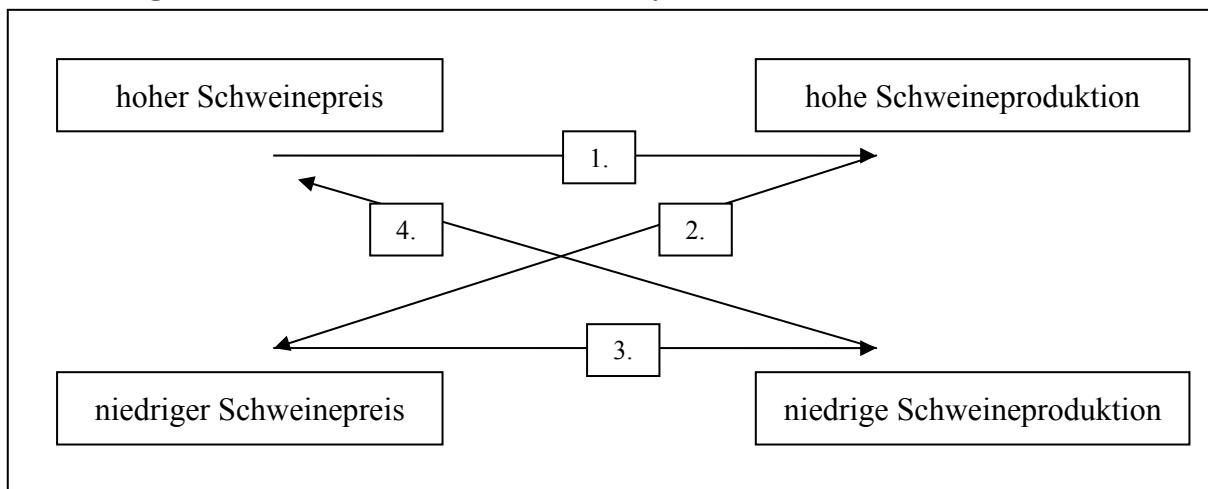
3.4.4 Preisentwicklung auf Erzeugerebene: Terminhandel als Ausweg aus dem Preiskampf?

Unabhängig von der Frage nach den konkreten Ursachen, haben die vorangegangenen Ausführungen deutlich gemacht, dass die deutschen Schweinemäster zeitweise unter einem erheblichen Margendruck zu leiden haben (Abbildung 74). In den USA und Kanada haben Warenterminbörsen zur Absicherung gegen solche Preisrisiken und zur

Sicherstellung der Liquidität bei Agrarprodukten eine lange Tradition³⁶. Auf europäischer Ebene sind die Börsenplätze in Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden von großer Bedeutung. In Deutschland wurde erst 1998 die Warenterminbörse Hannover (im Folgenden mit WTB abgekürzt) gegründet, an der auch Schlachtschweinekontrakte gehandelt werden können.

Der Schlachtschweinepreis unterliegt überjährigen Schwankungen in Wechselwirkung mit Angebot und Nachfrage („Schweinezyklus“, Hanau 1956). Ein Zyklus umfasst einen Zeitraum von vier bis fünf Jahren und ist jeweils durch etwa zwei Jahre mit hohen und zwei Jahre mit niedrigen Preisen gekennzeichnet (Hanau 1927, S. 33). Der Schweinezyklus beruht auf verstärkten Investitionen in Zeiten hoher Preise, die sich aufgrund der Aufzucht- und Mastzeiten erst mit einiger Verzögerung auf das Angebot auswirken. Resultat ist dann ein Überangebot mit entsprechend sinkenden Preisen, einem Abbau von Kapazitäten und – nach einer entsprechenden Zeitverzögerung – wiederum einem Anstieg der Preise. Abbildung 79 stellt das Zusammenspiel schematisch dar.

Abbildung 79: Funktionsschema Schweinezyklus

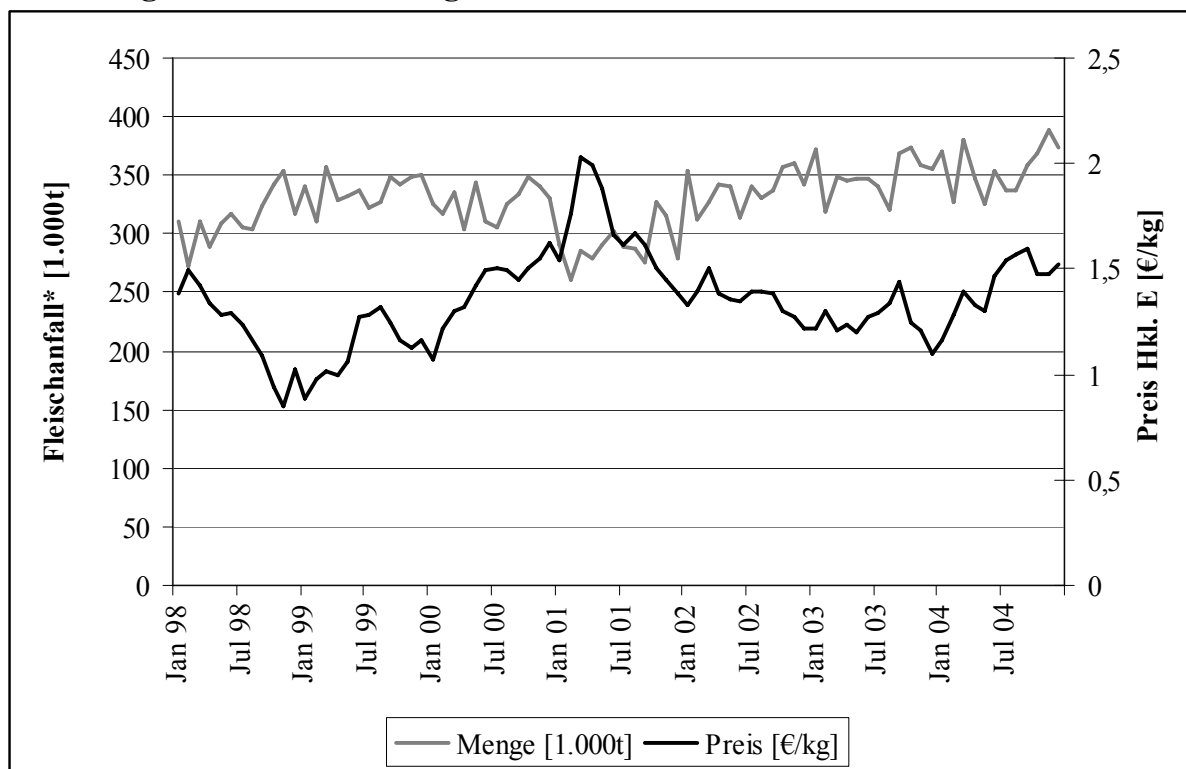


Quelle: WTB 2003, in: Zoll 2004, S. 14

³⁶ Die CBoT (Chicago Board of Trade) wurde bereits 1848 gegründet, weitere Börsen entstanden in den Folgejahren wie Chicago Mercantile Exchange (CME, heute MERC) im Jahr 1874. An letzterer werden auch Schlachtschweine gehandelt.

Der zeitverzögerte Regelmechanismus führt zu einem instabilen Markt mit periodischen Preisschwankungen. Er tritt in der Realität allerdings nicht so offensichtlich zu Tage, da saisonale Schwankungen, Marketingaktivitäten sowie Veränderungen auf den internationalen Märkten und auch Krisen wie MKS oder die Schweinepest die überjährigen Schwankungen überlagern. Gleichwohl lässt eine längerfristige Betrachtung der realen Angebots- und Preisentwicklungen den Schweinzyklus erkennen. (Abbildung 80). Es wird aus dieser Abbildung auch ersichtlich, wie stark die Preisunterschiede zwischen den Jahren ausfallen können. Auffallend ist zudem, dass es nur relativ geringer Angebots- oder Nachfrageüberschüsse bedarf, um erhebliche Preisvariationen auszulösen.

Abbildung 80: Zusammenhang zwischen Preisen und Fleischanfall 1998 - 2004

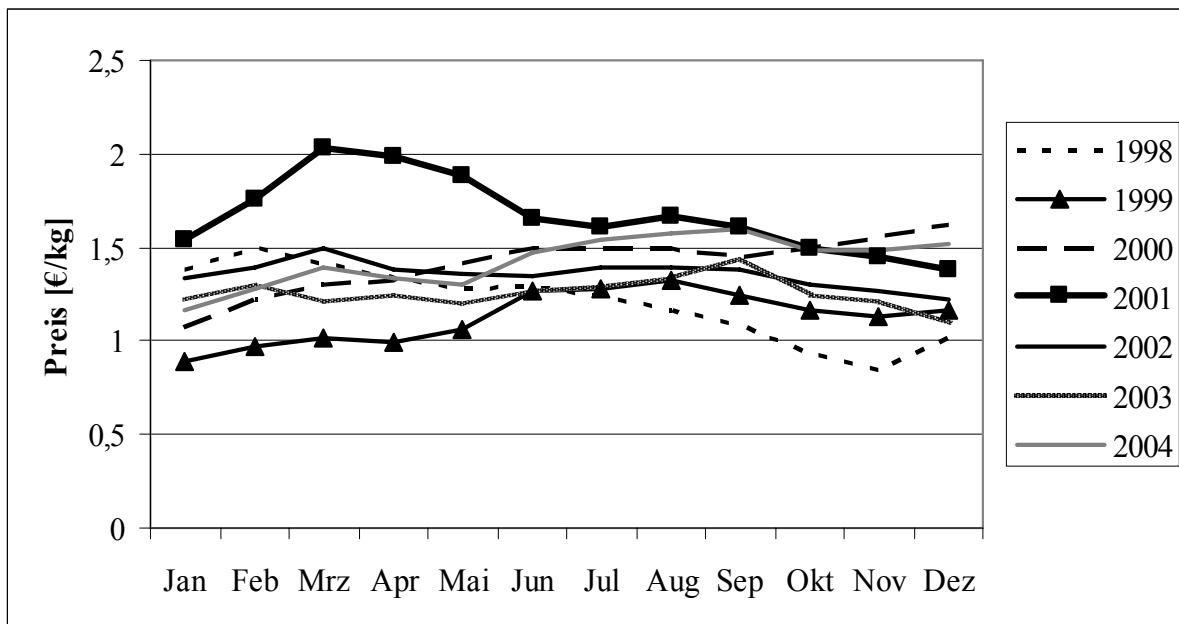


* aus gewerblichen Schlachtungen

Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch, verschiedene Jahrgänge

Abbildung 81 zeigt die angesprochenen saisonalen Schwankungen in der Preisentwicklung auf, die aufgrund unterschiedlicher Verbrauchsmuster nicht in allen EU-Staaten gleich sind. Das Jahr 2001 stellt hierbei sicherlich eine (BSE-bedingte) Ausnahme dar.

Abbildung 81: Saisonale Schwankungen der Erzeugerpreise für Schweine der Hkl. E



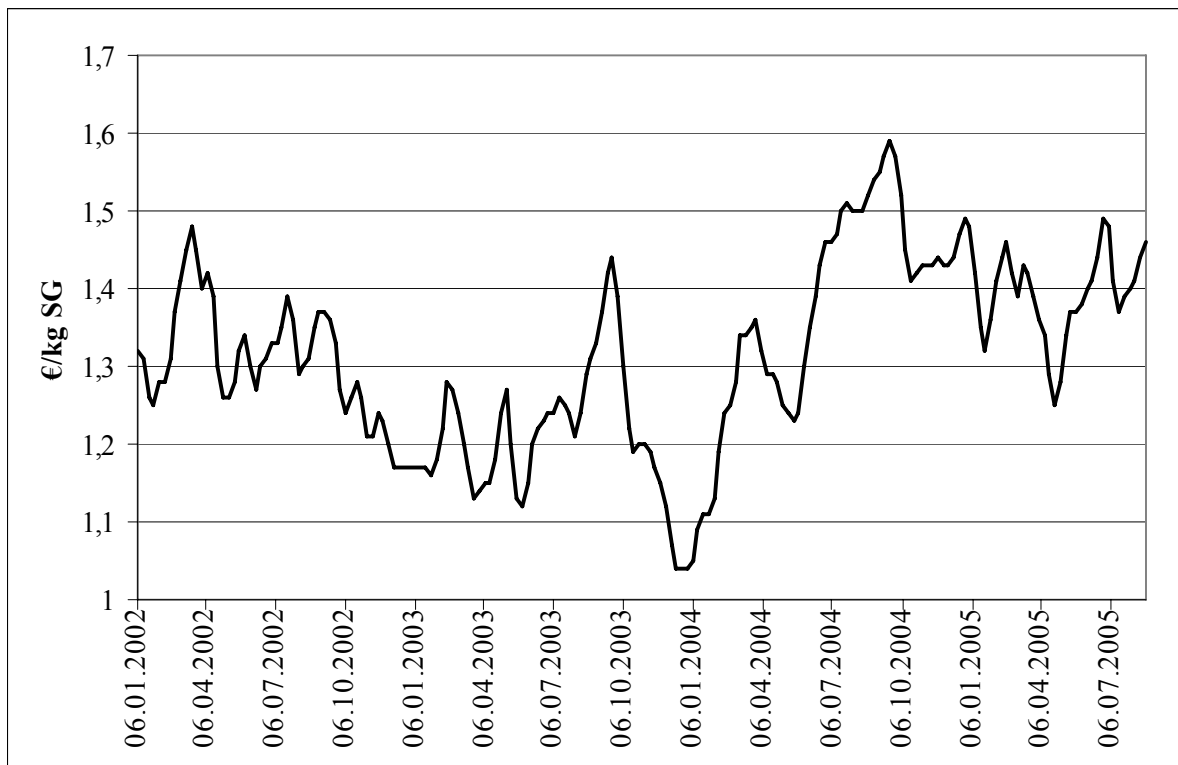
Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch, verschiedene Jahrgänge

Wie enorm die Schwankungen auch innerhalb eines Jahres sein können, verdeutlicht noch besser die Abbildung 82, die die wöchentliche Preisentwicklung bei Schweinen aufzeigt (angegeben ist der Durchschnittspreis aller Handelsklassen). Im Jahr 2004 lag der Preis zu Jahresbeginn nur knapp über einem Euro, nur knapp neun Monate später aber bei fast 1,60 €.

Vor diesem Hintergrund stehen Mastbetriebe vor einem erheblichen Geschäftsrisiko. Insbesondere dann, wenn weitere betriebliche Faktoren risikoerhöhend wirken, sollte über Sicherungsmaßnahmen nachgedacht werden. Die Warenterminbörse ist deshalb grundsätzlich eher für Betriebe geeignet, deren Liquidität und damit Überlebensfähigkeit in hohem Maße vom Preisniveau eines einzelnen Produktes abhängt. In der Untersuchungsregion trifft dies auf stark spezialisierte Betriebe und/oder solche mit hohem Pachtanteil und/oder Fremdarbeitskräftebesatz für die Schweinemast zu. Aus diesem Grund soll die Preisabsicherung an der WTB im Folgenden als – einzelbetriebliche und im konkreten Fall immer wieder neu zu überprüfende – Strategie des Risikomanagements knapp dargestellt werden. Zielrichtung des Gutachtens sind jedoch ganzheitliche Optimierungsansätze für die gesamte Wertschöpfungskette, daher soll

hier nicht auf die Details des Terminhandels eingegangen, sondern nur ein grober Überblick über Chancen und Risiken gegeben werden.³⁷

Abbildung 82: Wöchentliche Entwicklung der Erzeugerpreise für Schweine der Hkl. E-P (06.01.2002 – 21.08.2005)



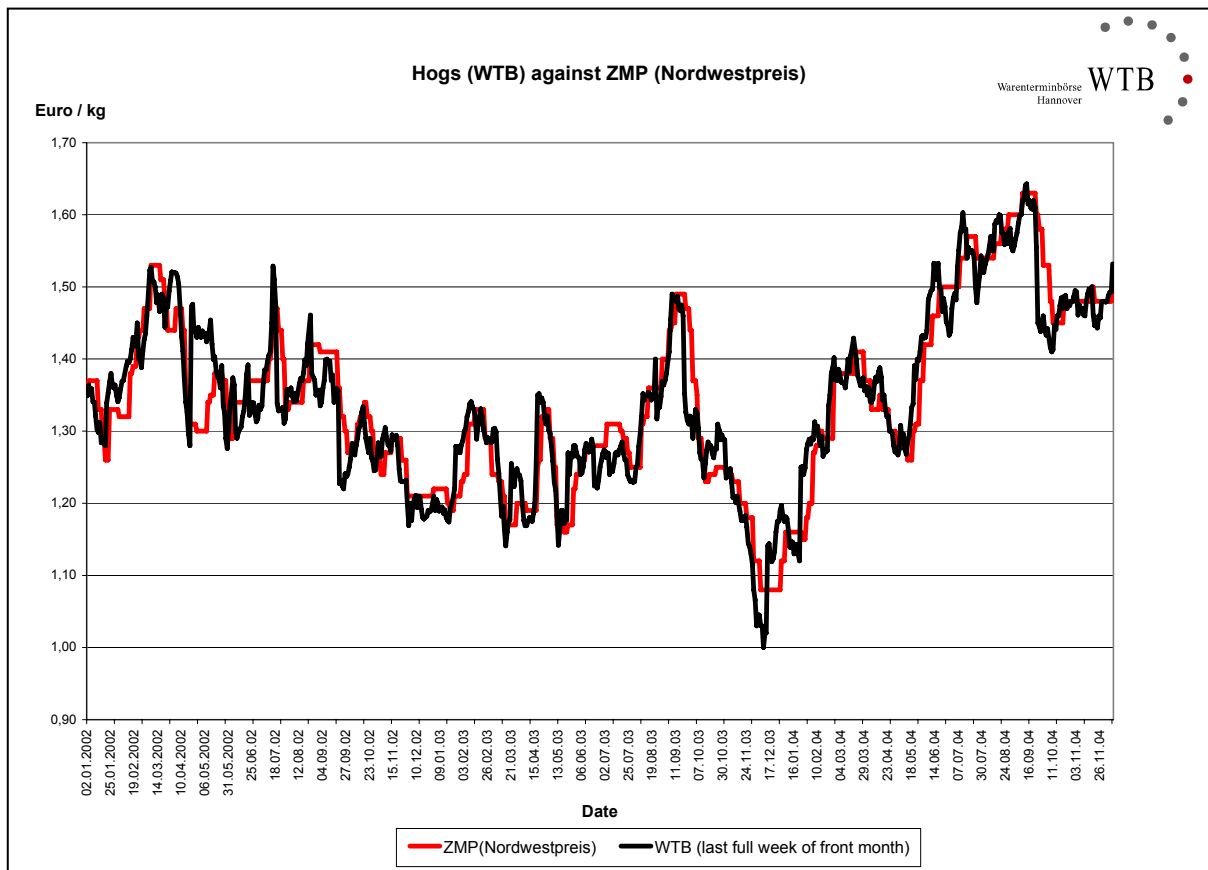
Quelle: Eigene Darstellung nach ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch Online

Eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren der Preisabsicherung (Hedging) über die Warenterminbörse ist die Parallelentwicklung von Termin- und Kassamarkt.³⁸ Abbildung 83 zeigt, dass dieser Zusammenhang in den meisten Fällen sehr eng ist. Abweichungen ergeben sich insbesondere aus der Tatsache, dass die Börsenkurse tagesgenau notiert werden, während der Nordwestpreis nur zweimal wöchentlich veröffentlicht wird.

³⁷ Anwendungsbeispiele für die Preisabsicherung finden sich in zahlreichen Quellen, genannt seien hier nur beispielhaft Terminmarktpartner (o. J.), aid (2001, S. 7 ff.) oder auch WTB (o. J. a; o. J. b).

³⁸ Als Kassa- oder auch Spot-Markt wird der Markt für physische Waren, bspw. Schweine bezeichnet. Der Terminmarkt hingegen ist der Markt für die an der Börse gehandelten standardisierten Kontrakte. Zu den Kontraktsspezifikationen vgl. WTB (2005a).

Abbildung 83: Zusammenhang von Nordwestpreis und WTB-Notierung



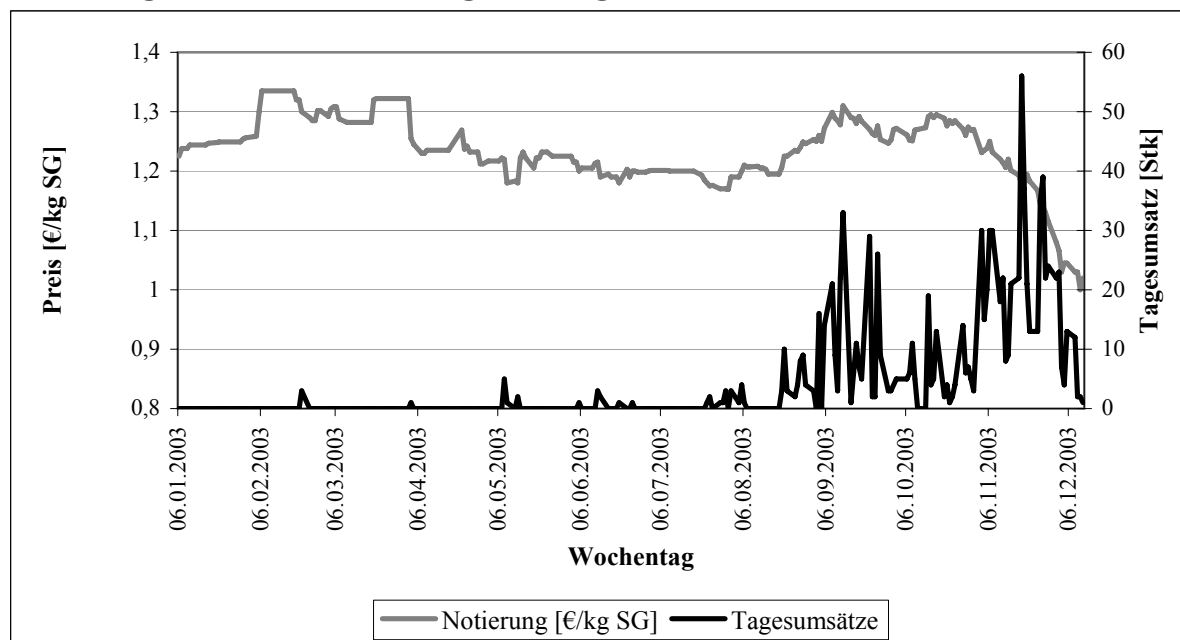
Quelle: ZMP & WTB

Da die Akteure am Terminmarkt aufgrund ihrer Preiserwartung handeln, ist zudem davon auszugehen, dass die Entwicklung dieser Märkte die Entwicklung des Kassamarktes vorgibt – der Kassamarkt also dem Terminmarkt mit gewisser Zeitverzögerung folgt. Die fallenden Kurse bei Bekanntwerden der Dioxinaffäre (KW 45) zeigen, wie schnell die Terminmärkte auf neue Marktinformationen (hier: Kaufzurückhaltung und Exportprobleme) reagieren.

Paradoxerweise kann der Handel an der Warenterminbörse, obwohl eigentlich durchgeführt, um das Liquiditätsrisiko zu senken, neue Liquiditätsrisiken aufwerfen. Diese resultieren aus der laufenden Kontoführung, die notwendig ist, um jederzeit sicher zu stellen, dass den eingegangenen Verpflichtungen nachgekommen werden kann. Steigt der Kurs eines Kontraktes, muss der entsprechende Verkäufer einen Nachschuss leisten, falls der Betrag auf seinem Konto nicht mehr ausreicht, um den

Kontrakt zu diesem Zeitpunkt zurückzukaufen. Dies kann in besonderen Fällen, bei starken Kursänderungen, erhebliche Beträge ausmachen. Zwar kann sich der Kurs pro Tag nur um maximal 0,125 € verändern (125 so genannte Ticks à 0,001 €), jedoch kann damit theoretisch in einer fünftägigen Handelswoche der Kurs um 0,60 € steigen (bzw. fallen). Die Auswirkungen einer solch extremen Änderung, wie sie in Folge der BSE-Krise Ende des Jahres 2000 tatsächlich – wenn auch nicht innerhalb einer Woche – zu beobachten war, sind im folgenden Beispiel dargestellt. Neben dem Liquiditätsrisiko während der Kontraktlaufzeit existieren Markttiefen- und Basisrisiko. Sind kurz vor Auslaufen des Kontraktes nur noch wenige Akteure am Markt³⁹, kann es zu massiven Kurseinbrüchen kommen (Markttiefenrisiko). Abbildung 84 zeigt, dass die Zahl der gehandelten Kontrakte kurz vor Auslaufen des Kontraktes stark zurück geht und damit auch die Kurse fallen. Die meisten Akteure stellen etwas früher glatt, um eben dieses Markttiefenrisiko zu umgehen.

Abbildung 84: Kursentwicklung und Tagesumsätze Dezemberkontrakt 2003



Quelle: Eigene Darstellung nach www.wtb-hannover.de

Der tatsächliche Handel beginnt, wie in der Abbildung zu sehen, meist erst wenige Monate vor Laufzeitende, die meisten Mäster kümmern sich erst dann um eine even-

³⁹ Die Zahl der noch nicht glattgestellten Positionen eines Kontraktes werden als Open Interest bezeichnet

tuelle Absicherung, wenn sie ihre Schweine aufstallen. Die Notierungen ergeben sich an Tagen ohne Umsätze aus nicht zustande gekommenen Geschäften, Markteinschätzungen der Broker oder in Anlehnung an andere Börsen oder Entwicklungen der nächstliegenden Kontrakte.

Liegen zum Zeitpunkt der Glattstellung Termin- und Kassapreis weit auseinander, kann es zu erheblichen Verlusten kommen (Basisrisiko).⁴⁰ Ein besonderes Problem ergibt sich aus den später noch näher zu erläuternden Unterschieden zwischen FOM- und AutoFOM-Preisen (Abschnitt 3.3.2.2). Das Risiko, für die Kontrakte tatsächlich Schweine liefern zu müssen, ist hingegen gering. So werden weniger als 1 % der an der WTB gehandelten Kontrakte durch physische Lieferung glattgestellt.

Ein Hauptproblem der WTB in Deutschland sind die bislang eher geringen Umsätze. Da sich selbst auf europäischer Ebene die Preise nicht unbedingt parallel entwickeln, ist der Kreis derer, für die eine Preisabsicherung in Frage kommt, vermutlich vergleichsweise klein. Dementsprechend werden an der WTB Hannover innerhalb eines Jahres Volumina erreicht, die in den USA innerhalb von ein bis zwei Tagen gehandelt werden. Insbesondere die Kaufseite (Schlachtunternehmen/Verarbeiter) zeigt wenig Interesse an einer Preisabsicherung. Begründet wird dies damit, dass es durch den Terminmarkthandel an Flexibilität bei der Disposition mangle, die Entwicklung von Schweine- und Teilstückpreisen nicht parallel verlaufe und das Ziel der Verarbeiter grundsätzlich die physische Lieferung sei. Zu vermuten ist aber auch, dass eine zu große Markttransparenz befürchtet wird. So kann es strategisch unklug sein, frühzeitig offen zu legen, welche Mengen in Zukunft benötigt werden, da Lieferanten diese Informationen in den Preisverhandlungen ausnutzen könnten. Andererseits fehlt es aber auch an Spekulanten, für die der Handel von Schweinekontrakten aufgrund der

(WTB o. J. b, S. 18).

⁴⁰ Die Basis bezeichnet die Differenz von Kassa und Terminmarktpreis (WTB o. J. b, S. 17). Für einen Landwirt ist die Preisabsicherung für seine Schweine nur so lange erfolgreich, wie die Basis größer oder gleich Null ist. Andernfalls müsste er seine Kontrakte für einen höheren Preis je kg zurückkaufen, als er seine Schweine am Kassamarkt verkaufen kann.

anfallenden Gebühren weniger interessant ist.⁴¹ Diese sind jedoch unverzichtbar um die notwendige Liquidität auf dem Markt zu erreichen. Insgesamt entwickelt sich dies zu einer Art Teufelskreis: Bei zu geringer Nutzung der WTB durch informierte Marktteilnehmer entwickeln sich Termin- und Kassamarkt unter Umständen zu weit auseinander, das Basisrisiko steigt.

In Zukunft könnte die Wareterminbörse allerdings als Basis von Preisversicherungen an Bedeutung gewinnen, da diese zur Bonitätsverbesserung in Kreditverhandlungen mit den Banken genutzt werden können (Basel II). Eine solche Preisversicherung hätte für die Landwirte demnach zum einen den Vorteil, dass Basis- und Markttiefenrisiko wegfallen (diese würden auf den Versicherungsgeber überwältigt), und dass sich die Konditionen der Fremdfinanzierung vergünstigen. Die Börse würde davon durch eine Verbesserung der Liquidität profitieren, was ihren Fortbestand sichern könnte.

Fazit: Die Wareterminbörse kann dem einzelnen Betrieb zur Sicherung seiner Wertschöpfung dienen. Zusätzliche Gewinne sind dabei nicht zu erwarten, da es sich beim Hedging um ein reines Preisabsicherungsinstrument handelt, das Einkommen wird dementsprechend nicht erhöht, sondern stabilisiert (aid 2001). Insbesondere für große, spezialisierte Betriebe ist dies jedoch bei der Erwartung von Preissenkungen im Laufe der Mastperiode ein wichtiges Instrument zur Liquiditätssicherung. Hohe Fremdkapitalbelastungen, wie sie für Wachstumsbetriebe üblich sind, gefährden die Liquidität, so dass die Preisschwankungen im Rahmen des Schweinezyklus eine Bedrohung für den Fortbestand des Betriebes darstellen können.

⁴¹ Die anfallenden Kosten belaufen sich zwar „nur“ auf ca. 0,01 €/ kg SG (WTB 2005b), da Spekulanten aber anstreben, von kleinsten Preisveränderungen (aid 2001, S. 9) zu profitieren, kann dies schon zu viel sein.

3.5 Stabilisierung der Machtverteilung und Verbesserung der Geschäftsbeziehung: Herausforderungen an die Schweineerzeuger

Der aufgezeigte graduelle Rückgang des Erzeugeranteils an der Wertschöpfung sowie die starken Schwankungen der Preise im Zeitablauf verdeutlichen zwei Probleme, mit denen sich Schweineerzeuger in Deutschland heute auseinandersetzen müssen. Zum einen macht das Rohprodukt Schwein nur noch einen sehr geringen Anteil des Wertes der Endprodukte aus, was dazu führt, dass die landwirtschaftliche Urproduktion nicht maßgeblich an der höheren Wertschöpfung durch stärkere Veredelung der Produkte teilhat. Zum anderen bergen die Preisschwankungen Liquiditätsrisiken, die im Zuge von Strukturwandel, betrieblichem Wachstum und zunehmender Spezialisierung eine wachsende Bedrohung auch für zukunftsgerichtete Betriebe darstellen. Die Produktion allein zu beherrschen kann damit weniger denn je ausreichen, um die Existenz des Betriebes nachhaltig zu sichern.

Der Beitrag der ökonomischen Theorien zu Macht und Machtmissbrauch bringt zwar einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, kann die Frage nach einem Machtmissbrauch durch Schlacht- oder Einzelhandelsunternehmen aufgrund methodischer und datenbezogener Probleme jedoch nicht abschließend klären. Preisverhandlungen zwischen Geschäftspartnern unterliegen in aller Regel einem Geheimwettbewerb, so dass die Datengrundlage defizitär ist. Die unterlegene Seite ist zumeist auf die Geschäftsbeziehung mit dem übermächtigen Verhandlungspartner angewiesen, sie wird mithin selten die Justiz einschalten und Daten offen legen (Ross- und Reiterproblematik). Schließlich führt der Wettbewerb als Selektionsverfahren zwangsläufig bei einem Teil der Firmen zu Verlusten und Insolvenzen. Wettbewerbliche Auslese und machtbedingte Ausbeutung und Verdrängung sind daher aus Sicht externer Marktbeobachter schwierig zu unterscheiden.

Einfache Antworten auf die Frage, ob die landwirtschaftlichen Mäster von den nachfolgenden Stufen ausgebeutet werden, sind mithin nicht zu erhalten. Zwar sind die konsumnäheren Bereiche wesentlich stärker konzentriert, was grundsätzlich für ein unausgewogenes Machtverhältnis spricht, ob Schlachtunternehmen und Lebensmittel-

einzelhandel sich dies jedoch systematisch zunutze machen können, bleibt unklar. Auf jeden Fall sollten sich die Landwirte bzw. ihre Verbände für preistransparenzschaffende Institutionen einsetzen.

Die Konfliktpotenziale in der Beziehung zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen sind hoch und führen zu häufigen Auseinandersetzungen und einer Geschäftsbeziehung, die von gegenseitigem Misstrauen geprägt ist. Dahinter stehen zwei Konfliktarten:

Der Wettbewerbsdruck erzeugt einen Verteilungskonflikt – jeder Marktpartner will ein möglichst großes Stück des zu verteilenden „Kuchens“ für sich sichern. Die Hebelwirkung der Einkaufspreise, die diesen Aspekt für die Schlachtunternehmen besonders wichtig macht, verschärft die Situation noch. Dieser Verteilungskonflikt ist grundsätzlich nicht aufhebbar, kann aber fair oder unfair ausgetragen werden. Mehr Preisfairness kann bspw. erreicht werden durch eine Erhöhung der Preiskonstanz, aber auch durch eine Verbesserung der Transparenz und klare Dokumentation. Außerdem kann durch Rationalisierungsmaßnahmen in der Kette der „Kuchen“ insgesamt größer gemacht werden.

Dem steht in der Fleischwirtschaft aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten ein Zielkonflikt entgegen: Bei hoher Preistransparenz würden alle Landwirte an den meistbietenden Schlachthof liefern, solange es keine Lieferpräferenzen gibt und die Transportkosten nicht zu hoch werden. Dies würde zu einer deutlichen Verschärfung des Preiswettbewerbs beitragen. Aus Sicht der Schlachtunternehmen bieten nachträgliche Preisreduktionen und fixe Preisbestandteile daher Vorteile. Schlachtunternehmen haben also kurzfristig aus inhaltlichen wie taktischen Gründen ein Interesse an einem möglichst komplizierten System, was sich in der zu beobachtenden Maskenvielfalt eindrucksvoll zeigt. Ziel der Landwirte ist dagegen eine weitgehende Transparenz über die Auszahlungspreise der einzelnen Abnehmer. Ein einfaches System, das im Vorfeld einschätzbar ist und nur wenige Qualitätsanforderungen umfasst, die sich dafür in der Mast planbar umsetzen lassen, ist eine wichtige Voraussetzung für eine wirtschaftliche Schweinemast. Während die Schlachtunternehmen insbesondere in

Zeiten eines knappen Schweineangebotes ein großes Interesse an einer Verschleierung der Preise haben, ist für die Landwirte Transparenz notwendig, um die ökonomisch beste Lieferentscheidung zu treffen.

Verteilungs- und Zielkonflikte sind nicht auflösbar, können aber unterschiedlich intensiv sein. Hinzu kommt, dass in einer durch Misstrauen charakterisierten Geschäftsbeziehung vermeidbare Kommunikations- und Rollenkonflikte die Zusammenarbeit überlagern und zu Ineffizienzen führen. Die oben skizzierten Kostensenkungspotenziale durch optimierte Preismasken deuten die entsprechenden Potenziale an. Zentrales Instrument zur Entschärfung von Konflikten und zur Kettenoptimierung ist das Supply Chain Management: das gemeinsame Bemühen um Kostenreduktion und Qualitätsverbesserung (vgl. Kap.V-3).

Insgesamt ergeben sich aus den bisherigen Ausführungen folgende zwei Ansatzpunkte zur Verbesserung der Wertschöpfung der Schweinehalter in Nordwestdeutschland:

- Erhöhung des Anteils am Gesamtkuchen
 - Stärkere horizontale Bündelung der Erzeuger. Dies wird, motiviert durch die geplante Südfleisch-Übernahme durch Vion, auch schon von Branchenvertretern aus dem süddeutschen Raum gefordert (Dorsch 2005).
 - Stützung eines genossenschaftlichen Schlachtunternehmens als Basis-Absicherung.
 - Verbesserung der Preistransparenz durch landwirtschaftliche Preismeldesysteme, insbesondere vor dem Hintergrund des staatlichen Rückzugs aus Klassifizierungskontrolle und Preismeldung.
- Erhöhung des Gesamtkuchens
 - Verbesserung der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette zur Reduktion von Schnittstellenkosten.
 - Bereitschaft zur langfristigen Zusammenarbeit mit Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen, die mit spezialisierten Konzepten qualitätsorientierte Marktsegmente erschließen wollen.

Während der zweite Gesichtspunkt eher in Richtung kooperativer Ansätze zur Optimierung der Wertschöpfungskette weist, ist der erste Punkt eindeutig auf eine konfrontative Beziehung zwischen Landwirten und nachgelagerten Stufen ausgelegt. Die Analyse der Potenziale dieser beiden Ansätze erfolgt in den folgenden Hauptkapiteln IV und V, die sich mit der Frage horizontaler und vertikaler Kooperationen auseinandersetzen. Unterstützt werden die theoretischen Überlegungen durch zwei umfangreiche eigene empirische Erhebungen.

IV Horizontale Kooperationen

1 Horizontale Kooperationen in der Landwirtschaft

Als Kooperation wird eine freiwillige, vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit selbstständig wirtschaftender Unternehmen bezeichnet. Kooperationen können mündlich oder schriftlich vereinbart werden. Sie sind nicht administrativ verordnet, sondern beruhen auf der freien Entscheidung der beteiligten Landwirte. Die Zusammenarbeit erstreckt sich über einen längeren Zeitraum; Kooperationen sind nicht auf einmalige oder gelegentliche Geschäftsabwicklungen beschränkt (Doluschitz 2001, S. 375).

Die überbetriebliche Zusammenarbeit lässt sich in der Landwirtschaft als vertikale und horizontale Kooperationen beobachten. Vertikale Kooperationen sind auf die Zusammenarbeit landwirtschaftlicher Betriebe mit vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen, z. B. Schlachtunternehmen, gerichtet; sie werden in ihrer Bedeutung für die Verbesserung der Wertschöpfung nordwestdeutscher Schweineerzeuger in Kapitel V näher betrachtet. Horizontale Kooperationen bezeichnen demgegenüber die Zusammenarbeit landwirtschaftlicher Betriebe untereinander (Klischat et al. 2001, S. 187).

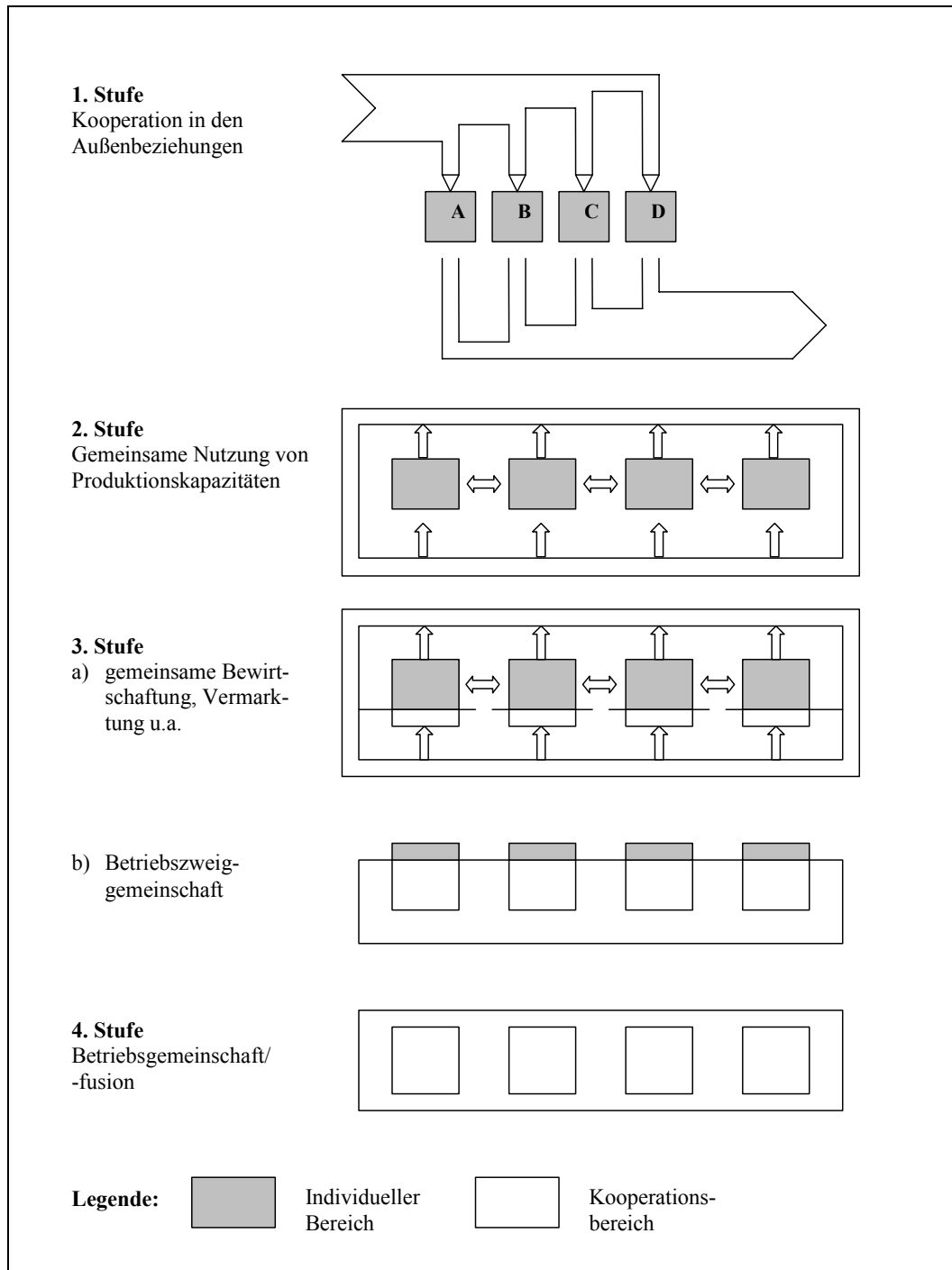
Horizontale Kooperationen lassen sich generell und so auch in der Schweineerzeugung in Abhängigkeit von der Bindungsintensität der Partner unterscheiden. Je höher die Bindungsintensität ist, desto stärker werden Entscheidungskompetenzen auf die gemeinsam gegründete Gesellschaft verlagert und desto weiter wird die Selbständigkeit der kooperierenden Landwirte eingeschränkt (Doluschitz 2001):

- Die geringste Bindungsintensität weisen Kooperationen in Form traditioneller Genossenschaften ohne vertraglich festgeschriebene Abnahme- bzw. Andienungspflichten auf. Die unternehmerische Selbständigkeit der an der Genossenschaft beteiligten Landwirte bleibt von dieser Form der überbetrieblichen Zusammenarbeit weitgehend unberührt. Diese Form der Zusammenarbeit ist bspw. für genossenschaftliche Schlachtunternehmen kennzeichnend, bei denen den Genossen auch andere Vermarktungswege offen stehen. Auch viele Erzeugergemeinschaften und

Viehvermarktungsgenossenschaften überlassen es weitgehend ihren Mitgliedern, welche Dienstleistungsangebote sie nutzen.

- Höher ist die Bindungsintensität bei der gemeinsamen Nutzung von Produktionskapazitäten, wie sie z. B. für Maschinengemeinschaften und Maschinenringe typisch ist. Bei Maschinengemeinschaften werden Maschinen von mehreren Landwirten gemeinsam beschafft. Dies ist häufig bei teuren Spezialmaschinen, die im einzelnen Betrieb nicht vollständig ausgelastet werden können, der Fall. Als Maschinenring bezeichnet man einen Zusammenschluss von Landwirten, der die überbetriebliche Nutzung im Individualeigentum verbleibender Maschinen anstrebt, um auf diese Weise die Auslastung zu verbessern. Gerade in Intensivregionen ist das Angebot von Maschinenringen auch auf Schweine erzeugende Betriebe abgestimmt (Güllewagen, Miststreuer usw.).
- Formen einer weiteren Intensivierung der Zusammenarbeit sind
 - die gemeinsame Beauftragung von Lohnunternehmern, eine gemeinsame Vermarktung, Bewirtschaftungsverträge u. ä.,
 - Betriebszweiggemeinschaften, bspw. eine gemeinsame Sauenhaltung oder Schweinemast.
- Die intensivste Form der Kooperation ist erreicht, wenn die kooperierenden Betriebe ihre Selbstständigkeit aufgeben und sich zu einer Betriebsgemeinschaft zusammenschließen. Die für Kooperationen eigentlich kennzeichnende Zusammenarbeit selbstständig wirtschaftender Unternehmen wird hier im Ergebnis zugunsten einer Fusion und der Auflösung der ursprünglichen Wirtschaftssubjekte aufgegeben. Für diese Form der Zusammenarbeit wird daher auch der Begriff der Vollkooperation gebraucht.

Abbildung 85: Horizontale Kooperationen unterschiedlicher Bindungsintensität



Quelle: In Anlehnung an Doluschitz 2001, S. 78

Mit horizontalen Kooperationen kann in der Landwirtschaft ein breites Spektrum wirtschaftlicher und sozialer Ziele verfolgt werden. Die wirtschaftlichen Ziele stehen im Zusammenhang mit der Verbesserung der Einkommenssituation sowie der Siche-

rung der dauerhaften Existenz der kooperierenden Betriebe. Zu diesem Zielbündel zählen namentlich Ziele wie Kostensenkungen, Erlössteigerungen, die Eröffnung von Wachstumspotenzialen oder auch die Erschließung von außerlandwirtschaftlichen Möglichkeiten der Einkommenserzielung (Mann/Muziol 2001, S. 60 ff.).

Kostensenkungen können sich u. a. aus einer besseren Auslastung der Produktionsfaktoren, dem Einsatz modernerer und größerer Maschinen, der Nutzung von Möglichkeiten zur Spezialisierung der Arbeitskräfte oder dem günstigeren Einkauf von Betriebsmitteln durch Stärkung der Marktmacht ergeben. Erfolge in diesem Bereich lassen sich an Kennzahlen wie bspw. Kosten je kg Schlachtgewicht oder Betriebsvermögen je Arbeitskraft ablesen.

Erlösvorteile sind Folge der Realisierung höherer Preise je Absatzeinheit. Diese können aus einer verbesserten Stellung am Absatzmarkt, aber z. B. auch aus der Möglichkeit zur Lieferung größerer, einheitlicher Partien resultieren. Erlösvorteile ergeben sich des weiteren, wenn bessere Naturalleistungen, etwa bessere biologische Leistungen in der Tierhaltung, erreicht werden. Leistungssteigerungen können z. B. auf die Spezialisierung der Arbeitskräfte, die erst in größeren Betrieben möglich ist, zurückzuführen sein.

Wachstumspotenziale werden erschlossen, wenn die begrenzten Investitionsmöglichkeiten einzelner Betriebe gebündelt werden, um wettbewerbsfähige Größenordnungen, z. B. in der Schweinemast, zu realisieren. Wachstumspotenziale eröffnen sich aber auch dann, wenn ein Zusammenschluss in der Lage ist, weitere kooperationswillige Landwirte anzulocken, oder wenn Verpächter bevorzugt an leistungsstarke Großbetriebe, die aus Kooperationen hervorgehen und die auch in schwierigen Zeiten als sichere Pachtzahler gelten können, verpachten.

Einkommen, die außerhalb der Landwirtschaft erzielt werden, verbessern ebenso wie niedrigere Kosten und höhere Erlöse die Einkommenssituation der landwirtschaftlichen Betriebe. Außerbetriebliche Einkommen werden möglich, wenn kooperationsbedingte Rationalisierungseffekte Arbeitskraft, Flächen oder Gebäude freisetzen. In

diesem Fall können Tätigkeiten außerhalb der Landwirtschaft aufgenommen, Gebäude an Gewerbetreibende oder an Privatpersonen vermietet oder auch gänzlich neue Erwerbsquellen, etwa durch den Umbau von frei werdenden Gebäuden zu Ferienwohnungen, erschlossen werden. Für zukunftsfähige Betriebe, namentlich solche, die Wachstumsstrategien verfolgen, sind derartige Überlegungen allerdings häufig nur von sehr untergeordneter Bedeutung.

Die sozialen Ziele umfassen Arbeitserleichterungen, die Reduzierung des Arbeitsumfangs, die Sicherstellung einer geregelten Freizeit, die Entlastung der Familie, die Gewährleistung von Urlaubs-, Krankheits- und Wochenendvertretungen u. ä.m. Teilweise werden durch Kooperationen auch Imagegewinne angestrebt. Dies ist allerdings ein zweiseitiges Schwert, da Kooperationen im Umfeld landwirtschaftlicher Betriebe nicht nur als Ausdruck von Dynamik, Aufgeschlossenheit, Wachstums- und Zukunftsorientierung gesehen, sondern wegen der damit verbundenen Aufgabe unternehmerischer Selbständigkeit z. T. auch negativ bewertet werden.

Welche Ziele in der Praxis dominieren, hängt vom Einzelfall ab. Empirische Untersuchungen fördern sehr vielgestaltige Motive für das Eingehen von Kooperationen in der Landwirtschaft zutage. Anders als im Ackerbau sind es im Bereich der Tierproduktion vielfach nicht alleine die wirtschaftlichen, sondern insbesondere auch die sozialen Ziele, die ausschlaggebend für das Eingehen horizontaler Kooperationen sind. Diese Aussage gilt in besonderer Weise für Futterbaubetriebe, z. T. aber auch für Veredelungsbetriebe.

Deutlich wird das Nebeneinander von wirtschaftlichen und sozialen Zielen in der Untersuchung von Berg et al. (2001). Die Autoren haben 24 Betriebs- und Betriebszweiggemeinschaften nach ihren Motiven für die Gesellschaftsgründung befragt. Von den befragten Kooperationsbetrieben waren 19 auf Milchvieh- und vier auf Schweinehaltung spezialisiert; in einem Fall handelte es sich um eine Maschinengemeinschaft. Als wichtigste wirtschaftliche Ziele nannten die Gesellschafter ökonomische Vorteile im engeren Sinne (Kostendegression, Erlössteigerung; 14 Nennungen) und die Eröffnung zukunftsreicher Wachstums- bzw. Investitionsmöglichkeiten (9 Nennungen).

Im sozialen Bereich dominierten die Arbeits- und Familienentlastung (11 Nennungen), die Gewährleistung von Freizeit-, Wochend- und Krankheitsvertretungen (6 Nennungen) und der Abschied vom Ein-Mann-Betrieb (5 Nennungen). Insgesamt wurden beide Zielkategorien ähnlich hoch gewichtet. Auf einer Skala von 1 (= sehr wichtig) bis 6 (= unwichtig) wurden Kostensenkungen im Durchschnitt mit 1,7, die Gewährleistung von Freizeit-, Wochenend- und Krankheitsvertretungen mit 1,8 und Arbeitserleichterungen mit 2,0 bewertet.

Die positiven Wirkungen von Kooperationen sind sowohl für die wirtschaftlichen als auch für die sozialen Ziele empirisch teilweise gut belegt (z. B. Mann/Muziol 2001; Schwerdtle 2001; Bläsi/Strümpfel 2001; Schmitt/Hoffmann 1997). Trotzdem bedarf es in der Praxis meist zusätzlicher Anstöße, damit sich Landwirte ernsthaft mit dem Thema ‚Kooperation‘ auseinandersetzen. Dazu zählen als bedrohlich empfundene Wendungen der Agrarpolitik, Anregungen von Beratern und Maschinenringen, ein Krankheitsfall in der Familie, der Brand eines Wirtschaftsgebäudes oder auch die anstehende Hofnachfolge (Klischat et al. 2001, S. 189 f.). Erst durch derartige externe Anstöße wird in vielen Fällen die Routine des Tagesgeschäfts durchbrochen und ein u. U. schon länger existierender Veränderungsbedarf auch erkannt und angegangen.

Horizontale Kooperationen werfen zahlreiche Fragen auf, etwa nach der Wahl einer geeigneten Rechtsform, der Klärung förder-, erb- und pachtrechtlicher Fragen, der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags sowie der Suche nach geeigneten Partnern (Doluschitz 2001; Hermann 2002; Klischat et al. 2001, S. 207 ff.; Wesche 2002). Diese sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Vielmehr steht die Frage im Vordergrund, welchen Beitrag horizontale Kooperationen zur Verbesserung der Wertschöpfung nordwestdeutscher Schweineerzeuger leisten können. Das Hauptaugenmerk ist dabei auf die Rolle und Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften und Viehvermarktungsgenossenschaften gerichtet. Beide Organisationsformen stellen eine im nordwestdeutschen Raum verbreitete Form landwirtschaftlicher Kooperationen dar, die im Folgenden einer empirischen Analyse sowohl aus Sicht ihrer Geschäftsführer als auch der Landwirte unterzogen werden.

2 Rolle und Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften und Viehvermarktungsgenossenschaften

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden 36 Geschäftsführer von Erzeugergemeinschaften (EZG) und Viehvermarktungsgenossenschaften (VVG) in Nordwestdeutschland befragt. Diese haben im Jahr 2004 über 7,6 Mio. Schweine vermarktet (Tabelle 25), so dass die Ergebnisse dieser Befragung ein repräsentatives Bild von der Situation der EZG und VVG in Nordwestdeutschland vermitteln. Ergänzend wird auf die im Rahmen einer weiteren Studie erhobene Einschätzung von EZG und VVG durch 357 Landwirte Bezug genommen. Nähere Angaben zur Durchführung dieser Befragung können dem Abschnitt V-3.2 entnommen werden. Soweit möglich, werden die Ergebnisse schließlich auch mit denjenigen einer früheren Untersuchung am Göttinger Institut für Agrarökonomie (Traupe 2002) verglichen, um Veränderungen im Zeitablauf deutlich zu machen.

Tabelle 25: Struktur der Stichprobe: Betriebskennzahlen

Merkmal	Gesamtstichprobe	EZG	VVG
Anzahl befragter EZG/VVG	36	17	19
Mitgliederzahl im Jahr 2004	417 (N = 35)	338	492 (N = 18)
Anzahl vermarkteter Schweine im Jahr 2004	7.696.975	4.456.629	3.240.346
Ø-Anzahl der vermarkteten Schweine im Jahr 2004	213.805	262.155	170.545
Ø-Anteil des Umsatzes mit Schlachtschweinen am Gesamtumsatz	69,07	76,41	62,5
Ø-Alter der befragten Geschäftsführer	47,8 J. (N = 35)	51,8 J. (N = 16)	44,4 J.

Quelle: Eigene Erhebung

Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens wurden die Geschäftsführer der EZG und VVG zur Situation und Rolle ihrer Unternehmen bei der Erzeugung von Schlacht-

schweinen befragt. Im Rahmen der Befragung wurden die EZG- und VVG-Geschäftsführer auch aufgefordert, ein Urteil über ihre Organisation abzugeben. Dadurch ist ein Vergleich mit der Beurteilung der Kooperationen durch die befragten Landwirte möglich. Die Befragung konzentrierte sich auf die Bundesländer Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, doch beteiligte sich auch eine VVG aus Schleswig-Holstein an der Untersuchung.

Die Auswahl der befragten Kooperationsgruppen erfolgte auf Basis externer Adressdatensätze. Die meisten Adressen stammten von der Vereinigung der Erzeugergemeinschaften für Vieh und Fleisch e. V. Von den 35 auf dieser Grundlage angesprochenen Geschäftsführern aus Nordwestdeutschland nahmen 22 an der Befragung teil. Zusätzlich wurden 4 Geschäftsführer von VVG des Genossenschaftsverbands Weser-Ems e. V. kontaktiert. Von diesen beteiligte sich einer an der Befragung. Von der Liste der VVG in Nordrhein-Westfalen, die vom dort ansässigen Genossenschaftsverband zur Verfügung gestellt wurde, waren 5 von 9 angesprochenen Geschäftsführern bereit, an der empirischen Erhebung teilzunehmen. Außerdem konnten dank der Hilfe des Genossenschaftsverbands Norddeutschland e. V. in Hannover weitere 8 von 20 Geschäftsführern der bedeutendsten VVG, die diesem Verband angeschlossen sind, für die Befragung gewonnen werden. Insgesamt erklärten von 68 kontaktierten EZG/VVG-Geschäftsführern 36 ihre Teilnahmebereitschaft, so dass aussagekräftige Ergebnisse zur Situation der EZG und VVG in Nordwestdeutschland vorliegen.

Da der Fragebogen für eine telefonische Befragung entwickelt wurde, sind weitgehend geschlossene Fragen verwendet worden, die um einige offene Fragen ergänzt wurden. Der vollständige Fragebogen findet sich mitsamt den Ergebnissen im Anhang.

Ein erster Hinweis auf die in Nordwestdeutschland dominierenden Vermarktungswege sowie die Rolle der EZG und VVG bei der Vermarktung von Schlachtschweinen lässt sich bereits der Studie von Traupe (2002) entnehmen, der für Niedersachsen eine repräsentative Befragung von 307 Schweine haltenden Landwirten durchgeführt hat (Tabelle 26).

Tabelle 26: Vermarktungswege niedersächsischer Landwirte beim Verkauf der Mastschweine an gewerbliche Schlachtunternehmen

Vermarktungsform	Schweine	% (N = 307)
Direkt an Schlachthof	33.608	7,4
Privater Viehhandel	156.100	34,3
VVG	88.323	19,4
EZG	176.842	38,9
Insgesamt	454.873	100,0

Quelle: Traupe 2002

Die Schweine, die von den befragten niedersächsischen Landwirten erzeugt wurden, sind zu 38,9 % über EZG, zu 34,3 % über den privaten Viehhandel, zu 19,4 % über VVG sowie zu einem kleineren Teil (7,4 %) direkt an die Schlachtunternehmen vermarktet worden. Für Nordrhein-Westfalen ist anzunehmen, dass die Vermarktung direkt an den Schlachthof eine größere Bedeutung besitzt, da insbesondere die Westfleisch e. G. diese Vermarktungsform fördert.

Die Analyse der Zukaufswege zeigt, dass der Anteil der frei vermarktenden Landwirte – wie zu erwarten war – bei den VVG höher als bei den EZG ist. In geringem Umfang werden von den VVG auch Zukäufe vom privaten Landhandel getätigt (Tabelle 27).

Tabelle 27: Zukaufswege der EZG/VVG im Jahr 2004

	EZG (N = 17) in %	VVG (N = 19) in %
Landwirte frei	23,94	62,32
Landwirte vertraglich	76,06	35,79
Privater Landhandel	0,00	1,89
Insgesamt	100,00	100,00

Quelle: Eigene Erhebungen 2005

Die Untersuchung der Vermarktungswege der EZG und VVG im Jahr 2004 ergab, dass die befragten 17 EZG über 4,4 Mio. und die 19 VVG über 3,2 Mio. Schweine vermarktet haben. Im Durchschnitt liegt die Zahl der vermarkteten Tiere bei den EZG höher als bei den VVG. Die Schweine wurden zu über 80 % an die Schlachtunternehmen vermarktet. Mehr als 10 % der Schlachtschweine sind von den Geschäftsführern

der EZG an private Viehhändler abgesetzt worden, während die VVG diesen Vermarktungsweg nur für 1,84 % der Tiere gewählt haben. Gut 10 % der Schweine vermarkten die VVG an andere VVG; auf diese Form der Vermarktung entfallen bei den EZG nur knapp 6 % der Schlachttiere (Tabelle 28).

Tabelle 28: Vermarktungswege der EZG/VVG im Jahre 2004

	EZG (N = 17) in %	VVG (N = 19) in %
VVG	5,88	10,53
Viehhandel	10,59	1,84
Schlachtunternehmen	83,53	87,63
Summe	100,00	100,00
Insgesamt vermarktete Schweine	4.456.629	3.240.346
Anzahl durchschnittlich vermarkteter Schweine	262.115	170.545

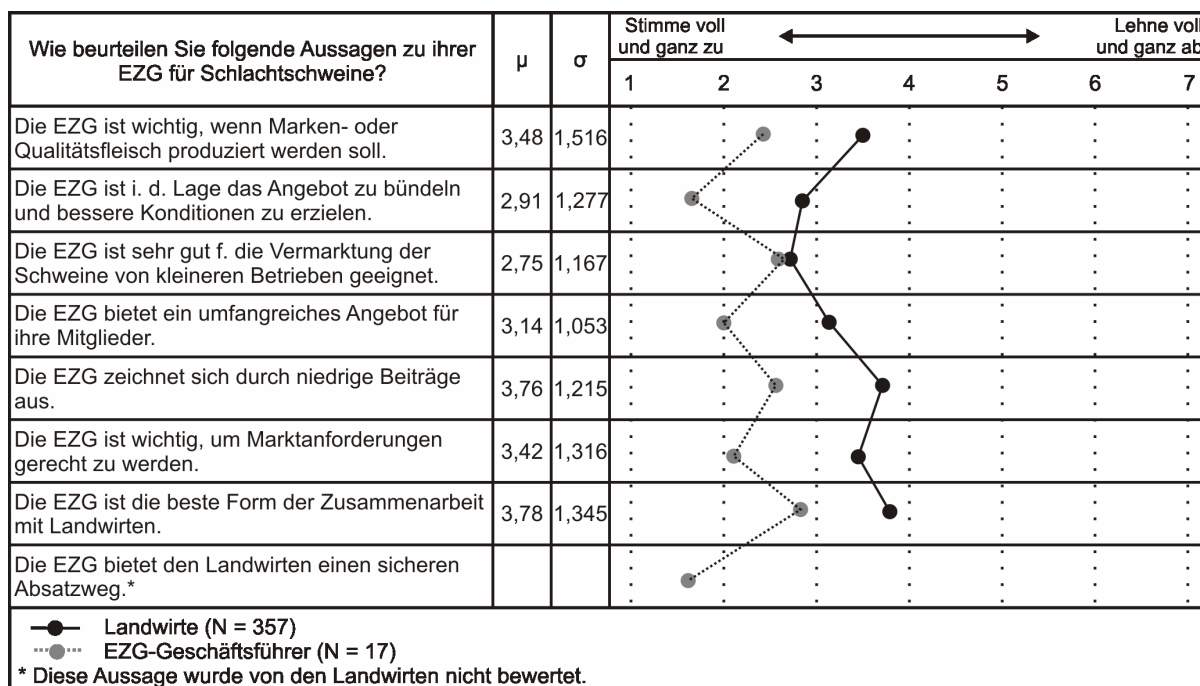
Quelle: Eigene Erhebungen 2005

Im Rahmen der empirischen Studie wurden die Landwirte und die Geschäftsführer der EZG zu ihrer Einschätzung wichtiger Aussagen befragt. Anhand einer siebenstufigen Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Lehne voll und ganz ab“ konnten sie die vorgegebenen Aussagen bewerten (Abbildung 86). Unter Hinzuziehung ergänzender Angaben aus der Landwirte-Befragung wird insgesamt deutlich, dass die Geschäftsführer wie auch die Schweineerzeuger die vorgegebenen Aussagen durchweg positiv beurteilen, die EZG somit offenkundig von beiden Seiten gut bewertet werden.

Am positivsten bewerteten die Landwirte die Aussage, dass die EZG in der Lage seien, das Angebot an Schlachtschweinen zu bündeln und dadurch bessere Konditionen für die Landwirte zu erreichen. Auch das Statement, dass die EZG sehr gut für die Vermarktung der Schlachtschweine kleinerer landwirtschaftlicher Betriebe geeignet seien, fand ähnlich starke Zustimmung. Von den Landwirten am stärksten abgelehnt wurden die Aussagen „Die EZG zeichnet sich durch niedrige Beiträge aus.“ und „Die EZG ist die beste Form der Zusammenarbeit mit Landwirten.“.

Die Geschäftsführer bewerten ihre Organisationen durchweg etwas positiver als die Landwirte. Eine große Divergenz zeigt sich v. a. bei der Einschätzung, wie umfangreich das Angebot der EZG für ihre Mitglieder ist. Hier scheint es den EZG nicht zu gelingen, ihre Angebotsvielfalt den Landwirten vollständig zu vermitteln. Bei der Würdigung dieses Ergebnisses ist allerdings zu berücksichtigen, dass die entsprechende Frage sowohl von Mitgliedern als auch von Nichtmitgliedern der EZG beantwortet wurde.

Abbildung 86: Die Rolle der EZG aus der Sicht der Geschäftsführer und der Landwirte



Quelle: Eigene Erhebungen 2005 (Durchschnittswerte)

Eine in ähnlicher Weise durchgeführte Befragung von Geschäftsführern und Landwirten zur Rolle von VVG ergab vergleichbare Resultate und bestätigt insoweit die mit Blick auf EZG geäußerten Einschätzungen.

35 Landwirte gaben an, ehemals einer EZG angehört zu haben; eine VVG verlassen hatten 13 Betriebe. Gemessen an 357 befragten Landwirten sind diese Werte nicht allzu hoch, zeigen aber gleichwohl, dass EZG wie auch VVG durchaus um Mitglieder kämpfen und sie fortgesetzt von den Vorteilen dieses Vermarktungsweges überzeugen

müssen. Dies belegt auch die explizit an die Nichtmitglieder gerichtete Frage, warum sie keiner EZG oder VVG angehören⁴²: 29,1 % wollen die Vermarktung lieber selbst organisieren, 19,6 % schätzen andere Vermarktungswege als interessanter ein und 22,1 % erwarten keinen arbeitswirtschaftlichen Vorteil. Ebenfalls 22,1 % geben an, über eine Mitgliedschaft noch nicht ernsthaft nachgedacht zu haben. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass für diese Landwirte die Vorteile einer Mitgliedschaft nicht klar auf der Hand liegen. Die Höhe der Beiträge (9,0 %), die Unzufriedenheit mit den angebotenen Leistungen (7,8 %) oder der Geschäftsführung (5,9 %) sowie die Strenge der zu beachtenden Vorschriften (5,9 %) werden demgegenüber wesentlich seltener als Hinderungsgrund für eine Mitgliedschaft genannt. Dies gilt erst recht für mangelndes Vertrauen in die EZG/VVG (3,0 %), die fehlende räumliche Nähe zu einer EZG/VVG (2,5 %) oder die Nichterfüllung der Voraussetzungen einer Mitgliedschaft durch den eigenen Betrieb (0,9 %).

Ein wesentliches Ziel der Untersuchung war es, die Kennzeichen erfolgreicher EZG und VVG herauszuarbeiten. Als Merkmale zur Identifizierung erfolgreicher EZG bzw. VVG wurden drei Kriterien gewählt: (a) Die Organisation weist konstante oder steigende Mitgliederzahlen auf, (b) die Zahl der vermarkteten Schlachtschweine bleibt konstant oder nimmt zu, und (c) die EZG bzw. VVG schätzt ihre wirtschaftliche Perspektive positiv ein.

Diese Merkmale trafen in der Befragung auf sechs EZG sowie drei VVG zu. Die erfolgreichen unterscheiden sich – dies kann als Ergebnis festgehalten werden – von den weniger erfolgreichen Organisationen dadurch, dass sie den Landwirten mehr Leistungen anbieten. Zugleich wurde deutlich, dass erfolgreiche VVG bewusst darauf verzichten, bestimmte Leistungen bereitzustellen. Die folgende Tabelle gibt die Merkmale des Leistungsangebots erfolgreicher EZG und VVG wieder.

⁴² Mehrfachantworten waren möglich. Wiedergegeben ist der Anteil der Antworten, der auf die Kategorien „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“ entfiel.

Tabelle 29: Charakteristika erfolgreicher Kooperationsgruppen

Merkmale des Leistungsangebots erfolgreicher	
Erzeugergemeinschaften	Viehvermarktungsgenossenschaften
Verhandlungen mit Schlachthöfen	
Organisation des Transports der Tiere	
Kontrolle der Abrechnungen	
Unterstützung der Mitglieder bei Maßnahmen zur Qualitätssicherung	
Erschließung neuer Absatzwege	
Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der Rentabilität der Schweinemast	Verzinsung der eingebrachten Geschäftsguthaben
Überwachung der Schlachtungen	Durchführung des Transports mit eigenem Fuhrpark
	Organisation des Ferkelbezugs
	kein gebündelter Einkauf von Produktionsmitteln
	Verzicht auf den Betrieb eines eigenen Schlachthofs

Quelle: Eigene Erhebung

Verhandlungen mit Schlachthöfen, die Organisation des Transports der Tiere, Abrechnungskontrollen, die Unterstützung der Mitglieder bei Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie die Erschließung neuer Vertriebswege gehören sowohl zum Angebot erfolgreicher EZG als auch erfolgreicher VVG. Sie können in gewisser Weise als das Kerndienstleistungsangebot erfolgreich geführter Kooperationsgruppen betrachtet werden. Das Leistungsspektrum erfolgreicher EZG und VVG umfasst daneben noch weitere Services, die nur im Einzelfall angeboten werden.

Erfahrungen aus der Praxis lehren, dass sich neben dem skizzierten Leistungsspektrum insbesondere auch die Kunden- oder besser Lieferantenzufriedenheit als Erfolgsfaktor für EZG und VVG herauskristallisiert hat. Vielen VVG bspw. gelingt es, zufriedenen Landwirte auch ohne vertragliche Bindung langjährig an sich zu binden.

Mit Blick auf die wachsende Bedeutung von Zertifizierungssystemen in den Wertschöpfungsketten des Agribusiness ist interessant, dass 16 von 17 EZG und 18 von 19

VVGangaben, ihre Mitglieder bei Maßnahmen zur Qualitätssicherung, etwa der QS-Zertifizierung, zu unterstützen. Die 141 Landwirte, die in der Befragung berichteten, Mitglied einer EZG oder VVG zu sein und von dieser Unterstützung bei der QS-Zertifizierung zu erfahren, sind zu mehr als 83 % „ganz und gar zufrieden“ oder „zufrieden“ mit der Unterstützung durch die EZG/VVG in diesem Bereich.

3 Mehr Wertschöpfung durch horizontale Kooperationen?

Die Landwirtschaft und die ihr nachgelagerten Wertschöpfungsstufen sind durch extreme Größenunterschiede gekennzeichnet. Dies gilt auch und ganz besonders für die Schweineerzeugung, bei der der Strukturwandel auf der Erzeugerseite nicht mit den in der jüngeren Vergangenheit zu beobachtenden Konzentrations- und Internationalisierungstendenzen auf der Schlachtstufe (vgl. Kapitel III-2.2.2) Schritt halten konnte. Als Folge dieser Entwicklung bestehen zwischen „grüner“ und „roter“ Seite erhebliche Marktmachtunterschiede, die zur Abhängigkeit der Landwirte von den Entscheidungen ihrer Abnehmer führen.

EZG und VVG bündeln die Vermarktung von Schlachtschweinen. Sie werden daher als eine Möglichkeit betrachtet, den Landwirten mehr Stimme und Gewicht in den (Preis-)Verhandlungen mit Schlachthöfen zu verleihen. Wichtig dafür ist es, möglichst viele Schlachtschweine gemeinsam zu vermarkten, die zzt. frei vermarkteten Schweine also möglichst „einzufangen“ – ggf. auch durch Neugründungen in Regionen, in denen Erzeugerkooperationen nur schwach vertreten sind – und die noch bestehende Zersplitterung der EZG bzw. VVG durch intensive Zusammenarbeit und ggf. auch Fusionen möglichst schnell zu überwinden. Die Vermarktung von im Durchschnitt rund 213.000 Schlachtschweinen pro Jahr, wie sie sich in der Befragung herauskristallisierte, ist zwar beachtlich, angesichts der Größenordnung der marktführenden Schlachtunternehmen aber nicht ausreichend. Als Faustformel kann gelten: Marktmacht besitzt nur der Verhandlungspartner, auf dessen Angebot an Schlachtschweinen nicht leichterhand verzichtet werden kann und der nicht ohne weiteres durch alternati-

ve Vermarkter aus der Region, angrenzenden Regionen oder auch dem benachbarten Ausland, insbesondere den Niederlanden, ersetzt werden kann. Die jeweilige Mindestgröße einer EZG/VVG lässt sich demnach nicht allgemeingültig, sondern immer nur in Abhängigkeit von den jeweiligen örtlichen bzw. regionalen Rahmenbedingungen – bspw. Größe des abnehmenden Schlachthofs und Substitutionsmöglichkeiten durch andere Erzeuger – benennen. Als ein Indiz dafür, wann Marktmacht vorliegt, kann aber nochmals auf die Zahlen, mit denen die deutschen Wettbewerbsbehörden operieren, verwiesen werden. Danach wird Marktmacht vermutet, wenn das führende Unternehmen mindestens 33 % des Marktes auf sich vereint, die drei führenden Unternehmen 50 % Marktanteil haben oder die fünf größten Unternehmen in der Summe einen Marktanteil von mehr als 66 % erreichen (vgl. Kapitel III-3.2). Einige EZG und VVG haben dies bereits erkannt und auf informeller Basis die Zusammenarbeit wesentlich verstärkt.

Die Voraussetzungen dafür, das Schlachtschweineangebot über das bisher bereits erreichte Maß hinaus zu bündeln, sind im Prinzip gut. Die empirische Erhebung hat gezeigt, dass viele Landwirte den Vermarktungsweg EZG bzw. VVG grundsätzlich positiv beurteilen. Allerdings haben die Befragungsergebnisse auch deutlich werden lassen, dass Erzeugerkooperationen keine „Selbstläufer“ sind, sondern sich im Wettbewerb mit anderen Formen der Vermarktung beweisen müssen. Wenn es ihnen nicht gelingt, sich durch hohe Preiszufriedenheit der Mitglieder, ausgeprägte Lieferantorientierung und ein maßgeschneidertes Dienstleistungsangebot von alternativen Vermarktungswegen abzuheben, werden sie auf Dauer die durch sie verursachten zusätzlichen Kosten in der Wertschöpfungskette nicht rechtfertigen können, für Landwirte nicht ausreichend attraktiv sein und keine Bündelung des Angebots herbeiführen können. Appelle an die Solidarität verhallen im Wirtschaftsleben im Allgemeinen ungehört; in einer Marktwirtschaft sollen und müssen die Wirtschaftssubjekte, also auch Landwirte, sich zuvorderst an Preis- und Qualitätssignalen orientieren. Ungeachtet ihres im Großen und Ganzen guten Images müssen EZG und VVG in dieser Hinsicht noch Verbesserungen erreichen. So gibt die von vielen befragten Landwirten geäußerte Auffassung, dass derartige Kooperationen eher etwas für kleinere Betriebe

seien, zu denken. Auf die Frage, ob EZG/VVG zugetraut wird, bessere Konditionen für die Schweineerzeuger zu erzielen, wurden zudem beachtliche Auffassungsunterschiede zwischen den Organisationen selbst und ihren aktuellen und potenziellen Mitgliedern deutlich. Auch dies deutet auf die Notwendigkeit hin, dass EZG und VVG noch intensiver als bisher versuchen müssen, sich nicht nur durch ein den Erwartungen der Landwirte entsprechendes Dienstleistungsangebot und starke Lieferantenorientierung, sondern auch durch attraktive Preise als überlegene Vermarktungsalternative zu empfehlen. Wie später noch deutlich werden wird, ist die Preiszufriedenheit der VVG-Mitglieder zzt. gering (vgl. Abbildung 112 in Kapitel V-3.5.1.2). Dies deutet darauf hin, dass viele VVG noch zu stark auf den Abnehmer fokussiert sind und sich zu wenig an den Bedürfnissen der Landwirtschaft ausrichten.

Wenn an dieser Stelle für eine stärkere Bündelung des Angebots an Schlachtschweinen eingetreten und für den Zusammenschluss bislang selbstständig operierender EZG bzw. VVG plädiert wird, so darf gleichwohl nicht übersehen werden, dass die Attraktivität dieser Organisationen für die Landwirte bislang auch aus der räumlichen Nähe, der Abstimmung des Dienstleistungsangebots auf den lokalen Bedarf und der (verglichen mit Großgenossenschaften etwa im Milch- und Fleischbereich) starken genossenschaftlichen Prägung, die aus einer überschaubaren Mitgliederzahl resultiert, erklärt. Infolge von Zusammenschlüssen würden diese Vorteile verloren gehen und die Bindung an die Organisationen gelockert; zugleich würde eine im Zuge des Größenzwachstums von Organisationen nahezu unvermeidliche Bürokratisierungs- und Hierarchisierungstendenz (Kieser/Walgenbach 2003) einsetzen. Darüber hinaus ist bei formellen Zusammenschlüssen, namentlich Fusionen, mit erheblichen Anpassungskosten aufgrund von Widerständen und Meinungsverschiedenheiten zu rechnen. Fusionen werden daher nur solchen EZG und VVG empfohlen, die nicht erfolgreich in Marktnischen aktiv und bislang noch deutlich kleiner als der Durchschnitt sind.

Allen anderen EZG und VVG wird eher von Fusionen abgeraten. Um trotzdem die Vorteile gemeinsamen Handelns nutzen zu können, sollte – zunächst bei Fortbestehen der organisatorischen Selbständigkeit – die Zusammenarbeit zwischen den EZG und

VVG, ggf. aber auch mit konkurrierenden Vermarktern etwa aus dem Bereich des privaten Viehhandels verbessert werden. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob auf mittlere Sicht schlagkräftige Dachorganisationen geschaffen werden können, die die Vermarktung koordinieren, z. B. durch zentralisierte Verhandlungen mit den Schlachthöfen. EZG und VVG, die schon jetzt über andere EZG oder VVG vermarkten, sind bereits einen ersten Schritt in diese Richtung gegangen. Bei der Erbringung aller übrigen Dienstleistungen für ihre Mitglieder sollen die Erzeugerzusammenschlüsse jedoch weiterhin lokal selbstständig operieren.

In den USA ist in den 1980er und 1990er Jahren der Versuch unternommen worden, in Form so genannte New Generation Cooperatives mehr Wertschöpfung für die Landwirte zu sichern (Drescher/Ratjen 1999). Merkmale dieser Genossenschaften sind überschaubare Mitgliederzahl, festgelegte Mitgliederrechte und -pflichten (z. B. Andienungspflicht der Schlachtschweine) und Vorwärtsintegration durch Verarbeitung und Direktvermarktung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse. Aus verschiedensten Gründen – Finanzbedarf, Verbrauchertrends (SB-Fleisch, Convenience-Produkte) usw. – wird außerhalb der eng umrissenen Marktnische der regionalen Direktvermarktung von der Umsetzung dieses Konzepts in Deutschland abgeraten. Allerdings werden einige Elemente dieses Modells, insb. die schärfere Fassung der Mitgliederrechte und -pflichten, als vorbildlich auch für die gemeinsame Vermarktung im nordwestdeutschen Raum erachtet.

Der Aspekt der Mitgliederrechte und -pflichten verweist auf die Vertragsgestaltung als zentrale Herausforderung jeder übergreifenden Zusammenarbeit bei der Vermarktung von Schlachtschweinen. Solange es möglich ist, ohne Risiko an der Vermarktungsorganisation vorbei Verträge mit den Schlachtunternehmen abzuschließen, ist das Projekt einer auch formal stärkeren Bündelung zum Scheitern verurteilt. Zu leicht ist es unter diesen Bedingungen möglich, die Organisation und ihre Mitglieder durch differenzierte Vertragsbedingungen zu spalten. Eine problemgerechte Vertragsgestaltung ist daher für ggf. zu gründende „Vermarktungskontore“ von herausragender Bedeu-

tung, liegt allerdings außerhalb des Fokus dieses Gutachtens und muss späteren Überlegungen vorbehalten bleiben.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass größeren und besser koordinierten EZG und VVG eine zunehmend bedeutsamere Rolle im Rahmen eines „Nordwestdeutsches Modells“ (vgl. Kapitel VI) der Schweineerzeugung beigemessen wird. Zwar wird gelegentlich darauf hingewiesen, dass eine auf längerfristige vertragliche Bindungen gestützte direkte Vermarktung der Schlachtschweine bei den Schlachthöfen zu Einsparungen von Beschaffungskosten führen und damit die Effizienz der gesamten Schweine erzeugenden Kette verbessern würde (Hayenga et al. 2000). Unbeachtet bleiben allerdings u. E. die oftmals bedeutsamen Motivations- und Flexibilitätsdefizite stärker integrierter Lösungen, die im folgenden Kapitel V näher beleuchtet werden. Zudem ist die Gefahr groß, dass Vorteile in integrierten Strukturen nur zu Lasten der Landwirtschaft und deren Wertschöpfung erzielt werden.

Unabhängig davon, ob eher lockere Formen der Zusammenarbeit gefördert oder in Form von Fusionen bzw. „Vermarktungskontoren“ die Vermarktung gebündelt werden soll, wird die Unterstützung durch ein geeignetes Projektmanagement in hohem Maße erfolgsrelevant sein. In Reorganisationsprozessen hat es sich als sinnvoll erwiesen, eine hochrangig besetzte Steuerungsgruppe einzusetzen, die die Meilensteine setzt, die Zielerreichung kontrolliert und die Beschaffung ggf. erforderlicher Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) unterstützt (Beck 1996, S. 98 ff.). Für die Intensivierung der Zusammenarbeit bei der Schlachtschweinevermarktung in Nordwestdeutschland werden die Bildung einer entsprechenden Steuerungsgruppe und ihre Besetzung mit ausgewählten Führungspersönlichkeiten der Region angeregt. Aufgabe dieses Gremiums ist es auch, die Politik davon zu überzeugen, in Zukunft nicht einseitig vertikale Kooperationen, sondern auch die gemeinsame Vermarktung durch landwirtschaftliche Betriebe zu fördern.

V Vertikale Kooperationen

Die wertschöpfungsstufenübergreifende Zusammenarbeit ist in der Land- und Ernährungswirtschaft in den vergangenen Jahren verstärkt in das Blickfeld gerückt. Dies gilt in besonderer Weise für die tierische Erzeugung. Die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen sowie die Auswirkungen verschiedener Organisationsformen auf die Effizienz und internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schweineerzeugung zählen augenblicklich sicherlich zu den meistdiskutierten Fragestellungen. Gehört vertikalen Kooperationen die Zukunft, wie gelegentlich mit Verweis auf dänische und nordamerikanische Vorbilder (Windhorst 2001, 2004c) oder steigende Anforderungen an Produktqualität und Rückverfolgbarkeit (den Ouden et al. 1996; Lawrence et al. 2001) argumentiert wird? Oder werden durch die in den letzten Jahren eingeführten Zertifizierungssysteme, etwa das System „Qualität und Sicherheit“, die Qualitätsunsicherheiten so weit reduziert, dass die traditionell in Deutschland dominierende freie Vermarktung sich auch langfristig gegenüber vertraglich abgesicherten Liefer- und Leistungsbeziehungen behaupten wird (Schramm/Spiller 2003)? Benötigen also freie Unternehmer auch weiterhin keine Verträge, wie noch im letzten Jahr auf der Strategietagung der ISN unter großem Beifall behauptet wurde (o. V. 2004)?

Die Frage der effizienten Kettenorganisation und mit ihr die Frage nach der Vorteilhaftigkeit vertikaler Kooperationen im Bereich der Schweineerzeugung muss im Augenblick noch als offen betrachtet werden. Daher ist auch unklar, welchen Beitrag vertikale Kooperationen zur Sicherung der Wertschöpfung für Schweineerzeuger in Nordwestdeutschland zu leisten vermögen. Die folgenden Ausführungen sollen erste Antworten auf diese wichtigen ungeklärten Problemstellungen geben. Dies geschieht aus drei Perspektiven:

- Was sagt die wirtschaftswissenschaftliche Theorie? Lassen sich aus ihr Empfehlungen für oder gegen eine stärkere vertikale Bindung in der Schweinefleisch erzeugenden Kette ableiten?

- Welche Lehren lassen sich aus den Entwicklungen im Bereich der Organisation der Schweineerzeugung im Ausland ziehen? Sind die Vereinigten Staaten und Dänemark Vorbilder für Nordwestdeutschland, oder sind die Bedingungen in den beiden genannten Ländern so speziell, dass sich eine einfache Übertragung der dort realisierten integrierten Lösungen auf den nordwestdeutschen Raum verbietet und den ausländischen Modellen mit Aussicht auf Erfolg ein „nordwestdeutsches Modell“ entgegengesetzt werden kann?
- Wie stellt sich die Qualität der Zusammenarbeit in der Supply Chain dar? Gibt es auch unabhängig von vertraglichen Bindungen Möglichkeiten zur Verbesserung der stufenübergreifenden Zusammenarbeit in der Kette im Sinne eines Supplier Relationship Management?

1 Freie Vermarktung oder vertikale Kooperationen: Einige grundsätzliche Überlegungen

1.1 Organisation der Schweineerzeugung: Das Alternativenspektrum

Aus theoretischer Sicht ist die Frage nach der Zukunft der freien Vermarktung von Schweinen einerseits und vertikalen Bindungen in der Kette andererseits in die umfassendere Problematik der Grenzziehung zwischen Betrieb bzw. Unternehmen und Markt eingebettet. Ist es effizienter, den Leistungsaustausch zwischen verschiedenen, technisch separierbaren Stufen der Produktion, z. B. der Erzeugung von Mastschweinen und der Schlachtung, in getrennten Unternehmen zu organisieren und nur durch das Wirken des Preismechanismus koordinieren zu lassen? Oder ist es vorteilhafter, die Produktion in mehr oder minder stark vertikal integrierten Ketten zu organisieren, in denen der Leistungsaustausch zwischen den Wertschöpfungsstufen nicht mehr (allein) durch Preise, sondern (auch) durch Entscheidungen von Unternehmern und Managern gesteuert wird? Es ist das Verdienst von Ronald Coase (1937, S. 388), erstmals Markt und Unternehmen als alternative Formen der Organisation des Leistungsaustauschs gekennzeichnet zu haben: „Outside the firm, price movements direct

production, which is co-ordinated through a series of exchange transactions on the market. Within a firm, these market transactions are eliminated, and in place of the complicated market structure with exchange transactions is substituted the entrepreneur-co-ordinator, who directs production. It is clear that these are alternative methods for co-ordinating production.”

Die Gegenüberstellung von Markt und Unternehmen als alternativen Konzepten der Steuerung arbeitsteiliger Aktivitäten hat in den Wirtschaftswissenschaften vor allem durch die Transaktionskostentheorie neue Impulse erfahren. Oliver Williamson, der die von Coase formulierten Überlegungen aufgegriffen und weiterentwickelt hat, setzt den Markt mit auf klassischem Vertragsrecht beruhenden Spot-Markt-Beziehungen gleich. Sie sind u. a. gekennzeichnet durch kurze Dauer, eindeutige Benennung des Vertragsgegenstands (Menge, Qualität usw.), geringe Bindung der Marktpartner aneinander sowie die Lösung eventuell auftretender Konflikte auf dem Rechtsweg. Marktbeziehungen sind im Grunde anonyme Beziehungen; die Identität der Marktpartner ist – auch wenn sie im Einzelfall bekannt sein mag – im Grunde irrelevant (Williamson 1991, S. 271).

Im Bereich der Schweineerzeugung entspricht diese Beschreibung dem frei vermarktenden Landwirt, der ohne Bindung an ein bestimmtes Schlachtunternehmen, eine Erzeugergemeinschaft oder einen bestimmten privaten Viehhändler seine Schweine vermarktet und dabei eine ausgeprägte Neigung zu spekulativem Verhalten zeigt, also jederzeit bereit ist, den Vermarktungsweg zu wechseln, wenn er davon einen kurzfristigen (Preis-)Vorteil erwartet. Dem entspricht auf der „roten“ Seite ein Schlachtunternehmen, das seinen Bedarf an Schlachtschweinen flexibel am Markt deckt.

Dem Spot-Markt stellt Williamson (1985; 1991) die „Hierarchie“ gegenüber, in der sich zwei (oder mehr) Wertschöpfungsstufen in gemeinsamem Eigentum befinden und unter einheitlicher Leitung des Eigentümer-Unternehmers oder eines Managements stehen. Nicht Preisbewegungen, sondern hierarchische Anweisungen („fiat“) steuern im Fall der vertikalen Integration den Leistungsaustausch. Die Transaktionskostentheorie betrachtet so genannte relationale Verträge als kennzeichnend für vertikal inte-

grierte, hierarchische Systeme (= Betriebe bzw. Unternehmen). Relationale Vertragsbeziehungen lassen im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses Leistung und Gegenleistung der am Leistungsaustausch beteiligten Partner weitgehend offen. Die Hierarchie vertraut auf langfristige, in einen sozialen Zusammenhang eingebettete Beziehungen. Anders als die Vertragsbeziehungen im Markt sind die der Hierarchie zugrunde liegenden relationalen Verträge nur eingeschränkt justitiabel; hierarchieinterne Konflikte können daher nicht auf dem Rechtsweg, sondern nur innerhalb des betrachteten Unternehmens gelöst werden. Aufgrund dieser Eigenschaften können und müssen relationale Verträge durch kurzfristige Anweisungen ergänzt werden.

Vertikale Integration (bzw. Hierarchie) bedeutet in der Schweineerzeugung, dass sich „grüne“ Seite und „rote“ Seite in einer Hand befinden. Dies kann Ergebnis der Rückwärtsintegration durch Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen wie in den USA oder durch Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und des Lebensmitteleinzelhandels wie in Brasilien sein (Czekala 2003, S. 118 f.; Kleine Klausing 2000; Hellbrügge 2004, S. 52 ff.). Vertikale Integration liegt aber auch dann vor, wenn sich Landwirte als Ergebnis einer Vorwärtsintegration selbst in der Schlachtung und Verarbeitung engagieren. Dies kann durch den Schritt in die Direktvermarktung erfolgen, aber auch durch den Aufbau eigener Schlachthöfe bspw. durch Erzeugergemeinschaften. Im Grunde entsprechen auch genossenschaftliche Schlachtunternehmen dem Bild einer vertikal integrierten Schweineproduktion. Aufgrund des Größenwachstums der meisten Genossenschaften ist die Beziehung zwischen den Genossen und ihrer Organisation allerdings oft stark gelockert und im Kern eher marktlich geprägt. Nur dort, wo Landwirte noch aktive Träger einer (kleineren) Genossenschaft sind und ihre Eigentümerfunktion deutlich erkennbar ausüben, entspricht das genossenschaftliche Schlachtunternehmen dem Modell der vertikal integrierten Schweineerzeugung.

Markt und Hierarchie markieren die Endpunkte eines Kontinuums. Die meisten praktischen Lösungen liegen zwischen beiden Extremen. Die Zwischenformen, die bei Coase (1937) noch keine Erwähnung gefunden haben, subsumiert Williamson (1985 und 1991) unter den Begriff der hybriden Organisationsformen. Dabei handelt es sich

nach Williamson um Kombinationen marktlicher und hierarchischer Elemente, die auf so genannte neoklassischen Verträgen basieren, in denen nicht alle Vertragsbedingungen präzise fixiert sind, sondern die nur einen Rahmen bilden, der nachfolgende Anpassungen erlaubt. Der Vertrag ist längerfristiger Natur und in eine soziale Beziehung mit eigenen Normen und eigener Geschichte eingebettet. Meinungsverschiedenheiten werden im Regelfall nicht gerichtlich geklärt, sondern mit Hilfe vereinbarter Konfliktlösungsmechanismen beigelegt.

Allen hybriden Organisationsformen ist gemeinsam, dass sie auf der Idee einer durch bestimmte vertragliche oder hierarchische Elemente angereicherten Marktbeziehung beruhen. In der Literatur finden sich daher auch Bezeichnungen wie „organization-like market“ (Imai/Itami 1984, S. 289) oder „organized markets“ (Douma/Schreuder 1992, S. 44). Als ein Beispiel für eine hybride Organisationsform nennt Williamson (1991) einen langfristigen Liefervertrag, der u. a. Bestimmungen zur Anpassung von Liefermengen und Preisen an geänderte Rahmenbedingungen, zur Offenlegung von Informationen und zur Lösung von Konflikten enthält. Weitere in der Literatur angeführte Beispiele sind Rahmenlieferverträge, Ansiedlungsverträge, Franchising und Joint Ventures (Picot 1991).

Vertikale Kooperationen im Bereich der Schweineerzeugung, d. h. vertragliche Bindungen zwischen Landwirten und ihren Abnehmern, namentlich Schlachtunternehmen, sind typische hybride Organisationsformen. In der betrieblichen Praxis hat sich ein breites Spektrum unterschiedlicher stufenübergreifender Kooperationsformen herausgebildet (Czekala 2003, S. 111 ff.). Es reicht von eher lockeren Vermarktungsverträgen bis zu Lohnmastverträgen mit hoher Bindungsintensität, wie sie z. B. aus der Geflügelproduktion oder der US-amerikanischen Schweineerzeugung bekannt sind. Je nach den Bedingungen des Einzelfalls – Laufzeit, Kündigungsfristen, wechselseitig auferlegte Pflichten usw. – sind stufenübergreifende Verträge näher am marktlichen oder am hierarchischen Ende des Kontinuums der Organisationsformen angesiedelt.

Das bekannteste Beispiel einer hybriden Organisation der Schweineerzeugung im nordwestdeutschen Raum ist der BestSchwein-Vermarktungsvertrag von Westfleisch. Der Vertrag bindet den Landwirt und die Westfleisch faktisch auf 12 Monate, da er in jedem Kalenderjahr mit einer Frist von drei Monaten zum Ende des Monats gekündigt werden kann, der dem Kalendermonat des Beitrittsjahres entspricht. Er legt beiden Vertragsparteien bestimmte Pflichten auf, so bspw. eine Andienungs- bzw. Abnahmeverpflichtung und die Einhaltung bestimmter Erzeugerregeln, und enthält darüber hinaus u. a. Regeln zu Preisfindung und Abrechnungsmodalitäten sowie zur Vertretung der Erzeugerinteressen.

Nicht immer allerdings liegen hybriden Organisationsformen in der Land- und Ernährungswirtschaft formale Verträge zugrunde. Dauerhafte Lieferbeziehungen bilden sich häufig auch durch langjährige betriebliche Übung heraus. Ohne dass jemals ein schriftlicher Vertrag geschlossen wurde, können dann beide Seiten von der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung ausgehen (Behner/Bitsch 1995). Diese Situation findet sich auch in der Schweineerzeugung. So konnte Traupe (2002, S. 32, 134 ff. u. 198) empirisch belegen, dass niedersächsische Landwirte im Regelfall nur vergleichsweise wenige Geschäftsbeziehungen mit Viehhändlern, Viehvermarktungs-genossenschaften oder Schlachtunternehmen pflegen. Dies gilt sogar in veredelungsstarken Regionen wie dem Weser-Ems-Gebiet, in denen die Landwirte zwischen einer überdurchschnittlich großen Zahl potenzieller Vermarktungspartner wählen können, wie auch die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Befragung von Landwirten bestätigt (vgl. Kapitel V-3.3). Andererseits ist die Neigung zu spekulativem Verhalten zumindest in Teilen der Landwirtschaft weiterhin hoch und die Bereitschaft, bei Preisvorteilen den Vermarktungspartner ggf. auch kurzfristig zu wechseln, ausgeprägt. Die sich im betrieblichen Alltag vielfach herausbildenden informalen hybriden Organisationsformen in der Schweineerzeugung sind daher außerordentlich marktnah ausgestaltet.

Die Organisation von Wertschöpfungsketten im Lichte der Unterscheidung von Markt, hybriden Organisationsformen und vertikaler Integration zu betrachten, gehört inzwischen zum Standardrepertoire der Agrarökonomie (z. B. Behner/Bitsch 1995;

Beckmann 2000; Valceschini/Menard 2005). Gerade für das bessere Verständnis von Veränderungen in den Wertschöpfungsketten der tierischen Produktion hat sich diese Vorgehensweise bewährt (Hobbs 1996; den Ouden et al. 1996; Czekala 2003).

1.2 Organisation der Schweineerzeugung: Theoretische Zugänge

Aufgrund der erheblichen Tragweite von Entscheidungen über die Organisation von Wertschöpfungsketten kann es nicht überraschen, dass sich Vertreter unterschiedlichster wirtschaftswissenschaftlicher Theorien mit dieser Frage beschäftigt haben. Angesichts der begrenzten Reichweite der meisten Theorien kann es ebenso wenig verwundern, dass sie dies aus unterschiedlichen Blickwinkeln getan haben und zu sehr unterschiedlichen, teilweise sogar widersprüchlichen Gestaltungsempfehlungen gelangt sind. Im Folgenden werden auf der Basis einiger relevanter und besonders einflussreicher wirtschaftswissenschaftlicher Theorien Überlegungen zur effizienten Organisation der Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland angestellt.

1.2.1 Neoklassik

Die Frage der Grenzziehung zwischen Unternehmen und Markt ist Gegenstand der so genannte Theorie der Firma, eines Zweigs der Volkswirtschaftslehre, der nach Holmstrom und Tirole (1989, S. 65) analysiert, warum es Unternehmen gibt und was deren Größe und Ausdehnung bestimmt. Die traditionelle Theorie der Firma ist in der Neoklassik verankert; sie ist Teil der volkswirtschaftlichen Markttheorie. In ihr dominiert die neoklassische Vorstellung vom Unternehmen als Produktionsfunktion, das die Umwandlung von Inputs in Outputs zum Gegenstand hat und sich dabei vom Ziel der Gewinnmaximierung leiten lässt (Schmidt 1998, S. 2 f.; Knudsen 1995, S. 179 f.). Die Vorwärts- oder Rückwärtsintegration von Unternehmen und damit die Zurückdrängung des Preismechanismus zugunsten von Managemententscheidungen wird in der Neoklassik vor allem mit möglichen Kosteneinsparungen und Unvollkommenheiten des Wettbewerbs begründet (Perry 1989, S. 187 u. 190 ff.). So ist es bspw. sinnvoll, die Verbindungen in den Food Chains enger zu knüpfen, wenn dadurch Transport-

oder Lagerkosten eingespart werden können. Ferner kann gezeigt werden, dass es Anreize zur Vorwärts- oder Rückwärtsintegration gibt, wenn auf einzelnen oder mehreren Wertschöpfungsstufen Monopole oder Oligopole existieren. Unter bestimmten, aber nicht unter allen Bedingungen können sich daraus gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtssteigerungen ergeben. Verstärkte vertikale Bindungen in den Wertschöpfungsketten des Agribusiness sind daher aus neoklassischer Sicht sehr differenziert zu beurteilen.

Azzam und Wellman (1992) haben in einer Simulationsstudie festgestellt, dass die Rückwärtsintegration großer amerikanischer Schlachtunternehmen in die Schweinemast insgesamt zur Ausdehnung der Produktion beiträgt, diese Entwicklung sich aber zu Lasten der unabhängigen (Familien-)Betriebe vollzieht. Da angesichts starker Konzentration auf der Schlachtstufe den unabhängigen Betrieben der Marktzugang fehlt und die vertikal integrierten Schlachtunternehmen erhebliche Teile ihres Bedarfs an Schlachtschweinen aus eigener Erzeugung decken können, verlieren die verbliebenen nicht vertraglich gebundenen Landwirte überdurchschnittlich stark Marktanteile und haben erheblich schlechtere Preise hinzunehmen. Azzam und Wellman gingen zum Untersuchungszeitpunkt für die USA davon aus, dass 10 % der Schweineerzeugung in der Hand der Schlachtunternehmen dazu führen würden, dass letztere 13,3 % weniger Schweine bei unabhängigen Landwirten einkaufen und 6 % niedrigere Preise zahlen. Würden die Verarbeiter 50 % der Erzeugung kontrollieren, zahlten sie den unabhängigen Landwirten sogar 26 % niedrigere Preise als in der Situation ohne Rückwärtsintegration.

Folgt man den Aussagen von Azzam und Wellman, so muss den Landwirten daran gelegen sein, die Erzeugung von Mastschweinen in eigener Hand zu behalten und eine allzu enge Bindung an die Schlachtunternehmen (z. B. in Form der Lohnmast) oder gar eine Rückwärtsintegration der Schlachtunternehmen in die Schweineerzeugung nach Möglichkeit zu verhindern, um nicht von marktmächtigeren Vermarktungspartnern abhängig zu werden und den für die Vermarktung ihrer Schweine notwendigen Marktzugang zu verlieren. Insofern bestätigt die wirtschaftswissenschaftliche Theorie

die bereits an anderer Stelle (vgl. Kapitel III-3.2) ausgeführten Überlegungen zum Problem der Marktmacht in der Schweine erzeugenden Kette.

1.2.2 Transaktionskostentheorie

Die seit den 1960er Jahren entwickelte Neue Institutionenökonomik hat mit der zuvor zu beobachtenden „Organisationslosigkeit“ der Neoklassik gebrochen. Den für die Gestaltung von Wertschöpfungsketten aussagefähigsten Zweig stellt die Transaktionskostentheorie dar (Williamson 1985). Ihr Anliegen ist es, den für eine Transaktion, d. h. für die Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustauschs (z. B. die Lieferung von Schlachtschweinen), kostengünstigsten organisatorischen Rahmen – Markt, hybride Organisationsformen oder Hierarchie (vgl. Kapitel V-1.1) – zu bestimmen. Dabei wird unterstellt, dass

- die Wirtschaftssubjekte die Maximierung ihres eigenen Nutzens anstreben und zu diesem Zweck ggf. auch List und Tücke einsetzen (so genanntes opportunistisches Verhalten);
- die Wirtschaftssubjekte nur begrenzt rational sind, d. h. nur begrenzte Problemlösungsfähigkeiten besitzen, nur eingeschränkte Voraussicht über die zukünftigen Rahmenbedingungen der Transaktionen haben (parametrische Unsicherheit) und auch das Verhalten ihrer Transaktionspartner nur unvollkommen beurteilen können (Verhaltensunsicherheit; Williamson 1991).

Eine Vereinbarung über einen Leistungsaustausch ist daher zwangsläufig unvollständig, kann also nicht alle möglichen Umweltzustände berücksichtigen. Außerdem müssen die Wirtschaftssubjekte aufgrund der Verhaltensunsicherheit immer vom schlimmsten Fall ausgehen, nämlich, dass ihr Transaktionspartner sich betrügerisch verhält. Oliver Williamson empfiehlt daher jedem Wirtschaftssubjekt: „Organisiere Deine Transaktionen so, dass Dir aus Deiner begrenzten Rationalität möglichst geringe Kosten entstehen, und versuche gleichzeitig, Dich vor möglichem opportunistischem Verhalten Deines Transaktionspartners zu schützen!“ (Ebers/Gotsch 2001, S. 227).

Hauptziel der Transaktionskostentheorie ist der möglichst sparsame Einsatz knapper Ressourcen. Dabei werden zwei Arten des Ressourcenverzehr unterschieden: Produktions- und Transaktionskosten. Unter den Produktionskosten wird der Ressourceneinsatz verstanden, der für die Erzeugung von Gütern notwendig ist; Kosten der Arbeitsteilung, die durch Koordinations- und Motivationsprobleme hervorgerufen werden, sind darin noch nicht berücksichtigt. Im Bereich der Schweineerzeugung sind z. B. die Kosten für Besamung, Tiergesundheit, Energie, Futtermittel, Arbeitserledigung und Gebäude, die (nahezu) unabhängig von der Art der Organisation der Wertschöpfungskette anfallen, zu den Produktionskosten zu rechnen. Transaktionskosten entstehen dagegen als Folge der Abwicklung und Organisation von Transaktionen, bspw. der Vermarktung von Schlachtschweinen (Czekala 2003, S. 84 ff.). Sie lassen sich als Kosten der Arbeitsteilung interpretieren, unabhängig davon, ob die arbeitsteilig wahrgenommenen Aufgaben durch Marktpreise oder andere Mechanismen koordiniert werden (Picot 1991, S. 344).

Transaktionskosten entstehen sowohl vor als auch nach dem Abschluss einer vertraglichen Vereinbarung; dies führt zur Unterscheidung von Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten. Zu ersteren zählen bspw. Anbahnungskosten (z. B. Kosten der Suche nach potenziellen Transaktionspartnern) und Vereinbarungskosten (z. B. Kosten der Vertragsverhandlungen), zu letzteren Kontrollkosten (u. a. Kosten der Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten Verträge) und Anpassungskosten (insbesondere Kosten von Neuverhandlungen zur Anpassung unvollständiger Verträge an veränderte Bedingungen; Picot 1982, S. 270 f.).

Das Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, durch eine geschickte Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten zu minimieren (Williamson 1985, S. 22). Häufig wird allerdings vereinfachend unterstellt, dass die Höhe der Produktionskosten unabhängig von der gewählten Form der Kettenorganisation ist. Unter dieser Annahme reduziert sich die Fragestellung darauf, die transaktionskostengünstigste Organisationsform für die betrachtete Wertschöpfungskette zu finden. Welche dies ist, hängt nach transaktionskostentheoretischer

Lesart sowohl von den Merkmalen der betrachteten Transaktion als auch von den Charakteristika der zur Verfügung stehenden Organisationsalternativen ab. Die Entscheidung, wie die Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland zu organisieren ist, setzt somit die Betrachtung beider Einflussgrößen voraus.

Nach Oliver Williamson (1985) haben vor allem drei Merkmale von Transaktionen Einfluss auf die bei ihrer Abwicklung entstehenden Kosten: der mit ihnen verbundene Umfang transaktionsspezifischer Investitionen, das jeweilige Ausmaß an Unsicherheit sowie die Häufigkeit, mit der sich die Transaktionen vollziehen.

Transaktionsspezifische Investitionen sind solche, die mit Blick auf eine ganz bestimmte Geschäftsbeziehung getätigt werden und für die es außerhalb der betrachteten Beziehung keine gleich gute oder u. U. sogar gar keine Verwertungsmöglichkeit gibt. Je größer die Wertdifferenz zwischen der Geschäftsbeziehung, für die eine Investition gedacht ist, und der nächstbesten Verwendungsmöglichkeit ist, desto spezifischer ist die Investition.

Transaktionsspezifische Investitionen treten im Wirtschaftsleben in sehr unterschiedlichen Formen auf. Im Bereich der Schweineerzeugung liegt eine transaktionsspezifische Investition z. B. dann vor, wenn sich ein Landwirt an einem Markenfleischprogramm beteiligt und dessen besondere, im Regelfall Mehrkosten verursachende Bedingungen in den Bereichen Haltung, Fütterung, tierärztliche Betreuung und Dokumentation in der Hoffnung auf bessere Auszahlungspreise einhält. Müssen die Schweine aus irgendeinem Grund, z. B. aufgrund der Insolvenz des Abnehmers, „normal“ vermarktet werden, bliebe der Landwirt auf seinen Mehrkosten sitzen. Die Erweiterungsinvestition eines Schlachtunternehmens wiederum ist transaktionsspezifisch, wenn sie mit Blick auf einen bestimmten Rahmenvertrag mit einem Einzelhändler getätigt wird. Die Transaktionskostentheorie spricht in diesem Fall von einer abnehmerspezifischen Investition. Wird der Vertrag gekündigt und können die Kapazitäten anderweitig nicht ausgelastet werden, verliert die Investition ihren Wert. In beiden Beispielfällen ergibt sich somit eine mehr oder mindere große Wertdifferenz zwischen

der ursprünglich vorgesehenen und der ggf. zu realisierenden nächstbesten Verwertungsmöglichkeit.

Transaktionsspezifische Investitionen haben viele Vorteile; sie können z. B. Produktionskosten senken, bessere Auszahlungspreise ermöglichen oder neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen. Sie haben aber auch den Nachteil, dass sie denjenigen, der die Investition tätigt und somit in Vorleistung tritt, in eine Abhängigkeitssituation bringen, die von seinem möglicherweise opportunistisch agierenden Transaktionspartner ausgenutzt werden kann. So könnte z. B. der Initiator des Markenfleischprogramms kurz vor Mastende versuchen, den ursprünglich versprochenen Zuschlag doch noch zu kürzen. Oder der Einzelhändler verlangt nach Durchführung der Erweiterungsinvestition vom Schlachtunternehmen plötzlich Preisnachlässe und droht mit sofortiger Kündigung des Kontrakts, wenn auf diese Forderung nicht eingegangen wird. Spezifische Investitionen verlangen somit besondere Vorkehrungen, z. B. längere Vertragslaufzeiten, um die abhängige Seite zu schützen; andernfalls würden die Investitionen zum Nachteil aller Beteiligten nicht getätigt. Oft verursachen diese Vorkehrungen Kosten, z. B. aufgrund aufwändigerer Vertragsverhandlungen. Spezifische Investitionen erhöhen somit tendenziell die Transaktionskosten.

Unsicherheit wirkt sich ebenfalls auf die Höhe der Transaktionskosten aus. So nehmen mit steigender Unsicherheit die Ex-ante-Transaktionskosten zu, da mehr Eventualitäten bei der Formulierung der Verträge zwischen den Transaktionspartnern berücksichtigt werden müssen. Die Ex-post-Transaktionskosten steigen ebenfalls, da mit zunehmender Unsicherheit die Vertragslücken größer und spätere Vertragsanpassungen aufgrund veränderter Umweltbedingungen wahrscheinlicher werden. Auch eröffnen sich den Vertragsparteien unter unsichereren Bedingungen mehr Möglichkeiten, sich im Nachhinein opportunistisch zu verhalten und transaktionskostenerhöhende Nachverhandlungen über Mengen, Preise oder Qualitäten zu beginnen. Je höher das Ausmaß spezifischer Investitionen ist, desto problematischer werden die Konsequenzen zunehmender Unsicherheit, da die spezifischen Investitionen die Partner aneinander binden und beide Seiten auf sich ändernde und u. U. nicht vorhergesehene Rahmenbe-

dingungen oder opportunistisches Verhalten nicht ohne weiteres mit einem Wechsel des Vertragspartners reagieren können.

Die Häufigkeit von Transaktionen bestimmt vor allem, inwieweit es sich lohnt, auf die spezielle Situation zugeschnittene Vertragsklauseln und organisatorische Lösungen, z. B. bestimmte Regeln zur Konfliktlösung, zu implementieren. In ihrer Bedeutung für die transaktionskosteneffiziente Organisation von Wertschöpfungsketten tritt die Häufigkeit aber hinter die Unsicherheit und das Ausmaß spezifischer Investitionen zurück.

Welche Organisationsform realisiert wird, hängt aber nicht nur von den genannten Transaktionsbedingungen, sondern auch von den Merkmalen der Organisationsformen ab. Nach Williamson (1991; Theuvsen 1997) unterscheiden sich Markt, hybride Organisationsformen und Hierarchie namentlich in fünf Eigenschaften: Anreizintensität, Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle, autonome und kooperative Anpassungsfähigkeit sowie Kosten der Etablierung der organisatorischen Lösung (so genannte Set-up-Kosten).

Die Anreizintensität kennzeichnet das Ausmaß, in dem die Transaktionspartner zur Reduzierung von Kosten und zur Vornahme notwendiger Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen motiviert sind. Starke Anreize gehen vor allem vom Wettbewerb im Markt aus; sie schützen die Transaktionspartner vor opportunistischem Verhalten. Muss bspw. ein Schlachtunternehmen aufgrund von Überkapazitäten um die Versorgung mit Schlachtschweinen fürchten, wird es eher auf „Mogeleien am Schlachtband“ (Lehnert 2004) verzichten als wenn diese Sorge nicht bestünde. Die Anreizwirkung des Marktes geht im Falle der vertikalen Integration (Hierarchie) verloren, da in unternehmensinternen Lieferbeziehungen Leistung und Gegenleistung nicht mehr so eng aneinander gekoppelt sind und es für die Unternehmensbereiche oft keine unmittelbare Konkurrenz mehr gibt. Hybride Organisationsformen, z. B. langfristige Verträge, nehmen eine Mittelstellung ein, da sie zwar für eine gewisse Zeit die Möglichkeit zum Wechsel des Transaktionspartners und damit den Wettbewerb einschränken, grundsätzlich aber die Notwendigkeit, sich erfolgreich um weitere Aufträge zu bewerben, bestehen bleibt.

Das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle beschreibt, in welchem Umfang eine direkte Verhaltensüberwachung und hierarchische Weisungen zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens der Transaktionspartner und zur Anpassung an veränderte äußere Bedingungen eingesetzt werden können. Wirksame Verhaltenskontrollen stellen unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung opportunistischen Verhaltens eine Alternative zu starken Anreizen dar. Kontrollen und Anweisungen sind in Unternehmen jederzeit möglich, während sie im Markt mangels zentraler Instanzen nur unter Schwierigkeiten umgesetzt werden können. So kann z. B. ein vertikal integriertes Schlachtunternehmen, etwa Smithfield Foods in den USA, unmittelbar auf die eingesetzte Genetik Einfluss nehmen, während ein nicht integriertes Schlachtunternehmen insoweit von den Entscheidungen der Landwirte abhängig ist und diese nur mittelbar, z. B. über die Gestaltung der Preismaske, beeinflussen kann. Umgekehrt hat ein frei vermarktender Schweineerzeuger mehr Probleme bei der Kontrolle der Schlachtabrechnung als ein Mitglied einer Erzeugergemeinschaft mit eigenem Schlachthof. Hybride Organisationsformen sehen oft bestimmte Kontrollmöglichkeiten vor, z. B. die Entsendung von Mitarbeitern einer Erzeugergemeinschaft in den Schlachthof oder die Bereitstellung von Schlachtdaten über das Internet. Sie sind daher mit Blick die bürokratische Steuerung und Kontrolle wie schon bei der Anreizintensität als Kompromisslösung zu betrachten.

Aufgrund begrenzter Rationalität der Transaktionspartner und Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Umwelt sind Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen nach Vertragsabschluss unvermeidlich. Die autonome Anpassungsfähigkeit erfasst in diesem Zusammenhang, wie leicht sich jeder Transaktionspartner unabhängig von seinem jeweiligen Vertragspartner auf veränderte Bedingungen einstellen kann. Kooperative Anpassungsfähigkeit bezeichnet demgegenüber, wie gut eine bestimmte Organisationsform geeignet ist, verschiedene Transaktionspartner zu abgestimmten Anpassungen zu bewegen. Je leichter die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen möglich ist, desto geringer sind die damit verbundenen Transaktionskosten.

Bei den für marktliche Lösungen kennzeichnenden kurzfristigen Verträgen ist die autonome Anpassungsfähigkeit sehr hoch, da sich die Partner nicht dauerhaft aneinander binden. Zudem signalisiert der Preis, wo die relativen Knappheiten am größten sind, so dass die Marktpartner ihr Angebots- und Beschaffungsverhalten entsprechend ausrichten können. Die freie Vermarktung von Schlachtschweinen bietet dafür ein anschauliches Beispiel. Sie gibt den Landwirten die Möglichkeit, jederzeit die beste sich bietende Vermarktungsmöglichkeit zu nutzen, erlaubt es aber auch den Schlachtunternehmen, ihren Bedarf – ein ausreichendes Angebot vorausgesetzt – jederzeit flexibel zu decken. Für kooperative, bspw. wertschöpfungsstufenübergreifende Anpassungen bietet der Markt dagegen gerade wegen der großen Autonomie der Marktteilnehmer in bezug auf Produktion und Vermarktung eher schlechte Voraussetzungen. Die Ausrichtung der gesamten Schweineerzeugung auf die Erfordernisse bestimmter Abnehmergruppen oder Exportmärkte oder auch eine kettenweite Zusammenarbeit bei der Salmonellenbekämpfung ist bei freier Vermarktung daher vergleichsweise schwierig zu realisieren.

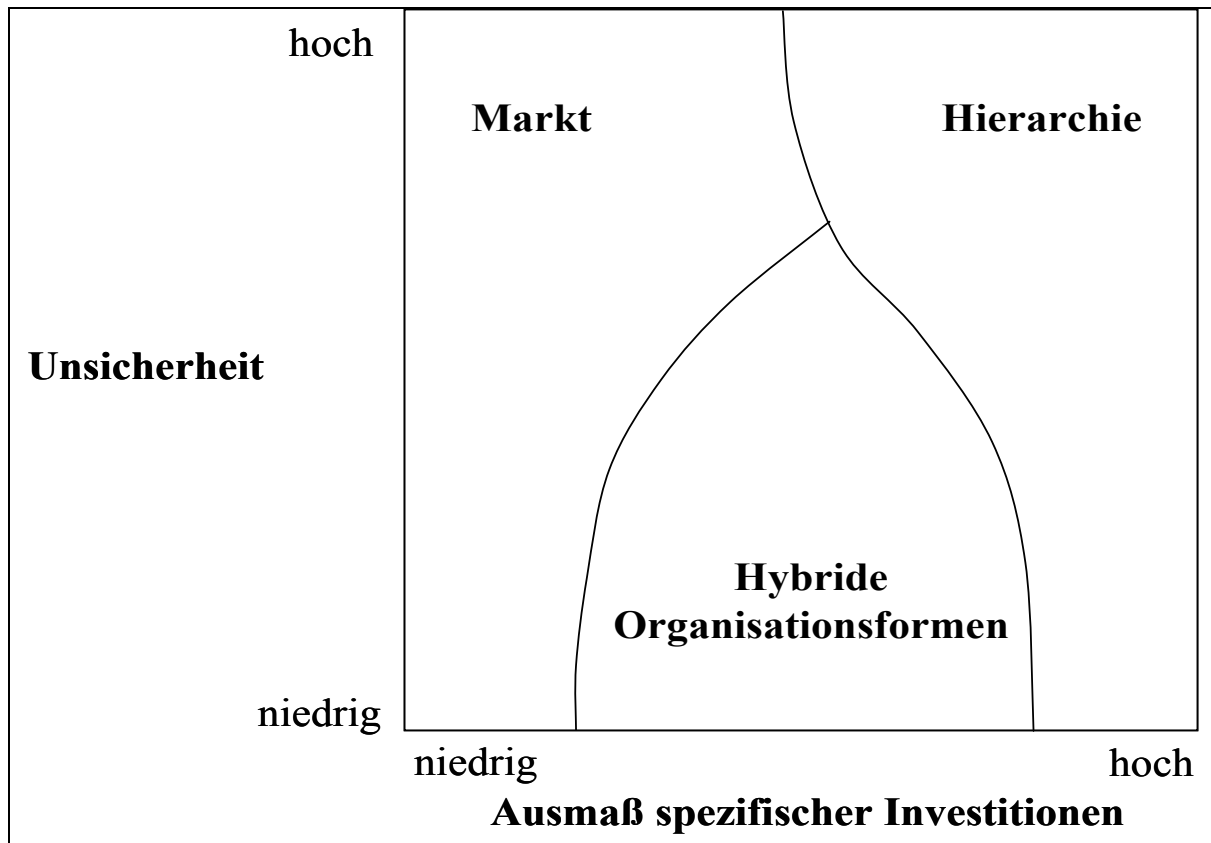
Hierarchien sind genau umgekehrt zu bewerten. Die autonome Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen ist gering, wenn verschiedene Wertschöpfungsstufen in gemeinsamem Eigentum stehen. Erzeugt z. B. ein Schlachtunternehmen seine eigenen Schlachtschweine, wie dies in den USA und einigen anderen Ländern teilweise der Fall ist, so kann auf einen scharfen Nachfragerückgang, bspw. infolge einer Lebensmittelkrise, nicht mehr ohne Weiteres mit einer entsprechend drastischen Verminderung des Schlachtschweinebezugs reagiert werden. Demgegenüber ist die kooperative Anpassungsfähigkeit hoch. Eine Abstimmung der Genetik auf bestimmte Anforderungen der Schlachtstufe oder eine konzertierte Aktion gegen Salmonellen ist in einem vertikal integrierten Fleischkonzern einfacher als bei freier Vermarktung der Schlachtschweine zu realisieren.

Die für hybride Organisationsformen kennzeichnende mehr oder minder starke Bindung der Partner aneinander führt dazu, dass sowohl die autonome als auch die kooperative Anpassungsfähigkeit eine mittlere Ausprägung besitzt.

Schließlich sind die Set-up-Kosten zu betrachten. Je einfacher eine Organisationslösung, die als Infrastruktur für einen Leistungsaustausch dient, zu implementieren ist, desto geringer sind die entsprechenden Transaktionskosten. Da die Teilnahme am Marktgeschehen in einer Marktwirtschaft allen Wirtschaftssubjekten weitgehend voraussetzungslos möglich ist, ist die marktliche Koordination über den Preismechanismus insoweit am vorteilhaftesten. Demgegenüber sind langfristige Vertragsbeziehungen und erst recht die vertikale Integration deutlich aufwändigere Lösungen, die von den Transaktionspartnern mehr oder minder umfangreiche Vorleistungen, etwa in Form der Aushandlung eines Rahmenvertrags oder einer Unternehmensgründung, verlangen.

Das Erkenntnisinteresse der Transaktionskostentheorie ist darauf ausgerichtet zu bestimmen, welche Arten von Transaktionen, die sich in bestimmten kostenrelevanten Merkmalen – insb. Ausmaß spezifischer Investitionen und Unsicherheit – unterscheiden, mit welchen organisatorischen Lösungen, zwischen denen ebenfalls kostenrelevante Unterschiede bestehen (Anreizintensität, Anpassungsfähigkeit usw.), am kostengünstigsten abgewickelt werden können (Ebers/Gotsch 2001, S. 225). Mit anderen Worten: Es soll eine Passung („Fit“) zwischen den Transaktionsbedingungen auf der einen Seite und der Organisation der Wertschöpfungskette auf der anderen Seite herbeigeführt werden.

Abbildung 87: Transaktionskosten und Organisation von Wertschöpfungsketten



Quelle: Williamson 1991

Die in Abbildung 87 zusammengefassten Gestaltungsempfehlungen der Transaktionskostentheorie lauten, dass bei einem geringen Ausmaß spezifischer Investitionen eine marktliche Lösung vorzuziehen ist, da die hohe Anreizintensität des Marktes aufgrund der Wirksamkeit des Konkurrenzmechanismus opportunistisches Verhalten verhindert. Zudem ist eine flexible und kostengünstige autonome Anpassung an sich ändernde Bedingungen, z. B. veränderte Verbrauchsgewohnheiten der Konsumenten, möglich. Schließlich sind auch die Set-up-Kosten äußerst gering. Mit Blick auf die Produktionskosten ist der Markt ebenfalls sehr positiv zu bewerten, da er die Realisierung von Größenvorteilen bspw. durch unabhängige Schlachtunternehmen erlaubt, die selbst schlachtenden Landwirten nicht offen stünden. Zugleich stellt der Wettbewerb eine sehr effiziente Form der Kostenkontrolle auf allen Stufen der Schweineerzeugung dar und zwingt die Marktteilnehmer zu Prozess- und Produktinnovationen, etwa der

fortgesetzten Suche nach effizienteren Betriebsabläufen oder ertragsstärkeren Produkten.

Bei einem steigenden Umfang transaktionsspezifischer Investitionen wandelt sich das Bild. Mit wachsender gegenseitiger Abhängigkeit steigt der Anreiz zu opportunistischem Verhalten mit dem Ziel, sich die Wertdifferenz zwischen der vorgesehenen und der nächstbesten Verwendung der Investition anzueignen, bspw. durch nachträgliche Preissenkungen oder unkorrekte Abrechnungen. Der Markt verursacht unter diesen Bedingungen hohe Verhandlungs-, Konflikt-, Einigungs- und Anpassungskosten. Diese Kosten können so hoch werden, dass keine Einigung mehr erzielt werden kann und an sich sinnvolle spezifische Investitionen unterbleiben. Daher sind mit wachsendem Umfang spezifischer Investitionen andere Lösungen notwendig. Zunächst reichen noch hybride Organisationsformen, z. B. längerfristige Verträge, die der Absicherung der Vertragsparteien dienen und Transaktionskosten senken, indem sie den Nachverhandlungsspielraum einschränken oder kostengünstige Konfliktlösungsmechanismen, z. B. Schiedsregelungen, vorsehen. Bei sehr spezifischen Investitionen, bei denen kaum noch eine andere Verwertungsmöglichkeit offen steht, wird die Zusammenfassung der betrachteten Wertschöpfungsstufen in einer Hand durch Vorwärts- oder Rückwärtsintegration empfohlen. Die Defizite im Bereich der Anreizintensität und der Set-up-Kosten werden in diesem Fall durch leistungsfähigere Kontrollmechanismen und bessere Möglichkeiten der kooperativen Anpassung überkompensiert.

Die bisherigen Ausführungen galten für den Fall niedriger bis mittlerer (parametrischer) Unsicherheit. Wird die Unsicherheit sehr groß, z. B. aufgrund sehr volatiler Preise am Schweinemarkt oder stark schwankender Nachfrage, rät die Transaktionskostentheorie von hybriden Lösungen ab, da diese bei sehr hoher Unsicherheit zu unflexibel sind. In dieser Situation bedarf es entweder einer sehr hohen autonomen Anpassungsfähigkeit, wie sie der Spot-Markt bereitstellt, oder einer hohen kooperativen Anpassungsfähigkeit, wie sie Unternehmen durch die Möglichkeit zu kurzfristigen hierarchischen Anweisungen und Anpassungen der Produktionsplanung bieten.

Was bedeuten diese Überlegungen für die Vermarktung von Schlachtschweinen in Nordwestdeutschland? Die wichtigste Erkenntnis ist zunächst, dass keine Lösung unter allen Umständen die beste ist. Weder die freie Vermarktung noch irgendeine stärker integrierte Form der Kettenorganisation kann für sich in Anspruch nehmen, den anderen Organisationsformen in jeder Hinsicht überlegen zu sein. Vielmehr kommt es auf die jeweiligen Rahmenbedingungen an, so dass national wie auch international mit großer Wahrscheinlichkeit auch langfristig verschiedene Lösungen nebeneinander existieren werden. Die gelegentlich betriebene Suche nach dem „one best way of organizing“ ist daher unsinnig; vielmehr sind die Identifizierung der jeweiligen situativen Bedingungen und die Implementierung einer der spezifischen Situation angepassten Lösung entscheidend. Aus diesem Grund taugen ausländische Lösungen selbst dann, wenn sie sich im Ausland als sehr erfolgreich erwiesen haben, nur bedingt als Vorbilder.

Die wichtigsten Schlussfolgerungen aus Sicht der nordwestdeutschen Landwirte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Solange in der Schweineerzeugung keine spezifischen Investitionen namentlich in den Bereichen Haltung, Fütterung, tierärztliche Betreuung oder Dokumentation getätigt werden, ist aus Sicht der Transaktionskostentheorie eine freie Vermarktung allen anderen Lösungen überlegen (Czekala 2003, S. 126 ff.). Diese Situation ist immer dann gegeben, wenn Schlachtschweine in (guter nordwestdeutscher) Standardqualität in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Anforderungen und guter fachlicher Praxis, jedoch nicht nach den besonderen Anforderungen bspw. von Markenfleischprogrammen erzeugt werden.
- Sehr geringe spezifische Investitionen, etwa geringfügig erweiterte Aufzeichnungspflichten, rechtfertigen noch keine aufwändigen Verträge; auch in diesem Fall sollte man bei der freien Vermarktung der Schlachtschweine bleiben.
- Sobald z. B. im Rahmen von Markenfleischprogrammen von den Landwirten spezifische Investitionen in einem nicht mehr vernachlässigbaren Umfang verlangt werden, insbesondere Haltung und Fütterung angepasst werden müssen, ist die

freie Vermarktung zugunsten vertraglicher Bindungen zwischen Landwirten und Abnehmern aufzugeben, um die spezifischen Investitionen der Landwirte gegen nachträgliche Vertragsverschlechterungen abzusichern. Lassen sich die Abnehmer nicht auf Verträge ein, die die notwendigen Preisaufläge gegenüber dem Marktpreis für Standardqualitäten und den Ausschluss von Nachverhandlungen zuverlässig, also in einer im Konfliktfall vor Gericht durchsetzbaren Weise, zusichern, ist den Landwirten von der Teilnahme an entsprechenden Programmen abzuraten.

- Exportmärkte mit sehr speziellen Anforderungen setzen häufig neben spezifischen Investitionen eine hohe kooperative Anpassungsfähigkeit der gesamten Food Chain voraus, da die Anforderungen dieser Märkte meist nur durch ein eng in der gesamten Kette abgestimmtes, auf die spezifischen Verbrauchererwartungen exakt zugeschnittenes Vorgehen (Genetik, Fütterung, Markenführung usw.) erfüllt werden können. Als Beispiel wird häufig der japanische Markt genannt, in dem differenziertes, speziellen Anforderungen an Geschmack, Marmorierung usw. gerecht werdendes und sich dadurch von den Standardqualitäten abhebendes Schweinefleisch nachgefragt wird (Makise 2002). Derartige Märkte werden bevorzugt durch vertikal integrierte Erzeugerländer wie Dänemark und den USA bedient, da die in diesen Ländern realisierten, stärker integrierten Formen der Kettenorganisation in diesen Fällen (Transaktionskosten-)Vorteile bieten. Sollten derartige Märkte für deutsche Schweineerzeuger an Bedeutung gewinnen oder sollen sie gezielt bearbeitet werden, würde sich daraus ebenfalls ein Zwang zur Intensivierung der Zusammenarbeit in der Kette ergeben. Exporte von Standardqualitäten oder Teilstücken, die sich durch Sortierung am Schlachtband zusammenstellen lassen, erfordern dagegen keine stärkeren vertikalen Bindungen in der Kette.
- Von Herstellermarken wird aufgrund der Investitionen, die die Hersteller in die Marken tätigen, und der Notwendigkeit, eine sichere Versorgung mit gleichmäßigen Qualitäten zu gewährleisten, häufig erwartet, dass sie zu stärkeren vertikalen Bindungen in den Ketten führen (Czekala 2003, S. 130 ff.). Die Entwicklung starker nationaler Marken ist in Deutschland im Rotfleischbereich bislang vernachläss-

sigt worden (vgl. auch Kapitel III-2.3), nicht zuletzt, weil sie hohe Investitionen von Seiten der Schlachtunternehmen erfordern würde. Von Fleischmarken kann insofern aktuell kein Einfluss auf die Organisation der Schweine erzeugenden Kette in Nordwestdeutschland ausgehen. Anders stellt sich die Situation im Bereich der Wurstwaren dar, in der sowohl national als auch regional bekannte und bedeutsame Herstellermarken existieren.

- Von der Existenz von Marken bei Wurst- und Fleischwaren auf die Notwendigkeit vertikaler Bindungen in den Food Chains zu schließen, erscheint allerdings nicht zwingend, denn Investitionen in Marken sind keine transaktionsspezifischen Investitionen. Solange bspw. die Anforderungen der Markenhersteller an Produkt- und Prozessqualitäten durch im Markt vorhandene Standardware erfüllt werden kann, geht von Marken kein Zwang zur Kooperation oder Integration aus. Erst dann, wenn die Einführung von Marken mit speziellen Qualitätsanforderungen einhergeht, die ein abgestimmtes Verhalten in der Kette oder z. B. von den Landwirten spezifische Investitionen verlangen, muss die stufenübergreifende Zusammenarbeit durch entsprechende Verträge abgesichert werden.⁴³ Dies gilt auch, wenn durch das gewählte Differenzierungsmerkmal (z. B. regionale Herkunft) die Zahl der Transaktionspartner so stark eingeschränkt wird, dass Abhängigkeitssituationen entstehen, oder, wenn schwer kontrollierbare und daher bei marktlichem Bezug hohe Kontrollkosten verursachende Prozessqualitäten, z. B. die regionale Herkunft von Futtermitteln, eingefordert werden (Czekala 2003, S. 134 ff.). Die gegenwärtige unternehmerische Praxis in der Fleischwarenindustrie bestätigt diese Sichtweise. Sie bedeutet zugleich, dass selbst bei einem eventuellen Erstarken des Markenfleischsegments nicht zwangsläufig die freie Vermarktung der Schlachtschweine in Nordwestdeutschland aufgegeben werden müsste. Viele Marken werden heute vornehmlich über emotionale Argumente positioniert.

⁴³ In Ländern, in denen die Schweineerzeugung strukturelle Defizite aufweist, können Verträge auch der Absicherung der kontinuierlichen Verfügbarkeit von Schlachtschweinen in gleich bleibender Qualität dienen. Dieses Argument ist u. E. für die Organisation der Schweineerzeugung in der Nordwestdeutschland ohne Bedeutung.

- Bei sehr großer Unsicherheit, z. B. sehr volatilen Märkten mit starken Preis- und Mengenschwankungen, rät die Transaktionskostentheorie von hybriden Organisationsformen ab. Der vergleichsweise geringe Selbstversorgungsgrad Deutschlands bei Schweinefleisch und der Außenschutz der EU bewirken allerdings momentan noch, dass die deutschen Erzeuger nur in abgeschwächter Form den Entwicklungen auf dem Weltmarkt ausgesetzt sind. Insofern kann aus dem Aspekt der Unsicherheit gegenwärtig kein Argument für oder gegen eine bestimmte Form der Kettenorganisation in Nordwestdeutschland abgeleitet werden.
- Im Falle sehr umfangreicher spezifischer Investitionen empfiehlt die Transaktionskostentheorie hierarchienaher hybride Organisationsformen, die die Partner eng aneinander binden, oder eine vertikale Integration, etwa in der Form der Rückwärtsintegration der Schlachtunternehmen in die Schweineerzeugung. Da US-amerikanische Schlachtunternehmen z. T. in spezielle Fleischqualitäten und Marken investiert und sich stark dem japanischen Markt zugewandt haben (vgl. Kapitel V-2.1), ist es aus Sicht der Transaktionskostentheorie nicht überraschend, dass sich dort Lohnmastverträge und vertikale Integration durchgesetzt haben. Für Nordwestdeutschland sind diese Entwicklungen aus vielfältigen Gründen zzt. nicht relevant.

Untersuchungen zur Organisation der Schweineerzeugung auf transaktionskostentheoretischer Grundlage bestätigen im Wesentlichen die angestellten Überlegungen. So betrachten den Ouden et al. (1996) gestiegene Anforderungen an die Produktqualität als eine wesentliche Ursache vertikaler Kooperationen und vertikaler Integration in der US-amerikanischen Schweineproduktion. Insbesondere Vertrauenseigenschaften wie die Einhaltung bestimmter Erzeugungsbedingungen (z. B. Artgerechtheit der Haltung) und die lückenlose Rückverfolgbarkeit des Fleisches erfordern nach den Ouden et al. die Organisation eines den Produktfluss ergänzenden Informationsflusses, der unter marktlichen Bedingungen nur schwer zu organisieren sei. Ähnlich argumentieren auch Lawrence et al. (1997), die u. a. darauf hinweisen, dass die Landwirte für überdurchschnittliche Qualitäten nur in integrierten Ketten ein Preispremium erwarten könnten. Spot-Märkte seien nur sehr unvollkommen in der Lage, qualitätsbezogene Informationen in den Ketten zu transportieren. Insoweit bestätigen beide Studien die

oben aufgestellte These, dass erst bestimmte spezielle Merkmale der Produkt- und Prozessqualität (Rückverfolgbarkeit, Artgerechtigkeit u. ä.) sowie spezifische Investitionen zur Erzeugung überdurchschnittlicher Qualitäten engere vertikale Bindungen rechtfertigen. Dies gilt für den Fleischbereich generell, wie Studien des britischen Rindfleischmarkts gezeigt haben (Hobbs 1996).

Die Bedeutung von steigenden Anforderungen an Produktqualität und -sicherheit in Verbindung mit der Markenbildung für die Kettenorganisation im Fleischbereich haben Hornibrook und Fearne (2005) herausgearbeitet. Britische Einzelhändler, die Eigenmarken im Rindfleischbereich entwickelt hatten oder den Namen ihrer Kette als Marke nutzten, legten nach Beginn der BSE-Krise besonderen Wert auf hohe Rindfleischqualität und -sicherheit, um ihre Reputation nicht zu beschädigen. In der Folge haben die Einzelhändler ihre Kontrolle über die Rindfleischkette in Großbritannien erheblich verstärkt. Mit dem steigenden Stellenwert von Marken und Vertrauenseigenschaften hat der Grad der Kettenintegration somit zugenommen. Umgekehrt gilt aber auch: Ohne die durch die BSE-Krise erheblich bedeutsamer gewordenen Sicherheitsüberlegungen hatte sich auch in Großbritannien keine vertikal integrierte bzw. koordinierte Kette im Fleischbereich herausgebildet. Markenbildung alleine reicht somit offenkundig nicht aus, um eine intensivere Koordination der Food Chains zu rechtfertigen.

Die Beobachtung, dass spezielle Anforderungen einzelner Märkte und Probleme der Qualitätsbeurteilung effizienter durch vertikal integrierte Ketten erfüllt werden können, findet auch außerhalb der Land- und Ernährungswirtschaft Bestätigung. Modische Produkte bspw. im Bekleidungsbereich erfordern eine hohe kooperative Anpassungsfähigkeit aufgrund der schwer prognostizierbaren, kurzfristig wechselnden Modetrends. Aus diesem Grund bevorzugen europäische Einzelhändler bei diesen Produkten eine enge Zusammenarbeit mit Herstellern in ihrer Nähe, z. B. in ihrem Heimatmarkt oder in Osteuropa. Im Bereich der Standardprodukte spielen Modetrends keine Rolle und der Bedarf an kurzfristiger abgestimmter Reaktion auf Modetrends entfällt. Die zuliefernden Bekleidungshersteller sind daher aus Kostengründen meist

in Ostasien beheimatet. Die dauerhafte und enge Zusammenarbeit mit Stammlieferanten erklärt sich in diesem Bereich aus den bei Textilien erheblichen Qualitätsunsicherheiten (Masson et al. 2005). Dass im schnelllebigen Modegeschäft die richtige Kettenorganisation in hohem Maße erfolgsrelevant ist, zeigen in Europa u. a. die schwedische Hennes & Mauritz- sowie die spanische Inditex-Gruppe. Beiden Unternehmensgruppen gelingt es, sich durch straffe Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette vom Design über den Stoffeinkauf und die Fertigung bis zur Logistik schnell an wechselnde Kundenwünsche im hochmodischen Bereich anzupassen und gleichzeitig Kosten und Preise niedrig zu halten (FAZ v. 2. April 2005, S. 19). Schweinefleisch ist dagegen weder ein Modeprodukt noch durch besondere Unsicherheiten gekennzeichnet, solange nicht schwer kontrollierbare Prozessqualitäten (Artgerechtheit der Haltung, regionale Herkunft von Futtermitteln usw.) eingefordert werden.

Als Fazit kann somit festgehalten werden, dass vertikal integrierte Systeme sich im Wesentlichen dort herausgebildet haben, wo aufgrund der Erfüllung spezieller, oft mit spezifischen Investitionen einhergehender Qualitätsanforderungen oder des Bedarfs an einer hohen kooperativen Anpassungsfähigkeit marktliche Lösungen nicht mehr ausreichen. In allen anderen Fällen – und dazu ist auch die Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland zu zählen – ist nach transaktionskostentheoretischer Lesart eine marktliche Lösung überlegen. Insofern spricht vieles dafür, in Nordwestdeutschland die bisherige Form der Kettenorganisation beizubehalten und – wo nötig – weiterzuentwickeln, sie aber nicht vorschnell zugunsten vermeintlich effizienterer, aber auf ganz andere Bedingungen zugeschnittener ausländischer Modelle mit hoher Bindungsintensität aufzugeben.

1.2.3 Motivations- und wissensbasierter Ansatz

Während in der Neuen Institutionenökonomik Funktionsschwächen von Märkten im Vordergrund stehen, die unter bestimmten Bedingungen die Entstehung von Unternehmen begründen können, ist im letzten Jahrzehnt auf motivations- und wissenstheoretischer Grundlage verstärkt nach den originären Stärken von Unternehmen gefragt

worden, die diese gegenüber Märkten auszeichnen. Die Kernthese lautet, dass Unternehmen ein reichhaltigeres Steuerungsrepertoire als Spot-Märkten zur Beeinflussung des Verhaltens der Wirtschaftssubjekte zur Verfügung steht, das ihnen unter bestimmten Bedingungen Vorteile verschafft (Osterloh 1998; Osterloh et al. 1999). Mit einiger Berechtigung kann diese These auch auf andere Formen der Organisation von Wertschöpfungsketten, die nicht ausschließlich auf Preise und Wettbewerb als Koordinations- und Anreizmechanismen vertrauen, ausgedehnt werden; dazu zählen z. B. vertikale Kooperationen.

Das reichhaltigere Steuerungsrepertoire von Unternehmen setzt sich nach Ansicht der Vertreter des motivations- und wissensbasierten Ansatzes aus drei Elementen zusammen:

- **Koordinationsrepertoire:** In Unternehmen können Anweisungen, Preise (z. B. in Form der Profit-Center-Organisation mit Verrechnungspreisen) sowie gemeinsame Werte und Normen, d. h. eine starke Organisationskultur, als Abstimmungsinstrumente eingesetzt werden. Auf Märkten wirkt dagegen im Wesentlichen nur der Preismechanismus.
- **Orientierungsrepertoire:** Unternehmen verfügen über die Fähigkeit, das für das Überleben im Wettbewerb relevante Wissen zu generieren. Dabei sind sie in der Lage, schwer imitierbares implizites, also nur begrenzt in Worte fassbares Wissen zu schaffen. Sofern dieses Wissen auf mehrere Personen verteilt ist, vermögen sie zudem, Teams zu organisieren, in denen alle Spezialisten vertreten sind und gemeinsam an der Produktion eines komplexen Produktes, z. B. einer guten Flasche Wein oder einer hervorragenden Werbekampagne, arbeiten. Mit der Vermittlung impliziten Wissens und der Organisation wissensintensiver Teams tun sich Märkte dagegen schwer.
- **Motivationsdimension:** Während auf Märkten Leistung und Gegenleistung eng gekoppelt sind und daher vor allem extrinsische Motivation erzeugt wird, sind Unternehmen in der Lage, Menschen auch intrinsisch zu motivieren, z. B. durch Partizipation an Entscheidungen oder die Übertragung von Entscheidungskompeten-

zen im Wege der Delegation. In Situationen, in denen extrinsische Anreize nicht zur Verfügung stehen, z. B. weil es an einem eindeutigen und gut messbaren Leistungsmaßstab fehlt, sind Unternehmen daher im Vorteil. Außerdem gelingt es Unternehmen, die sich aus starken extrinsischen Anreizen auf Märkten manchmal ergebenden dysfunktionalen Effekte zu vermeiden. Zu diesen dysfunktionalen Effekten zählen z. B. das Auftreten ausgeprägter Beharrungskräfte, die Anpassungen von Anreizsystemen an veränderte Marktgegebenheiten verhindern, und die Förderung von Manipulationen zum eigenen Vorteil (Frey/Benz 2004, Sp. 25 ff.).

Der motivations- und wissensbasierte Ansatz empfiehlt, Produkte, zu deren Erzeugung standardisiertes, explizites Wissen und standardisierte Vorprodukte eingesetzt werden, über Märkte zu tauschen, da der Preis in diesem Fall der effizienteste Koordinationsmechanismus ist und das breitere Steuerungsrepertoire von Unternehmen nicht zum Tragen kommen kann. Wenn dagegen implizites Wissen zum Einsatz kommt, z. B. schwer dokumentierbares langjähriges Erfahrungswissen, oder intrinsische Motivation von großer Bedeutung ist, weil z. B. eine Erfolgsmessung sehr viele Probleme bereitet, sollten Unternehmen oder andere Formen einer engeren Zusammenarbeit, etwa unternehmensübergreifende Teams in vertikalen Kooperationen, als organisatorische Lösung gewählt werden, um das breitere Steuerungsrepertoire dieser Organisationsformen zu nutzen. Vor allem wissensintensive Produktionsprozesse – die Produktion guter Weine, der Entwurf von Werbekampagnen, Forschung und Entwicklung usw. – sollten nach dieser Auffassung jenseits von Märkten organisiert werden.

Die Schweineerzeugung ist keine wissensintensive Produktion im Sinne des motivations- und wissensbasierten Ansatzes. Erfolgreiche Schweineerzeugung ist zwar nicht einfach; sie ist aber auch kein „Buch mit sieben Siegeln“ oder wissensintensiver Hi-Tech-Prozess. Sie sollte daher marktlich organisiert werden, um die Kosten- und Anreizvorteile des Marktes bei standardisierten Produktionsprozessen und der Verwendung standardisierter Inputs zu nutzen. Es bedürfte schon erheblicher Veränderungen der Produktionsbedingungen und -prozesse, um auf der Grundlage des motivations- und wissensbasierten Ansatzes vertikalen Kooperationen in der Schweineerzeugung

das Wort zu reden. Diese wären vielleicht gegeben, wenn Schweinefleisch im Sinne der Functional Food-Bewegung mit Zusatzfunktionen ausgestattet würde (Cloutier/Saives 2002). Dies ist aber gegenwärtig noch Zukunftsmusik.

1.2.4 Entscheidungsorientierte Organisationstheorie

Aus der Sicht der entscheidungsorientierten Organisationstheorie stehen zuvorderst die Wirkungen der jeweiligen Art der Kettenorganisation auf die Interdependenzsituation und den daraus resultierenden Abstimmungsbedarf im Vordergrund (Frese 1996). Eine zwischenbetriebliche Interdependenz liegt vor, wenn die Entscheidung eines Unternehmens A bei ihrer Realisation das Entscheidungsfeld eines Unternehmens B, z. B. dessen Beschaffungs- oder Absatzsituation, zielrelevant verändert (nach Frese 2005). In Wertschöpfungsketten sind Interdependenzen der Ausdruck zwischenbetrieblicher Leistungsverflechtungen, wie sie z. B. zwischen Futtermittelherstellern und Landwirten, Landwirten und Schlachtunternehmen sowie Schlachtunternehmen und Zerlegebetrieben oder Einzelhändlern bestehen.

In letzter Zeit haben zwischenbetriebliche Leistungsverflechtungen in Food Chains verstärkt Aufmerksamkeit erfahren. Ursächlich dafür ist die Bedeutung, die ihre Anzahl und die von ihnen verursachten Koordinationsanforderungen für die Transparenz von Wertschöpfungsketten (Theuvsen 2004) sowie die Möglichkeiten und Kosten der Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln über alle Stufen ihrer Erzeugung haben (Theuvsen 2003). Vertikale Kooperationen und vertikale Integration stellen eine Möglichkeit dar, die Zahl und die Koordinationsanforderungen von Leistungsverflechtungen in Food Chains zu reduzieren und dadurch die Rückverfolgbarkeit der Produkte sowie die Transparenz der Wertschöpfungskette zu verbessern. Je größer die Bedeutung beider Aspekte wird, desto mehr ist eine Intensivierung der vertikalen Kooperation oder sogar eine vertikale Integration angezeigt. Insoweit entsprechen die Gestaltungsempfehlungen der entscheidungsorientierten Organisationstheorie denen der Transaktionskostentheorie.

Entscheidend für die Kettenorganisation ist, wie wichtig den Endverbrauchern die Rückverfolgbarkeit ihrer Lebensmittel und das Wissen über die Herkunft der Produkte ist. Die Alltagserfahrung wie auch die Ergebnisse experimenteller Auktionen (Hobbs et al. 2005) zeigen, dass die Rückverfolgbarkeit von Fleisch für die ganz überwiegende Mehrheit der Verbraucher kein kaufrelevantes Argument ist und keine höhere Zahlungsbereitschaft auslöst. Insofern lassen sich aus der entscheidungsorientierten Organisationstheorie aktuell keine Argumente für eine stärkere vertikale Integration in der nordwestdeutschen Schweineerzeugung ableiten. Die relativ geringen gesetzlichen Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit – genannt sei vor allem Artikel 18 der Verordnung (EG) Nr. 178/2002 – lassen sich auch bei freier Vermarktung leicht erfüllen (Theuvsen/Hollmann-Hespos 2004).

Die niedrigen Erwartungen der Verbraucher an die Transparenz der Food Chains und die Rückverfolgbarkeit ihrer Lebensmittel sowie die geringen gesetzlichen Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit stellen aus entscheidungsorientierter Sicht momentan keine Gründe für mehr vertikale Kooperationen und eine stärkere vertikale Integration in der Fleisch erzeugenden Kette dar. Als treibende Kräfte der Verbesserung der Rückverfolgbarkeit und Transparenz könnten sich eher noch der LEH und Großverbraucher z. B. aus der Systemgastronomie entpuppen. Ob deren Anforderungen außerhalb kleiner Marktsegmente im Qualitätsbereich allerdings so weit gehen, dass sie nicht auch bei freier Vermarktung erfüllt werden können, bleibt abzuwarten.

1.2.5 Ressourcenabhängigkeitsansatz

Eine weitere Organisationstheorie mit Bezug zur Organisation von Wertschöpfungsketten ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz. Dieser betont den Umstand, dass alle Organisationen auf Ressourcen aus ihrer Umwelt angewiesen sind und Strategien zur Bewältigung der sich daraus ergebenden Abhängigkeit entwickeln. Bestimmte Formen der Kettenorganisation, z. B. vertraglich abgesicherte langfristige Lieferbeziehungen, Joint Ventures oder eine Erhöhung des Grads der vertikalen Integration, werden eingesetzt, um die Abhängigkeit von anderen Organisationen zu reduzieren oder abzupuf-

fern. Zugleich handelt es sich um Strategien, um die Zugriffsmöglichkeit auf diese Ressourcen zu verbessern und dadurch die eigene Macht auszubauen (Pfeffer/Salancik 1978; Reichwald 2004, Sp. 1002 f.).

Aus der Sicht des Ressourcenabhängigkeitsansatzes kann der Versuch vieler Schlachtunternehmen, die vertraglichen Bindungen zu Landwirten zu intensivieren, als eine Strategie interpretiert werden, die eigene Abhängigkeit von den Schweineerzeugern und deren Vermarktungsentscheidungen zu vermindern, auf diese Weise eine angesichts von Überkapazitäten auf der Schlachtstufe als belastend oder sogar bedrohlich empfundene Abhängigkeitssituation zu beseitigen und die eigenen Einflussmöglichkeiten in der Kette zu verbessern. Da die Schlachtunternehmen die insgesamt mächtigere Marktseite repräsentieren, sollten die nordwestdeutschen Schweineerzeuger Umklammerungsversuchen ihrer Schlachtunternehmen eher skeptisch gegenüberstehen und diesen nach Möglichkeit ausweichen. Aus der Sicht des Ressourcenabhängigkeitsansatzes stärken vertragliche Bindungen die Position der Schlachtunternehmen in der Kette. Eine freie Vermarktung beugt dieser Entwicklung vor.

1.2.6 Neoinstitutionalistische Organisationstheorien

Neoinstitutionalistische Organisationstheorien sehen Unternehmen im Spannungsfeld der Anforderungen technischer und institutioneller Umwelten (Meyer/Rowan 1977). In technischen Umwelten werden Güter, z. B. Schlachtschweine, am Markt getauscht und Betriebe danach entlohnt, wie effizient sie produzieren und wie gut sie ihre Leistungsprozesse organisieren. Gegenüber institutionellen Umwelten müssen Unternehmen dagegen beweisen, dass sie sich im Einklang mit den in ihrer Umwelt geltenden gesellschaftlichen Werten verhalten, damit sie aus diesen Umwelten Unterstützung erfahren und ihren Handlungen Legitimität zugesprochen wird (Walgenbach 2001, S. 326). Für viele Unternehmen geht es deshalb nicht nur darum, gut zu sein, also Produktion und Vermarktung hervorragend zu beherrschen, sondern durch geschickte Darstellung nach außen auch zu zeigen, dass sie sich an dem orientieren, was in ihrer Umwelt als gut und richtig angesehen wird (Türk 2004, S. 927). Dies gilt in besonde-

rer Weise für das Agribusiness, das mit vielfältigen gesellschaftlichen Anforderungen, etwa im Bereich des Tierschutzes, konfrontiert wird (Brand-Saßen et al. 2005).

Im Bereich der Unternehmensführung müssen Betriebe demonstrieren, dass sie als modern geltende Managementprinzipien befolgen und aktuelle Trends nicht verpassen. Diese Überlegung wird häufig hinter der Teilnahme zahlreicher Unternehmen an Qualitätssicherungskonzepten (ISO 9000, International Food Standard, Qualität und Sicherheit, EurepGAP usw.) oder der Implementierung von Managementmoden vermutet (Walgenbach 2005). Was als „gutes“ und „modernes“ Management gilt, wird dabei aus den Veröffentlichungen von Wissenschaftlern, Beratern und anderen Experten oder aus der Beobachtung von führenden Unternehmen einer Branche abgeleitet, ist aber teilweise auch gesetzlich kodifiziert, z. B. im Lebensmittelrecht. Für Unternehmen kann es eminent wichtig sein, sich diesen Standards anzuschließen, um nicht in den Geruch zu geraten, „von gestern“ zu sein und dadurch die Unterstützung wichtiger Stakeholder, etwa Kunden oder Banken, zu verlieren (Walgenbach 2001, S. 330 ff.).

Vertikale Kooperationen in Wertschöpfungsketten können nach neoinstitutionalistischer Auffassung durchaus ein Mittel zur Verbesserung der Effizienz der Leistungserstellung, aber eben auch – und vielleicht sogar häufiger – bloße Kopien vermeintlich guter und als fortschrittlich geltender Vorbilder sein (DiMaggio/Powell 1983). Das Kopieren andernorts vielleicht aus ganz anderen Gründen und unter gänzlich verschiedenen Bedingungen verwirklichter Organisationsstrukturen dient dann einzig und allein dazu, einen organisatorischen Modetrend nicht zu verpassen und die diesbezüglichen Erwartungshaltungen von Kunden, Kapitalgebern, Fachleuten und einer breiteren Öffentlichkeit nicht zu enttäuschen. Wenn in der Fachpresse und wissenschaftlichen Publikationen z. B. das Dänische Modell oder die Entwicklung in den USA nur oft genug als Vorbilder hingestellt werden, können sich – so die neoinstitutionalistische Organisationstheorie – deutsche Landwirte und Schlachtunternehmen engeren vertikalen Bindungen irgendwann kaum noch verschließen – nicht, weil ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch tatsächlich verbessert würde, sondern einzig und allein, weil

sie sonst als hoffnungslos rückständig gelten und die Unterstützung überlebenswichtiger Stakeholder, etwa des Lebensmitteleinzelhandels, verlieren würden.

Aus diesen Überlegungen lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass die nordwestdeutschen Schweineerzeuger aufpassen müssen, keinem Modetrend aufzusitzen. Dass viel über vertikal integrierte Ketten geschrieben und geredet wird, kann, muss aber nicht bedeuten, dass diese Organisationsform in Nordwestdeutschland auch tatsächlich Effizienzvorteile besitzt.

1.2.7 Wettbewerbsstrategischer Ansatz

In der Literatur zum wettbewerbsstrategischen Management dominiert der Ansatz von Michael Porter (1980; 1985). Die Konzeption Porters ist im Struktur-Verhalten-Ergebnis-Schema der Harvard-Schule (z. B. Bain 1968) verwurzelt. Die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen werden in Marktunvollkommenheiten gesehen, die ein Unternehmen durch die Formulierung geeigneter Wettbewerbsstrategien entdecken bzw. schaffen und zu seinen Gunsten nutzen kann. Für Porters wettbewerbsstrategisches Konzept ist daher eine „outside-in“-Perspektive typisch, bei der zunächst das jeweilige Branchenumfeld und dann erst das Unternehmen und seine Strategien in das Blickfeld rücken.

Als wesentliche Determinanten der Rentabilität eines Unternehmens und der Wahl einer Wettbewerbsstrategie betrachtet Porter (1980) die Wettbewerbskräfte in einer Branche. Er unterscheidet fünf Kräfte, die die Regeln des Wettbewerbs bestimmen: die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen in einer Branche (z. B. Landwirte oder Schlachtunternehmen), die Bedrohung durch neu in den Markt eintretende in- oder ausländische Konkurrenten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsstärke von Zulieferern (z. B. Ferkelerzeugern) und Abnehmern (Schlachtunternehmen, Lebensmitteleinzelhandel).

Unter einer Wettbewerbsstrategie versteht Porter (1980) die Gesamtheit der Maßnahmen, die eingesetzt werden, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d. h. erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften umzugehen und dadurch eine über dem Branchendurchschnitt liegenden Kapitalverzinsung zu erzielen. Zur Systematisierung von Wettbewerbsstrategien unterscheidet Porter zwischen der Basis eines Wettbewerbsvorteils (niedrigste Kosten oder Differenzierung des Angebots) und dem strategischen Zielobjekt (gesamte Branche oder eine Nische innerhalb der Branche). Auf dieser Grundlage lassen sich die Strategien der branchenweiten Kostenführerschaft oder Differenzierung sowie die Nischenstrategie mit einem Kosten- oder Differenzierungsschwerpunkt unterscheiden.

Die Strategie der Kostenführerschaft basiert darauf, dass ein Unternehmen über einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb seiner Branche verfügt, sein Produkt gleichwohl in den wichtigsten Eigenschaften dem der Konkurrenz entspricht oder von den Kunden zumindest als akzeptabel erachtet wird. Ein Kostenvorteil schützt ein Unternehmen vor den fünf Wettbewerbskräften, weil es auch dann noch Gewinne erzielen kann, wenn der Preis aufgrund zunehmenden Wettbewerbs auf das Kostenniveau der Konkurrenten gefallen ist und diese daher keine „schwarzen Zahlen“ mehr schreiben. Problematisch ist die Kostenführerposition, wenn sie nicht klar vergeben ist, sondern – wie z. B. in der Schlachtbranche oder im Lebensmitteleinzelhandel – mehrere oder sogar viele Unternehmen um diese Position konkurrieren und in der Folge ein starker Preisverfall einsetzt.

Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, versuchen ein Angebot zu schaffen, das von den Kunden in bestimmter Hinsicht als besonders oder vielleicht sogar einzigartig angesehen wird. Ansatzpunkte dazu bieten u. a. die Produktqualität oder ein bekannter Markenname. Ein Unternehmen, das eine Differenzierungsstrategie verfolgt, wird auch höhere Kosten in Kauf nehmen, muss allerdings darauf achten, dass der Kosten- und damit Preisabstand zum undifferenzierten Angebot der Kostenführer nicht zu groß wird. Eine Differenzierung des Angebots schirmt ein Unternehmen gegen die Kräfte des Wettbewerbs ab, weil die besonderen Merkmale des Ange-

bots die Kundenbindung fördern und die Realisierung eines höheren Preises erlauben. Eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie setzt voraus, dass es Nachfrager gibt, denen bestimmte Produkteigenschaften jenseits des Preises (z. B. Qualität, Marke usw.) wichtig sind und die dafür erforderliche Zahlungsbereitschaft mitbringen. Im Fleischbereich scheint dies zumindest in Teilen der Fall zu sein (vgl. Kapitel III-2.4).

Bei einer Nischenstrategie wählt ein Unternehmen ein bestimmtes Branchensegment, z. B. eine bestimmte Abnehmergruppe, aus und versucht, im Hinblick auf dieses Segment und seine spezifischen Anforderungen einen Kosten- oder einen Differenzierungsvorteil zu realisieren. So gibt es im Lebensmittelbereich Unternehmen, die nur Großkunden beliefern und sich auf deren besondere Bedürfnisse, z. B. tägliche Belieferung, eingestellt haben. Auch Bio-Fleisch und regionale Spezialitäten sind in diesem Sinne Nischenprodukte, die auf eine Käuferschaft zielen, die besondere Produkteigenschaften, in den genannten Fällen etwa die Wirtschaftsweise oder die Herkunft, schätzt und dafür einen höheren Preis zu zahlen bereit ist.

Aus der Perspektive der wettbewerbsstrategischen Konzeption Porters ist die jeweilige Form der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette unter zwei Gesichtspunkten zu beurteilen: Welche Wirkungen hat sie auf die Ausprägung der Wettbewerbskräfte in der Branche und inwieweit unterstützt sie die Erringung eines umfassenden Kostenvorsprungs oder die Differenzierung des Angebots?

Die Wirkungen auf die Wettbewerbskräfte können z. B. darin bestehen, dass durch Vorwärts- oder Rückwärtsintegration die Verhandlungsmacht von Zulieferern und Abnehmern vermindert oder der Markteintritt für potenzielle neue Wettbewerber erschwert wird. Umgekehrt kann eine vertikale Desintegration dann angezeigt sein, wenn sie die Kapitalbindung und die Fixkosten reduziert und dadurch die Beweglichkeit und Verteidigungsfähigkeit eines Unternehmens im Wettbewerb mit aktuellen und potenziellen Wettbewerbern erhöht (Porter 1980).

In der Landwirtschaft sind diese Überlegungen häufig ausschlaggebend für eine Vorwärtsintegration in Form des Einstiegs in die Direktvermarktung. So geben in der

Befragung von Recke und Wirthgen (2004, S. 24 ff.) mehr als die Hälfte (56,3 %) der knapp 200 befragten Betriebe „Erhalt/Steigerung des Einkommens bzw. bessere Preise“ als wichtigsten Grund für den Einstieg in die Direktvermarktung an. Mit anderen Worten: Die Direktvermarktung und die damit verbundene Vorwärtsintegration werden als Möglichkeit betrachtet, der Marktmacht des Erfassungshandels bzw. der Ernährungsindustrie auszuweichen. Frischfleisch und Wurstwaren vom Schwein werden dabei von mehr als 30 % der direktvermarktenden Betriebe angeboten. Insgesamt sind die Möglichkeiten des einzelnen landwirtschaftlichen Betriebs, durch eine Veränderung der Kettenorganisation die Wettbewerbskräfte zu seinen Gunsten zu verändern, allerdings eng begrenzt. So entfallen nach Schätzungen von Wirthgen und Recke (2004, S. 184) in Deutschland trotz fortgesetzten Wachstums dieser Vermarktungsform gerade einmal 2,4 bis 2,8 % der Verbraucherausgaben für Lebensmittel (ohne Wein) auf die Direktvermarktung. Bei Frischprodukten, u. a. Fleisch und Wurst, liegt der Anteil allerdings höher und wird auf etwa 6 % geschätzt. Trotzdem besteht für die Mehrzahl der Betriebe keine Möglichkeit, durch Vorwärtsintegration die Branchenstruktur nennenswert zu ihrem Vorteil zu verändern.

Mehr Möglichkeiten bieten sich, wenn sich landwirtschaftliche Betriebe zusammenschließen, z. B. in Form von Erzeugergemeinschaften (vgl. Kapitel IV), und auf dieser Basis bspw. einen eigenen Schlachthof aufbauen, der von den Mitgliedsbetrieben beliefert wird. Dafür gibt es gerade im nordwestdeutschen Raum einige eindrucksvolle Beispiele, deren wechselhafter wirtschaftlicher Erfolg allerdings auch die Gefahren und Grenzen dieses Konzepts demonstriert. Die Gründung so genannte New Generation Cooperatives vor allem in den USA in den 1980er und 1990er Jahren stellte ebenfalls einen Versuch dar, der Landwirtschaft durch genossenschaftlich organisierte Vorwärtsintegration einen größeren Anteil an der Wertschöpfung zu sichern. New Generation Cooperatives unterscheiden sich dabei vor allem durch die geschlossene, vergleichsweise kleine Mitgliederzahl sowie scharf umrissene Lieferrechte und -pflichten von traditionellen (Groß-)Genossenschaften (Drescher/Ratjen 1999).

Die unter dem Gesichtspunkt der Einflussnahme auf die Wettbewerbskräfte wirkungsvollste Maßnahme ist ohne Zweifel die bereits an anderer Stelle empfohlene Beibehaltung eines starken genossenschaftlichen Schlachtunternehmens in der Region (vgl. Kapitel III-3.2). Je exklusiver dies in der Hand der nordwestdeutschen Erzeuger liegt, desto besser sind die Möglichkeiten zwar nicht des einzelnen Landwirts, aber doch des gesamten Berufsstands, die Wettbewerbskräfte zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen. An ihre Grenze stößt diese Lösung allerdings dort, wo der Wunsch nach Einflussnahme durch die Landwirte mit den Professionalisierungs-, Wachstums-, Konzentrations- und Internationalisierungstendenzen im Schlachtsektor kollidiert.

Die jeweilige Form der Kettenorganisation kann aber nicht nur die Branchenstruktur, sondern auch die Formulierung einer Erfolg versprechenden Wettbewerbsstrategie beeinflussen. Eine Kostenführerschaftsstrategie wird z. B. unterstützt, wenn durch eine Erhöhung des Grads der vertikalen Integration Arbeitsschritte entfallen, Transportwege eingespart oder durch das Outsourcing von Aktivitäten die kostengünstigeren Produktionsprozesse von Lieferanten genutzt werden können. Differenzierungsvorteile können durch die Art und Weise der Kettenorganisation in ganz unterschiedlicher Weise beeinflusst werden. So kann die Vorwärtsintegration in den Vertriebsbereich dabei helfen, den Bekanntheitsgrad eines Markennamens zu steigern oder die Lieferzuverlässigkeit zu erhöhen. Eine Rückwärtsintegration wiederum kann notwendig sein, um die gewünschte Qualität des Endprodukts sicherzustellen (Porter 1980).

Für Schweineerzeuger in Nordwestdeutschland sind die u. U. verbesserten Differenzierungsmöglichkeiten integrierter Strukturen von nachrangiger Bedeutung. Interessanter ist die Frage, ob eine engere Bindung an Schlachtunternehmen Kostenvorteile verspricht. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang eine Studie, die in den Niederlanden unter Führung des LEI (Landbouw Economisch Instituut) angefertigt wurde (Bondt et al. 2005). Ziel der Studie war die Identifizierung von möglichen Kosteneinsparungen in der Schweine erzeugenden Kette in Höhe von 0,05 €/kg SG; zugleich sollte ein wesentlicher Teil dieser Kosteneinsparungen den niederländischen Landwirten zugute kommen. Tabelle 30 fasst die Untersuchungsergebnisse zusammen. Bei

den von der Arbeitsgruppe zusammengestellten Zahlen handelt es sich – darauf weisen auch die Verfasser der Studie hin – in vielen Fällen um das Ergebnis von Expertenschätzungen; exakte wissenschaftliche Belege fehlen meist noch.

Tabelle 30: Mögliche Kosteneinsparungen in der Schweine erzeugenden Kette

	Kosteneinsparungen in €-Cent je Schlachtschwein	
	bei Schweine- erzeugern	bei Schlacht- unternehmen
Abzüge für Minderqualitäten und veränderte Anreize für Landwirte durch neue Klassifizierungskriterien	34	17
Abzug des Inhalts der Innereien	6	13
Genauere Klassifizierung (z. B. Vision oder AutoFOM)	--	14 - 37
Größere Einheitlichkeit der Schlachtschweine (50 - 53 % Magerfleischanteil)	125	--
Neue Verwertungsmöglichkeiten für Fleisch- und Knochenmehl	10	30 - 45
Bessere Koordination der landwirtschaftlichen Beratung	60	--
Neue Kontrolltechniken am Schlachtband (z. B. bildgestützte Verfahren)	--	43 - 52
Private statt staatliche Kontrolle der lebend exportierten Schweine	6	--
Reduzierung der Transportkosten durch bessere Auslastung der Transportmittel	30	--
Gleichmäßigere Anlieferung von Schlachtschweinen durch ein anderes Preis- bzw. Planungssystem	--	35
Summe: Kosteneinsparung je Schlachtschwein	271	152 - 199
Kosteneinsparung je kg SG	3,1	1,7 - 2,2

Quelle: nach Bondt et al. 2005, S. 22

Bei näherer Betrachtung der Zahlen und der ihnen zugrunde liegenden Überlegungen fällt auf, dass ein Teil der Kosteneinsparungen ganz unabhängig von der vorherr-

schen Form der Kettenorganisation realisiert werden kann. Dies gilt etwa für die veränderten Anreize für Landwirte (z. B. Berücksichtigung von Tropfverlusten, Abrechnung des Magen- und Darminhalts der Schlachtschweine, Abhängigkeit der Höhe der Frachtkosten von der Auslastung der Transportmittel), die Reorganisation der Kontrolle der Tiergesundheit bei Lebendexporten sowie die Suche und Genehmigung neuer Verwertungsmöglichkeiten für Fleisch- und Knochenmehl. Andere Kosteneinsparungen setzen dagegen nach Auffassung der Arbeitsgruppe eine engere Zusammenarbeit in der Kette voraus. Dies gilt bspw. für die Sicherstellung einer gleichmäßigeren Versorgung mit Schlachtschweinen und den Einsatz neuer Kontrolltechniken am Schlachtband, die die Übermittlung von Informationen u. a. zwischen Ferkelerzeugern und Schlachtunternehmen voraussetzen (Bondt et al. 2005, S. 20 ff.). Somit führt eine engere Zusammenarbeit in der Kette zu Kosteneinsparungen, die allerdings in den genannten Fällen gerade nicht den Landwirten, sondern den Schlachtunternehmen zugute kommen. Insofern würde durch ein gewisses Maß an stufenübergreifender Zusammenarbeit die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Kette verbessert, nicht jedoch zwangsläufig mehr Wertschöpfung für die Landwirte erreicht. Es muss weiteren Untersuchungen vorbehalten bleiben zu prüfen, inwieweit auch die Landwirte Kostenvorteile durch vertikale Kooperationen realisieren können.

Als Fazit ist damit festzuhalten, dass Vorwärtsintegration namentlich durch Einstieg in die Direktvermarktung für eine kleine Minderheit landwirtschaftlicher Betriebe einen Weg aus der Abhängigkeit von Schlachtunternehmen und anderen marktmächtigen Kettenmitgliedern darstellen kann. Für die breite Masse der Betriebe ist der Erhalt eines starken regionalen, genossenschaftlich organisierten Schlachtunternehmens der aussichtsreichere, allerdings durch den einzelnen Betrieb kaum gestaltbare Weg. Kosteneinsparungen durch eine stärkere vertikale Koordination in der Kette scheinen nach den Ergebnissen erster vorliegender Studien möglich zu sein, kommen aber zu erheblichen Teilen den Schlachtunternehmen zugute. Außerdem ist zu fragen, ob eine verbesserte Schnittstellenoptimierung eine vertikale Bindung voraussetzt (vgl. die Ausführungen zum Supplier Relationship Management in Kapitel V-3.6).

1.2.8 Ressourcenbasierter Ansatz

Der ressourcenbasierte Ansatz betont stärker als das wettbewerbsstrategische Konzept Porters die Bedeutung unternehmensinterner Ressourcen für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass die Ausstattung von Unternehmen mit den für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile notwendigen Ressourcen unterschiedlich ist (Annahme der Ressourcenheterogenität) und die ungleiche Verteilung der Ressourcen aufgrund nichtexistenter oder unvollständiger Faktormärkte, die die Möglichkeiten des Ressourcentransfers begrenzen, dauerhaft ist (Annahme der Ressourcenimmobilität; Barney 1991, S. 101).

Unter Ressourcen werden im ressourcenbasierten Ansatz alle Vermögensgegenstände sowie Rechte, Marken, das Know-how usw. eines Unternehmens verstanden, die zur Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden können (Barney 1991, S. 101). Zur Systematisierung der auf diese Weise weit abgegrenzten Unternehmensressourcen werden tangible Ressourcen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Finanzmittel usw.), intangible Ressourcen (technologisches Know-how, Ruf eines Unternehmens und seiner Produkte bei Kunden und Zulieferern, Unternehmenskultur etc.) sowie Humanressourcen (namentlich Fertigkeiten, Wissen und Motivation der Betriebsleiter und Mitarbeiter) unterschieden (Grant 1998, S. 111 ff.).

Nicht alle Ressourcen sind in gleicher Weise zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und damit als Basis überdurchschnittlicher finanzieller Erfolge geeignet. Voraussetzung für die Generierung von Erfolgspotenzialen sind die folgenden Eigenschaften einer Ressource (in Anlehnung an Barney 1991, S. 103 ff.; Barney 2002, S. 159 ff.):

- **Werthaltigkeit:** Ressourcen sind wertvoll, wenn sie es einem Unternehmen erlauben, auf Chancen und Bedrohungen in der Umwelt zu reagieren, insbesondere Kundennutzen zu erzeugen (Rasche 1994, S. 88 ff.).

- Knappheit: Eine Ressource ist um so eher geeignet, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, je weniger aktuelle oder potenzielle Wettbewerber über diese Ressource verfügen.
- Imitierbarkeit: Der durch eine Ressource geschaffene Wettbewerbsvorteil ist um so nachhaltiger, je schwieriger ihre Imitation durch Wettbewerber ist, d. h. je zeitaufwändiger und teurer die Beschaffung dieser Ressource für Unternehmen ist, die sie nicht bereits besitzen. Die begrenzte Imitierbarkeit einer Ressource kann namentlich in einmaligen historischen Bedingungen (z. B. Standortvorteilen), kausaler Ambiguität (ungewisser Ursache-Wirkungs-Beziehungen) oder sozialer Komplexität (z. B. Unternehmenskultur) begründet sein (Barney 1991, S 105 ff.).
- Substituierbarkeit: Der durch eine nicht oder nur schwer imitierbare Ressource geschaffene Wettbewerbsvorteil ist nur dann nachhaltig, wenn diese Ressource nicht durch eine andere, nicht knappe Ressource substituiert werden kann.
- Dauerhaftigkeit: Der auf eine Ressource zurückzuführende Wettbewerbsvorteil ist umso dauerhafter, je weniger diese Ressource, z. B. Know-how oder ein Markenname, im Zeitablauf an Wert verliert (Bamberger/Wrona 1996, S. 135).

Das Argumentationsmuster des ressourcenbasierten Ansatzes lässt sich dahingehend zusammenfassen, dass unter der Annahme der Ressourcenimmobilität die heterogene Ausstattung von Unternehmen mit bestimmten Ressourcen die Basis von Wettbewerbsvorteilen darstellt. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile basieren auf der Existenz wertvoller, knapper, nicht imitierbarer, nicht substituierbarer und dauerhafter Ressourcen; sie werden daher auch als Kernkompetenzen bezeichnet (Prahalad/Hamel 1990). Ausgehend von diesen Überlegungen lassen sich vier Empfehlungen für die Organisation von Wertschöpfungsketten formulieren (Theuvsen 2001, S. 1647 f.):

- Unternehmen sollen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, da sie nur mit ihrer Hilfe Wettbewerbsvorteile erringen können. Von allen anderen Betriebszweigen, Geschäftsfeldern oder Aktivitäten sollen Unternehmen sich trennen.

- Unternehmen sollen nach neuen Einsatzfeldern für vorhandene Kernkompetenzen suchen, z. B. durch Diversifikation in verwandte Betriebszweige oder Geschäftsfelder, um die Basis ihres Erfolgs zu verbreitern.
- Fehlen Unternehmen bestimmte, im Wettbewerb wichtige Kernkompetenzen, so soll diese Lücke durch die Akquisition von Unternehmen geschlossen werden, die über die erforderlichen Ressourcen verfügen.
- Unternehmen sollen sich unter keinen Umständen von ihren Kernkompetenzen trennen, da sie sonst die Möglichkeit verlieren, diese Kompetenzen nach ihren eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln und damit ihre zukünftige Unternehmensentwicklung selbst zu bestimmen.

Schweineerzeuger und Schlachtunternehmen sind jeweils auf Wertschöpfungsaktivitäten spezialisiert, die sehr unterschiedliche Kernkompetenzen erfordern. Auf den landwirtschaftlichen Betrieben stehen die Erreichung überdurchschnittlicher biologischer Leistungen und die Gewährleistung niedriger Kosten im Mittelpunkt der Anstrengungen. Kennzeichnend für den Produktionsprozess von Veredelungsbetrieben ist die Beherrschung nur begrenzt steuerbarer und mit erheblichen Risiken, etwa im Bereich der Tiergesundheit, behafteter biologischer Prozesse. Unter produktionswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist die Schweinehaltung als diskontinuierliche Fließproduktion in Werkstätten zu kennzeichnen (Kuhlmann 2003, S. 141). Da aus mehreren Inputs – Ferkel, Futter, Wasser usw. – fertige Endprodukte, nämlich Mastschweine, erzeugt werden, liegt der Fall der synthetischen Massenfertigung vor.

Die Produktionswirtschaft von Schlachtunternehmen entspricht dagegen dem Typ der kontinuierlichen Fließfertigung. Die Wertschöpfungsprozesse der Schlacht- und Zerlegebetriebe sind analytischer Natur; in ihnen wird ein Eingangsprodukt in mehrere Endprodukte aufgespalten. Auch inhaltlich unterscheiden sich die Arbeiten naturgemäß erheblich von denen auf landwirtschaftlichen Betrieben. Aus der Perspektive des ressourcenbasierten Ansatzes gibt es daher keinen Grund, die disparaten Ressourcen und Kernkompetenzen von landwirtschaftlichen Betrieben und Schlachtunternehmen durch vertikale Kooperationen oder gar vertikale Integration enger miteinander zu

verknüpfen. Ganz im Gegenteil: Der ressourcenbasierte Ansatz redet eher marktlich organisierten Beziehungen, in denen sich die „grüne“ wie die „rote“ Marktseite ganz auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentriert, das Wort.

1.3 Organisation der Schweineerzeugung aus theoretischer Perspektive – Ein Fazit

In diesem Kapitel des Gutachtens wurde die auch für Nordwestdeutschland wichtige Frage der effizienten Organisation der Schweine erzeugenden Kette aus der Perspektive verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze analysiert. Das Ergebnis fällt angesichts der Heterogenität der konsultierten Theorien etwas uneinheitlich aus. Trotzdem lassen sich grob zwei Gruppen von Aussagen unterscheiden

- Eine Gruppe von theoretischen Ansätzen spricht sich klar gegen eine Intensivierung der stufenübergreifenden Vertragsbeziehungen in der betrachteten Kette aus. Besonders prägnant lässt sich diese Position aus dem motivations- und wissensbasierten, dem Ressourcenabhängigkeits- und dem ressourcenbasierten Ansatz ableiten. Zwar werden im Einzelnen unterschiedliche Argumentationsfiguren deutlich, trotzdem ist die jeweilige Schlussfolgerung dieselbe.
- Eine andere Gruppe von Theorien sieht unter bestimmten Bedingungen Grenzen der freien Vermarktung und Vorteile hybrider und hierarchischer Organisationsformen. Zu dieser Gruppe sind die Transaktionskostentheorie, die entscheidungsorientierte Organisationstheorie und der wettbewerbsstrategische Ansatz Michael Porters zu zählen. Die als relevant ausgemachten Bedingungen, unter denen die freie Vermarktung aufzugeben ist, unterscheiden sich zwischen den Ansätzen erheblich; gleichwohl lassen sich auch hier im Kern übereinstimmende Schlussfolgerungen ziehen.

Die betriebliche Realität bietet ein vielgestaltiges Bild. Haben sich in einigen Ländern vertikal integrierte Erzeugungsstrukturen durchgesetzt, dominiert in anderen weiterhin die freie Vermarktung. Während einige Schlachtunternehmen auf vertragliche Bindungen in Form von Vermarktungsverträgen setzen, propagieren andere weiterhin den

freien Bezug von Schlachtschweinen. Vom Sein kann nicht auf das Sollen geschlossen werden. Trotzdem kann die Vielfalt der praktisch realisierten Lösungen als eine gewisse Stützung einer differenzierten Position aufgefasst werden, die dafür plädiert, die Suche nach dem „one best way of organizing“ aufzugeben und in andernorts realisierten Lösungen nicht automatisch eine Blaupause für Nordwestdeutschland zu erkennen. Kurzum: Unter bestimmten Bedingungen sind relativ lockere, unter anderen Bedingungen dagegen eher straffere Formen der Kettenorganisation anderen Lösungen überlegen. Nach unserer Auffassung sind in Nordwestdeutschland zurzeit noch eher die Bedingungen für lockere Organisationsformen erfüllt.

2 Die Herausbildung vertikal integrierter Strukturen im Ausland

2.1 Vereinigte Staaten

2.1.1 Ausgangssituation und neue Herausforderungen

Mit einer Produktion von über 9 Mio. t im Jahr 2004 und einem Weltmarktanteil von mehr als 9 % nehmen die USA bereits seit vielen Jahren den zweiten Platz in der weltweiten Schweineerzeugung ein. Der Abstand zum Weltmarktführer China, der fast die Hälfte der Schweineproduktion in der Welt auf sich vereint, ist groß; der Abstand zu den nachfolgenden Plätzen – namentlich Deutschland, Spanien und Brasilien mit je etwa 3 bis 4 % Weltmarktanteil – allerdings auch (vgl. Tabelle 2, Kapitel III-1).

Ihren räumlichen Schwerpunkt hatte die Schweineproduktion in den USA traditionell im Mittleren Westen, dem corn belt. Gekennzeichnet war der Sektor über lange Zeit durch eine Vielzahl von Familienbetrieben und starke Schwankungen der jährlichen Mastschweinebestände. Eine kurzfristig sehr starke Ausweitung der Bestände Mitte der 1990er Jahre als Reaktion auf eine gestiegene Nachfrage in den USA und auf dem Weltmarkt führte zur Überversorgung des heimischen Marktes und zu teilweise dramatischen Preiseinbrüchen. Diese bedingten in der Folge einen starken Rückgang der Bestände, vor allem in kleineren Betrieben und solchen, die keine Verträge mit der

Schlacht- und Verarbeitungsindustrie eingegangen waren und daher der ungünstigen Preisentwicklung besonders stark ausgesetzt waren (Windhorst 2002).

Der Pro-Kopf-Fleischverbrauch ist in den USA traditionell relativ hoch; er lag im Jahr 2002 bei fast 100 kg. Davon entfallen rund 42 kg auf Geflügel und gut 30 kg auf Rindfleisch. Schweinefleisch folgte im Jahr 2002 mit etwa 23 kg je Kopf erst auf dem dritten Platz, das Konsummuster unterscheidet sich mithin stark von dem der Deutschen (vgl. Kapitel III-2.4.1). Der Geflügelfleischverbrauch in den USA hat sich seit 1970 mehr als verdoppelt, während der Rindfleischkonsum im Verlauf der 1970er und 80er Jahre um knapp ein Drittel gesunken ist und sich erst in den 1990er Jahren wieder bei Werten um 29 kg stabilisiert hat. Der Schweinefleischverbrauch ging zwischen 1971 und 1975 von mehr als 27 kg auf knapp 20 kg je Kopf zurück; seit mehr als zwei Jahrzehnten stagniert der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch bei rund 22 bis 23 kg (American Meat Institute 2004).

Während die Erzeuger von Weißfleisch über viele Jahre hinweg große Absatzerfolge feiern konnten, stagniert der Schweinefleischverbrauch auf dem genannten vergleichsweise niedrigen Niveau. Gründe dafür sind nach verbreiteter Auffassung das schlechte Image von Schweinefleisch, das bei amerikanischen Verbrauchern vielfach als zu fett und damit u. a. als zu cholesterinreich gilt, Qualitätsprobleme, z. B. zu uneinheitliche Schlachtkörper, mit denen die Anforderungen etwa der großen Fast Food-Ketten nicht erfüllt werden konnten, und eine nicht genügend an den Markterfordernissen ausgerichtete Produktpalette. Erst in jüngster Zeit haben einige amerikanische Unternehmen darauf reagiert; so ist z. B. Smithfield Foods mit einem besonders cholesterinarmen Fleisch („Lean Generation Pork“) an den Markt gegangen.

Als außerordentlich bedeutsam für strukturelle Veränderungen in der US-amerikanischen Schweineerzeugung erwiesen sich gestiegene Anforderungen des Lebensmittel-einzelhandels an Produktqualität und -sicherheit; so kam es z. B. im Jahr 1996 zur Einführung des HACCP-Konzepts. Nach Ansicht von Windhorst (2002) kann in den USA gegenwärtig kein Fleisch mehr ohne Garantie einer bestimmten Qualität gewinnbringend an den Lebensmitteleinzelhandel und die großen Fast-Food-Ketten

verkauft werden. Zu den wichtigsten Anforderungen in diesem Bereich gehört die Gewährleistung einer lückenlosen Rückverfolgbarkeit und Dokumentation.

Die Verarbeitungsindustrie sah ihrerseits die vertragliche Bindung an Schlacht- und Zerlegebetriebe als unabdingbar an, um die geforderte hohe Produktsicherheit und -qualität garantieren zu können (Golan et al. 2004). Einige Autoren sehen hierin den Hauptgrund für die Hinwendung zu vertikal integrierten Organisationsformen. So schreiben z. B. Lawrence et al. (2001, S. 370), dass es entgegen einer weit verbreiteten Meinung nicht Größenvorteile, sondern die Sorgen der Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe um eine gleichbleibend hohe Produktqualität waren, die zu vertraglichen Bindungen der Landwirte an die Schlachtstufe oder sogar zur Rückwärtsintegration einzelner Schlachtunternehmen in die Schweineerzeugung und damit zu einem tiefgreifenden strukturellen Wandel in der Schweinefleisch erzeugenden Kette geführt hätten. Vermarktungsverträge haben – so Martinez und Zering (2004, S. 27) – in dieser Situation den Vorteil, dass sie es erlauben, starke Anreize für die Produktion magerer Schweine zu setzen, Transaktionskosten einzusparen und die Überprüfung anderer, schwer kontrollierbarer Produkteigenschaften zu erleichtern.

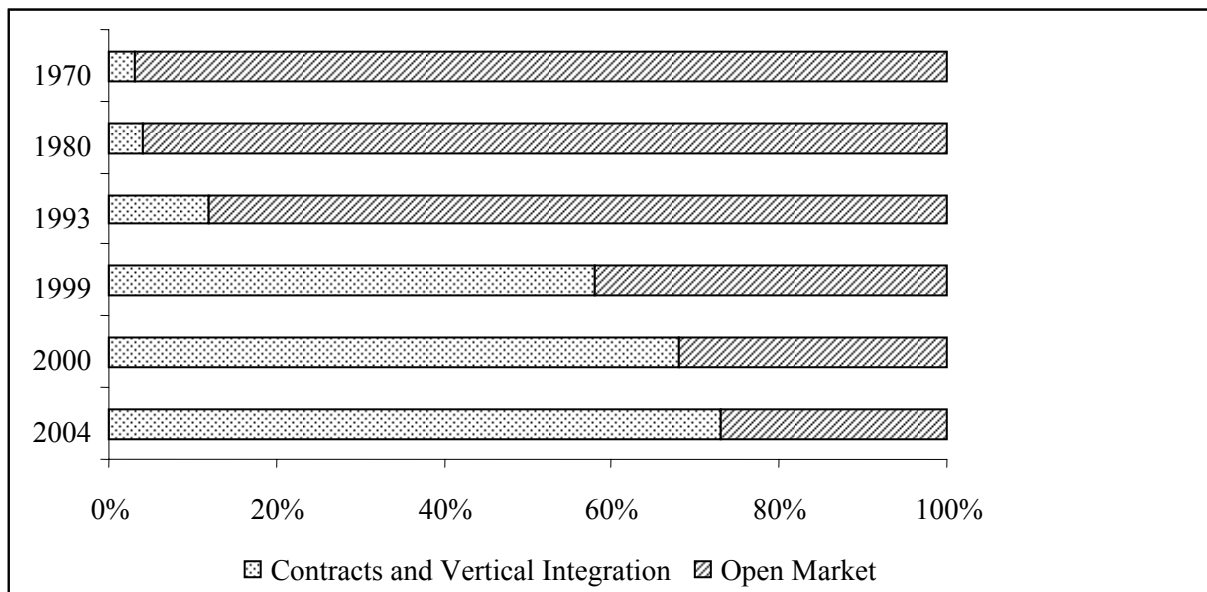
Eine weitere wichtige Entwicklung war die Einführung von Markenprodukten durch die großen Verarbeitungsbetriebe. Mit Werbeslogans wie „pork, the other white meat“ versuchen sie, sich an den Erfolg des Geflügelfleischs anzuhängen und die Konsumenten von ihren Produkten zu überzeugen. Oft beruhen die Marken auf speziellen Produktneuentwicklungen, z. B. besonders magerem Schweinefleisch, das seinerseits eine besondere Genetik voraussetzt (Martinez/Zering 2004, S. iv). Die erfolgreiche Markenführung wurde unter der vorher dominierenden, marktlich organisierten Schweineproduktion als nicht möglich erachtet, da sie zu wenig Schutz für die Investitionen in Marken bot und zu wenig Einfluss der Verarbeiter auf die Schweineerzeugung (Genetik, Haltungsbedingungen usw.) erlaubte. Ähnlich wie in der Geflügelproduktion wurde daher auch in der Schweineerzeugung der Aufbau vertikal integrierter Produktionssysteme bzw. die Ausweitung von Produktions- und Vermarktungsverträ-

gen als außerordentlich wichtig angesehen, um Frischfleisch als Markenprodukt zu positionieren (Martinez 2002b, S. 17).

2.1.2 Strukturelle Veränderungen und sektorale Verlagerungsprozesse

Mit den bis dato in den Vereinigten Staaten vorherrschenden Organisationsstrukturen der Schweineproduktion und -verarbeitung galt es als unmöglich, den neuen Herausforderungen zu begegnen. Vor allem im Laufe der 1990er Jahre vollzog sich daher ein starker Strukturwandel; nach und nach wurden die traditionellen kleineren Familienbetriebe durch große Schweine produzierende (Familien-)Betriebe auf Vertragsmastbasis oder sogar durch vertikal integrierte Fleischkonzerne verdrängt. Mit der Aussicht auf „fat profits in lean pork“ wandten sich mehr und mehr amerikanische Farmer den Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen zu, die propagierten, dass nur mit einer vertikal integrierten Organisationsstruktur Markterfolge zu erzielen seien (Windhorst 2004d). Sowohl der Erfolg dieser Strategiekonzepte, mit deren Hilfe es bei einer wachsenden Bevölkerung gelang, den Pro-Kopf-Verbrauch zu stabilisieren und damit den Gesamtabsatz von Schweinefleisch zu steigern, als auch die Erfahrungen der wiederholten starken Preiseinbrüche im Laufe der 1990er Jahre führten dazu, dass mehr und mehr Farmer bereit waren, Vermarktungsverträge einzugehen. Neben Produktions- und Vermarktungskontrakten, die auch in Zukunft vorherrschen werden, sind verstärkt auch verarbeitereigene Schweinebestände im Wege der Rückwärtsintegration aufgebaut worden (Martinez 2002b). Bei Smithfield Foods bspw. entstammen von 20 Mio. Schlachtschweinen jährlich 12 Mio. der eigenen Erzeugung. Inzwischen werden in den USA fast drei Viertel aller Schweine in vertikal koordinierten Produktionsformen erzeugt (Abbildung 88).

Abbildung 88: Organisation der Schweineerzeugung in den USA



Quelle: Martinez 2002; Haley 2004

Ihren Ursprung haben die integrierten bzw. integrierenden Schlachtunternehmen oft in der Geflügelbranche. Unter Rückgriff auf Erfahrungen aus der Geflügelproduktion wurden die dort erfolgreich etablierten Organisationsstrukturen auf die Schweinebranche übertragen, um den veränderten Marktanforderungen gerecht zu werden. Begünstigt wurde der durch spezielle Qualitätsanforderungen der großen Fast Food- und Einzelhandelsketten sowie der markenführenden Verarbeiter ausgelöste Strukturwandel dadurch, dass extrem hohe Stückzahlen einheitlicher Chargen bei gleichzeitig hoher Auslastung der Schlachtstätten zu äußerst geringen Stückkosten führen. Den Schlachtunternehmen gelingt es durch große einheitliche Partien, die Kosten der Qualitätsbeurteilung und Sortierung am Schlachtband deutlich zu reduzieren (Martinez/Zering 2004, S. iii). Neben Produktionskostenvorteilen werden durch die neuen Organisationsformen auch Einsparungen im Bereich der Transaktionskosten (Such-, Anbahnungs-, Kontrollkosten u. ä.) gegenüber der traditionell dominierenden freien Vermarktung erwartet (Lawrence et al. 1997).

Die zunehmende vertikale Koordination der Schweineerzeugung ist Teil eines allgemeinen Trends in der US-amerikanischen Landwirtschaft, mehr und mehr vertikal integrierte Produktionsstrukturen aufzubauen bzw. Produktions- und Vermarktungs-

verträge einzugehen. So entstammen in den USA inzwischen – gemessen am Wert – 36 % aller Agrarerzeugnisse vertikal koordinierten Produktionssystemen. Zunehmende Betriebsgröße einerseits und das Eingehen verschiedener Formen vertikaler Koordination andererseits sind dabei häufig gleichzeitig zu beobachten (Martinez 2002a; MacDonald et al. 2004). Mit anderen Worten: Es sind gerade die großen, zukunftsfähigen Betriebe, die sich vertraglich in Food Chains einbinden, während die freie Vermarktung bspw. für Nebenerwerbslandwirte kennzeichnend bleibt. Es zeigen sich somit enge Wechselbeziehungen zwischen Produktionsausweitung, sektoraler Konzentration und vertraglicher Einbindung der amerikanischen Landwirte.

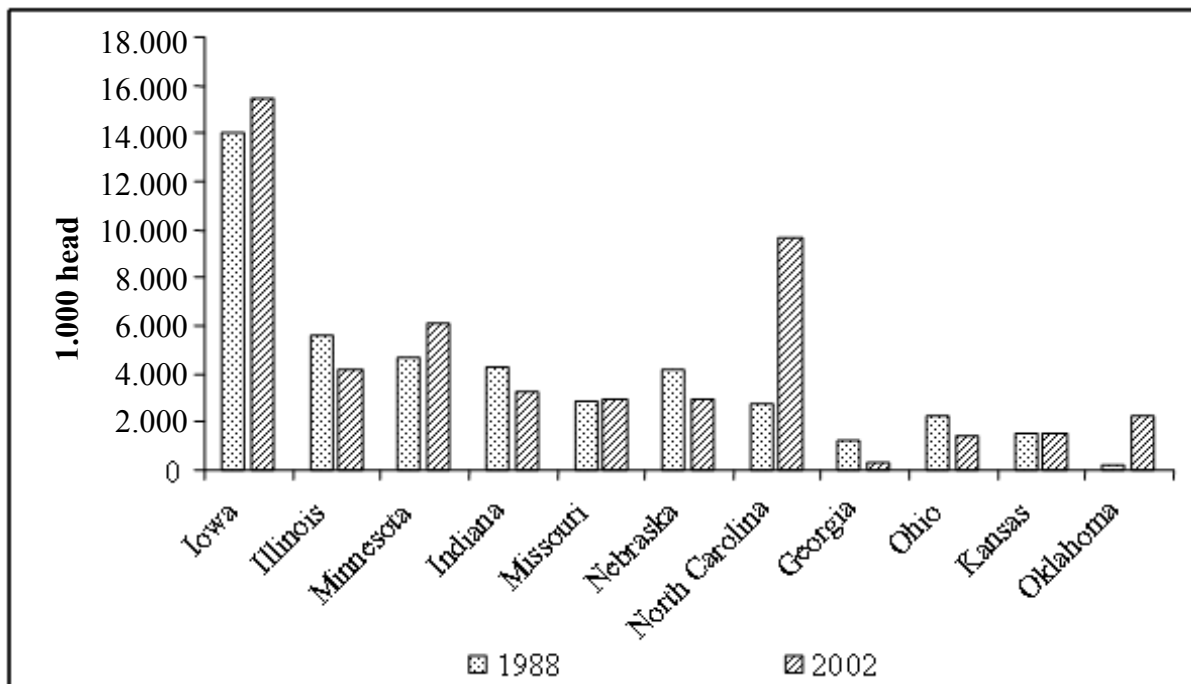
Aufschlussreich und den strukturellen Wandel fördernd ist, dass das Größenwachstum der landwirtschaftlichen Betriebe sowie die Entstehung agrarindustrieller, vertikal integrierter Unternehmen auch zu Veränderungen einzelbetrieblicher Kennzahlen führten. So werden bspw. im Bereich der Schweineerzeugung in den neu entstandenen Großbeständen nicht nur beachtliche Größenvorteile realisiert, sondern es konnten auch die Ferkelzahlen pro Sau durch vermehrte künstliche Besamung gesteigert, die täglichen Gewichtszunahmen durch modernere Fütterungstechnik erhöht und der Krankheitsdruck durch bessere Stallhygiene vermindert werden (Martinez 2002b, S. 13).

MacDonald et al. (2004) weisen darauf hin, dass unter Vermarktungsverträgen operierende Farmer vor allem bedingt durch ein effektiveres Fütterungsmanagement erhebliche Kostenersparnisse im Vergleich zu den auf dem Spot-Markt agierenden Schweinemästern erzielen. Als Begründungen führen die Autoren bessere, von den Kettenintegratoren bereitgestellte Futtermischungen, überlegene, z. T. sogar exklusiv in der jeweiligen Kette eingesetzte Genetik, die regelmäßige verpflichtende Teilnahme der Landwirte an Weiterbildungsveranstaltungen, die Einhaltung von den Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen empfohlener Standards und Verfahrensweisen sowie eine bessere Beratung an. Hinzu kommt ein einfacherer Zugang vertraglich gebundener Schweineerzeuger zu Fremdkapital.

Zeitgleich mit dem strukturellen Wandel ließen sich umfangreiche räumliche Verlagerungen der US-amerikanischen Schweineerzeugung beobachten. Zur regionalen Verlagerung kam es einerseits aufgrund der ablehnenden Haltung vieler Familienbetriebe im Mittleren Westen gegenüber vertraglichen Bindungen; zum anderen waren in einigen Staaten des corn belt Gründung und Aufbau agrarindustrieller Unternehmen aus rechtlichen Gründen nicht möglich. Da die Befürworter vertikal integrierter Produktionsketten aber diese Organisationsstruktur als unabdingbar für die Erreichung einer hohen Produktqualität und -sicherheit und die erfolgreiche Führung von Fleischmarken ansahen, verlagerten sie die Schweineerzeugung kurzerhand in Bundesstaaten, in denen sie bislang keine besondere Rolle gespielt hatte und in denen daher auch keine rechtlichen Restriktionen wirksam waren. So nahm in Staaten wie Nebraska und South Dakota die Zahl der gehaltenen Schweine stark ab, während bspw. in Utah, Oklahoma und Kansas eine deutliche Zunahme zu verzeichnen war. Im Einzelnen vollzogen sich die regionalen Verlagerungsprozesse allerdings mit einer sehr unterschiedlichen Dynamik. Die neuen Zentren der US-amerikanischen Schweineproduktion finden sich heute in der so genannten South Atlantic Region (z. B. North Carolina) sowie in der South Central Region (z. B. Oklahoma). Abbildung 89 gibt einen Überblick über die führenden Schweine produzierenden US-Bundesstaaten und deren Bestandsentwicklungen zwischen 1988 und 2002.

Da neben die bisherigen veredlungsintensiven Regionen neue räumliche Schwerpunkte getreten sind, ist insgesamt eine räumliche Dekonzentration der amerikanischen Schweineerzeugung zu beobachten. Zugleich zeigte sich, dass für den Ausbau der Veredlung in einzelnen Bundesstaaten die Existenz von Großschlachthöfen oftmals wesentlich bedeutsamer war als traditionelle Standortfaktoren wie Klima, Flächenangebot oder Verfügbarkeit von Futtermitteln (Herath et al. 2005).

Abbildung 89: Regionale Verlagerung der US-amerikanischen Schweineproduktion



Quelle: USDA 1994, 2004

Mit der räumlichen Verlagerung ging ein starker Konzentrationsprozess in der Landwirtschaft einher. Während in traditionellen Erzeugungsregionen wie Iowa und Illinois weniger als 40 % der Schweine in Betrieben gehalten werden, die mehr als 7.500 Schweine pro Jahr vermarkten, entfällt in den Bundesstaaten, in denen in den vergangenen Jahren die Produktion aufgebaut wurde, fast die gesamte Erzeugung auf Betriebe in dieser Größenordnung (Martinez 2002b, S. 12).

Die skizzierten Veränderungen in der US-amerikanischen Schweineproduktion sollen im Folgenden beispielhaft anhand der unterschiedlichen Entwicklungen in Nebraska, wo die Schweineerzeugung zurückging, sowie Oklahoma und North Carolina, die zu den Gewinnern zählten, aufgezeigt werden.

Von 1982 bis 2002 nahm in Nebraska die Zahl der Schweine haltenden Betriebe um 82 % ab; die Bestände verringerten sich um 25 %. Diese Zahlen verdeutlichen die starken Marktanteilsverluste dieses traditionellen Standorts ebenso wie den ausgeprägten sektoralen Konzentrationsprozess, der aufgrund des Ausscheidens überwiegend

kleiner Farmen aus der Produktion auch hier zu beobachten war. Ein wichtiger Grund für die Bestandsabstockung in Nebraska war die bundesstaatliche Gesetzgebung zum Schutz der Familienbetriebe, z. B. die so genannte „Initiative 300“ von 1981. Diese untersagte Kapitalgesellschaften per Verfassungszusatz, landwirtschaftlich genutzte Flächen zu besitzen, zu bewirtschaften sowie überhaupt in der agrarischen Primärproduktion tätig zu sein. Für Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe, die eigene Erzeugungsstrukturen aufbauen wollten, war Nebraska daher ein ungeeigneter Standort.

Inzwischen wird die genannte Gesetzgebung aufgrund des fortgesetzten Verlusts von Marktanteilen allerdings kontrovers diskutiert und es werden mögliche Modifikationen erörtert. Das Farm Bureau möchte bspw. jungen Landwirten den Zugang zur Tierproduktion erleichtern, Gesellschaften mit beschränkter Haftung zwischen nicht verwandten Farmern ermöglichen und auf diese Weise den Anreiz für die Verarbeitungsindustrie erhöhen, wieder in Nebraska zu investieren.

In Bundesstaaten wie Oklahoma spielte die Schweineerzeugung in der Vergangenheit nur eine untergeordnete Rolle; rechtliche Beschränkungen, die denen in Nebraska vergleichbar wären, gibt es hier daher nicht. Die rechtlichen Rahmenbedingungen boten eine gute Voraussetzung für eine Verlagerung von Teilen der Schweineerzeugung nach Oklahoma im Laufe der letzten Dekade. Die Zahl der in Oklahoma gehaltenen Schweine hat sich daher vervielfacht (Martinez 2002b). Begleitet wurde der Verlagerungs- von einem Konzentrationsprozess und starkem betrieblichem Wachstum. Der Anteil der Farmer mit mehr als 2.000 Stallplätzen stieg von 17 % im Jahr 1982 auf 89 % im Jahr 2002.

Auslöser für die Entwicklung in Oklahoma war die Entscheidung von Seaboard Farms Inc., dort einen Großschlachthof mit einer Schlachtkapazität von 4 Mio. Schweinen pro Jahr zu errichten. Das Geschäftssystem von Seaboard sah dabei den parallelen Aufbau von Schlacht- und Zerlegebetrieb, Mischfutterwerk und Primärproduktion vor. Von Anfang an wurde im Bereich der Landwirtschaft der Aufbau großer, mit langfristigen Lieferverträgen ausgestatteter Einheiten betrieben, um die Stückkosten niedrig zu halten. So können Farmer nur Verträge mit Seaboard erhalten, wenn sie Anlagen mit

mindestens 6.580 Stallplätzen errichten. Dadurch nahm in Oklahoma die Zahl und Bedeutung großer Farmen stark zu, wohingegen kleinere, auf freie Vermarktung setzende Betriebe in der Schweineproduktion kaum noch eine Rolle spielen (Windhorst 2002).

Als Folge der eingetretenen Entwicklung ist Oklahoma inzwischen mit den typischen Problemen von Intensivregionen konfrontiert, etwa der Verunreinigung von Grundwasser und Oberflächengewässern mit tierischen Exkrementen. Ein neues Bundesgesetz (CAFO Act) schränkt die Möglichkeiten der intensiven Tierhaltung in bereits vorhandenen Verdichtungsräumen deutlich ein. Somit scheint es, als wäre die Phase der nahezu uneingeschränkten Ausweitung der großbetrieblichen Schweinehaltung in Oklahoma zu Ende; Seaboard jedenfalls plant keine weiteren Anlagen in diesem Bundesstaat, sondern baut neue Produktionskapazitäten im nördlichen Texas auf.

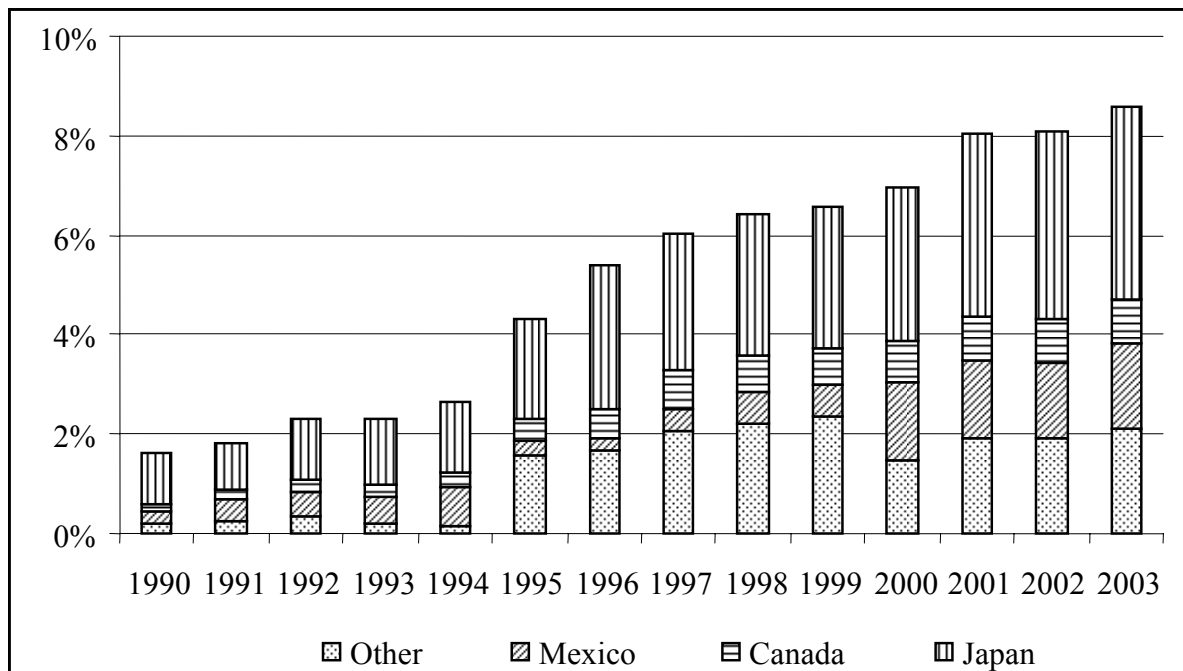
Die Entwicklung in North Carolina, das die stärkste Ausweitung der Schweineproduktion unter allen US-Bundesstaaten erfuhr (Abbildung 89), ist eng mit dem Unternehmen Smithfield Foods verbunden. Bestreben von Unternehmen wie Smithfield ist es, möglichst große Partien aus einem Mastbetrieb zu schlachten und zu verarbeiten, um die Herkunft der auf den Markt gelangenden Produkte dokumentieren zu können (Windhorst 2002). In dieses logistische Konzept der großen Schlacht- und Zerlegebetriebe ließen sich kleine landwirtschaftliche Betriebe nicht einpassen, so dass sich ein radikaler Strukturwandel in North Carolina vollzog, in Folge dessen dort nun Farmen mit sehr großen Beständen dominieren. Derzeit unterhält Smithfield in North Carolina mit etwa 1.200 Schweinemästern Produktionsverträge, wodurch über 70 % der dortigen Schweineproduktion erfasst werden.

2.1.3 Schweineerzeugung in den USA: Ein Vorbild für Nordwestdeutschland?

Der Konzentrationsprozess der vergangenen beiden Dekaden hinterließ deutliche Spuren in der US-amerikanischen Schweineproduktion, sowohl auf Seiten der Primärproduktion als auch der Schlacht- und Zerlegeindustrie. In der Landwirtschaft wurden innerhalb von nur 20 Jahren die kleinen, im geschlossenen System arbeitenden Familienbetriebe in den corn belt-Staaten durch eine deutlich geringere Zahl stärker spezialisierter und in anderen Bundesstaaten angesiedelter Großbetriebe abgelöst. Auf der Schlacht- und Zerlegestufe mussten kleine, ältere Betriebe schließen; an ihre Stelle sind Großschlachthöfe getreten, die Größenvorteile realisieren und daher zu deutlich geringeren Kosten arbeiten können (Haley 2004, S. 24).

Durch die gestiegenen Qualitätsansprüche im Inland und die im Laufe der 1990er Jahre verbesserte Produktionskette in der Schweineerzeugung können nun auch verschiedene Exportmärkte bedient werden, die vorher von europäischen Wettbewerbern beliefert wurden. So stieg vor allem der amerikanische Schweinefleischexport in den lukrativen japanischen Markt stark an (Abbildung 90), der bis dato aufgrund seiner hohen und speziellen Anforderungen an die Fleischqualität kaum eine Rolle für den US-Export von Schweinefleisch spielte. Die USA sind daher in den 1990er Jahren auf dem Weg zu ihrem Ziel, Dänemark als führenden Exporteur nach Japan abzulösen, ein gutes Stück vorangekommen (Martinez/Zering 2004, S. 11). Bei ihren Bemühungen haben sich die amerikanischen Unternehmen dabei eng an der erfolgreichen Strategie der dänischen Produzenten orientiert, die durch die konsequente Einstellung auf die spezifischen Erfordernisse einzelner Teilmärkte gekennzeichnet ist. Smithfield bspw. stellt sich den Anforderungen des japanischen Marktes durch eine eigene Genetik sowie spezielle Futtermischungen.

Abbildung 90: Exportanteile und -gebiete der US-amerikanischen Schweineproduktion



Quelle: Martinez/Zering 2004

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird die US-amerikanische Position auf dem Weltmarkt für Schweinefleisch noch ausgebaut werden (vgl. auch Kapitel III-1.9). Durch die Steigerung der Effektivität der Produktion, die Verbesserung der Produktqualität, die hohe Produktsicherheit durch umfassende Dokumentation „from stable to table“ sowie die Ausrichtung an den Spezifika bestimmter Ländermärkte sind die USA inzwischen einer der wichtigsten Exporteure und stellen eine neue ernstzunehmende Konkurrenz für andere Schweineexportnationen wie Kanada, Dänemark und Brasilien dar. Teilweise wird daraus gefolgert, dass nicht nur in den USA, sondern auch in anderen wichtigen Erzeugerländern, z. B. Deutschland, stärker vertikal integrierten Produktionssystemen die Zukunft gehören müsse. Für Primärproduzenten, Verarbeitungsbetriebe und Vermarktungsunternehmen, die nicht willens oder in der Lage seien, sich in solche Ketten einzubringen, würden demnach Wettbewerbsnachteile entstehen, die sie mittelfristig zum Ausscheiden aus dem Markt zwingen würden (Windhorst 2004d). Inwieweit diese Entwicklungen zwingend und die Strukturen in den USA tatsächlich als vorbildlich zu betrachten sind, wird im Folgenden erörtert.

In der Tat sind im vergangenen Jahrzehnt die US-amerikanischen Erfolge in der Schweineerzeugung beachtlich gewesen; das Land hat sich von einem Netto-Importeur zum wichtigen Exporteur gemausert. Legt man die Abbildung 88 und 90 nebeneinander, so erscheint auch unbestreitbar, dass ein Zusammenhang zwischen Exporterfolgen und der Reorganisation der amerikanischen Schweineerzeugung zu bestehen scheint; mit dem Vordringen vertikal integrierter Systeme scheinen sich Umfang und internationale Wettbewerbsfähigkeit der US-Produktion positiv entwickelt zu haben. Nicht übersehen werden darf allerdings, dass sich die Reorganisation der amerikanischen Erzeugung vor dem Hintergrund besonderer Bedingungen vollzog, die in dieser Form in Nordwestdeutschland nicht anzutreffen sind:

- (1) Schweinefleisch litt in den USA unter Imagedefiziten und wurde von den Verbrauchern u. a. aus Angst vor negativen Auswirkungen auf den Cholesterinspiegel gemieden. Darauf reagierten die amerikanischen Verarbeiter mit groß angelegten Werbe- und Imagekampagnen sowie der Einführung von Markenprodukten, die diesem (Vor-)Urteil begegneten. Ein Beispiel ist Smithfield Foods mit dem Lean Generation Pork. Die der Markenbildung zugrunde liegenden Produktinnovationen setzten vielfach eine veränderte Genetik (und damit – transaktionskostentheoretisch betrachtet – spezifische Investitionen) und konsequente Markenführung und in der Folge die enge Abstimmung zwischen verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette voraus. Eine stärkere vertikale Integration in der Kette ist unter diesen Voraussetzungen keine Überraschung, sondern steht im Einklang mit den theoretischen Vorhersagen etwa der Transaktionskostentheorie. Für Nordwestdeutschland ist diese Situation keineswegs kennzeichnend. Weder müssen in Deutschland Imagedefizite von Schweinefleisch bei der Mehrzahl der Verbraucher beseitigt werden noch gibt es zurzeit innovative Markenartikel, die spezifische, durch Verträge abzusichernde Investitionen von der Landwirtschaft verlangen würden. Unter den aktuellen Bedingungen sind daher die USA kein Vorbild für die nordwestdeutsche Schweineerzeugung. Allerdings: Falls in Deutschland nach amerikanischem Vorbild spezielle Vorleistungen verlangende Markenprodukte lanciert werden sollen, gehört auch hier die Kettenorganisation

auf den Prüfstand. Dies ist allerdings keine neue Erkenntnis, sondern wird bei den diversen, allerdings meist nur mäßig erfolgreichen Markenfleischprogrammen bereits praktiziert.

- (2) Die amerikanischen Verarbeiter haben ganz gezielt den lukrativen, aber aufgrund seiner speziellen Anforderungen nicht leicht zu bedienenden japanischen Markt (Makise 2002) als vorrangig zu bearbeitende Region auserkoren. Die deutschen Schweinefleischexporte sind gegenwärtig wesentlich unspezifischer. Sollte sich dies ändern, so würde dies neue Formen der Kettenorganisation voraussetzen. Angesichts der aktuellen Struktur der deutschen Exporte stellt sich diese Frage allerdings nicht; ein Vorbildcharakter der USA ist dementsprechend augenblicklich nicht zu erkennen.
- (3) Die Anforderungen großer Fast Food- und Einzelhandelsketten an gleichmäßige Qualität und lückenlose Rückverfolgbarkeit waren in den USA unter den vor der Reorganisation der Kette gegebenen Bedingungen offenbar nur schwer erfüllbar. Dieses Problem stellt sich in Deutschland zzt. nicht. Die mäßig hohen rechtlichen und sonstigen Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit (Theuvsen/ Hollmann-Hespos 2004) können von deutschen Schlachthöfen problemlos (über-)erfüllt werden; Qualitätsanforderungen im Bereich der Standardware kann – von Spezialproblemen (z. B. Salmonellenbelastung) abgesehen – durch Sortierung am Schlachtband ohne weiteres nachgekommen werden.
- (4) Als eine der Triebkräfte der Integration in den USA erwies sich, dass die Bestände vertraglich gebundener Schweineerzeuger bessere biologische Leistungen aufgrund besserer Futtermischungen und Genetik sowie regelmäßiger Aus- und Weiterbildung und Beratung aufwiesen. An diesen Entwicklungen lässt sich ablesen, dass in vielen amerikanischen Betrieben offenbar Defizite im Managementbereich bestanden haben. Gut geführte nordwestdeutsche Schweineerzeuger sind dagegen – darauf deuten einige Fallstudien (z. B. Busch 2002) hin – hinsichtlich der biologischen Leistungen international wettbewerbsfähig, so dass auch insoweit der Integrationsdruck nicht hoch ist.

- (5) Schließlich stieg die Kreditwürdigkeit vertraglich gebundener Schweineerzeuger bei den Banken. Angesichts einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote von Haupterwerbsveredlungsbetrieben in Westfalen-Lippe von 86 % im Wirtschaftsjahr 2000/01 stellt die Kreditwürdigkeit ungeachtet einiger zwischenzeitlich aufgetretener Irritationen im Zuge der Basel II-Debatte kein ernsthaftes Problem dar. Dies gilt auch für große (Wachstums-)Betriebe, deren durchschnittliche Eigenkapitalquote mit 80,7 % im Jahr 2003 zwar etwas unter der anderer Veredelungsbetriebe, aber immer noch weit über der von Betrieben in fast allen anderen Branchen lag (Spandau 2003, S. 30).

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass die amerikanische Schweineerzeugung in den letzten Jahren dank einer verbesserten Kettenorganisation große Erfolge feiern konnte, dass Spezifika der dortigen Situation jedoch gegen eine unkritische Übertragung des Konzepts der vertikal integrierten Schweineerzeugung auf Nordwestdeutschland sprechen. Nur bei Eintreten bestimmter Bedingungen namentlich im Bereich der Exporttätigkeit und der Markenentwicklung ist die Kettenorganisation in den USA als Vorbild zu betrachten.

2.2 Dänemark

Dänemark weist – ebenso wie die Vereinigten Staaten – in der Schweineproduktion einen sehr hohen Integrationsgrad auf. Das in Dänemark verbreitete so genannte „Dänische Modell“ ist seit den 1970er Jahren stetig weiterentwickelt worden. Es gründet auf dem gemeinsamen Engagement von Landwirten, Genossenschaften, Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben mit der Zielsetzung, für eine auf den Export ausgerichtete Schweineproduktion wettbewerbsfähige Einheiten zu schaffen. Der dadurch ausgelöste Strukturwandel war bei den Schweine haltenden Betrieben noch ausgeprägter als beim Durchschnitt der landwirtschaftlichen Betriebe. Die folgende Tabelle 31 zeigt zudem, dass der Strukturwandel bei den reinen Vermehrungsbetrieben mit einer Verringerung der Zahl der Betriebe um fast 96 % noch stärker ausfiel als bei den reinen Mastbetrieben.

Tabelle 31: Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe in Dänemark

Betriebssystem	1968	1980	1990	2001	2004	Veränderung in %
Landwirtschaftliche Betriebe	161.142	119.155	74.460	53.489	45.624	-71,7
Betriebe mit Schweinehaltung	130.098	68.708	27.392	12.936	9.994	-92,3
Nur Sauen	28.633	18.701	5.761	1.529	1.119	-96,1
Nur Mastschweine	27.121	15.516	7.799	5.056	4.125	-84,8
Gemischtbetriebe	74.344	29.708	12.444	5.677	4.302	-94,2

Quelle: Windhorst 2003b, S. 18; Danske Slagterier Statistics, versch. Jahrgänge

Noch schneller als in der Landwirtschaft verlief der Konzentrationsprozess im Schlachtsektor. Tabelle 32 zeigt, dass von 77 genossenschaftlichen und privaten Schlachtunternehmen im Jahre 1962 im Jahre 2004 nur noch zwei bedeutende Genossenschaften – Danish Crown und TiCan – übrig geblieben sind. Da die kleinere Genossenschaft TiCan eine gefestigte Marktposition im Bereich der Spezialprodukte aufgebaut hat, ist nicht zu erwarten, dass es in absehbarer Zeit zu einem weiteren Zusammenschluss kommen wird.

Tabelle 32: Entwicklung des Schlachtsektors in Dänemark

Unternehmen	1962	1970	1980	1990	2001	2004
Genossenschaften	62	50	18	5	3	2
Privatunternehmen	15	4	2	1	0	0
Gesamt	77	54	20	6	3	2

Quelle: Windhorst 2003b, S. 18; Danske Slagterier Statistics, versch. Jahrgänge

Seinen Anfang nahm der rasante Strukturwandel in der Landwirtschaft und im Schlachtsektor in den 1970er und 1980er Jahren. In dieser Zeit haben die dänischen Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe sich das Ziel gesetzt, Dänemark zum führenden Exportland für Schweinefleisch zu entwickeln. Diese Bestrebungen wurden von den Landwirten mitgetragen, die sich auch für den Strukturwandel ausgesprochen haben

(Windhorst 2003b, S. 16). Die starke Exportorientierung und die Bereitschaft der Landwirte, den notwendigen Wandel mitzutragen, sind die wesentlichen Gründe dafür, dass sich dieses Modell so schnell entwickeln konnte. In den folgenden Jahren wurde das „Dänische Modell“ fortlaufend weiterentwickelt und zu einem Erfolgsmodell. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

- Aufbau eines geschlossenen, vertikal hoch integrierten Systems von der Zucht bis zur Vermarktung;
- Gewährleistung hoher Produktsicherheit durch ein Dokumentationssystem;
- Einführung eines konsequenten Salmonellenmonitorings;
- Verzicht auf antibiotische Leistungsförderer;
- Sicherstellung eines hohen Standards beim Tier- und Umweltschutz;
- gezielte Verbesserung der Zucht- und Mastleistungen.

In den letzten Jahren haben sich in Dänemark die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Schweineerzeuger verändert und Investitionen in die Schweineerzeugung sind mit erheblichen Auflagen verbunden; dadurch sind die Gebäudekosten deutlich gestiegen (Rasmussen 2004; Gaus/Haxsen 2003). Auch sind die Personalkosten in Dänemark im Vergleich zu konkurrierenden Ländern sehr hoch. Da zudem das jetzige, auf Wachstum ausgerichtete System wegen der wachsenden Umweltprobleme in Dänemark zunehmend auf politische Widerstände stößt, plant das Management von Danske Slagterier (DS), gezielt die Produktion in andere europäische Länder mit weniger Auflagen und einer günstigeren Kostensituation in der Schweineproduktion sowie der Schlachtung und Verarbeitung, z. B. Polen, zu verlagern. In der Zukunft ist daher damit zu rechnen, dass das dänische Erfolgssystem vermehrt auf andere Länder übertragen wird.

Das „Dänische Modell“ wird vielfach als Vorbild für die deutsche Schweineerzeugung betrachtet. Für einige Facetten des Modells trifft dies ohne Zweifel zu. So hat sich etwa das bereits seit langem betriebene konsequente Salmonellenmonitoring als wichtiger Wettbewerbsvorteil dänischer Schlachtbetriebe auch bei deutschen Wurstwarenherstellern herauskristallisiert. Auch die konsequente Bereinigung der Schlacht-

stufe erwies sich zumindest anfangs als wegweisende Entscheidung. Die gegenwärtig schlechte wirtschaftliche Lage verdeutlicht aber auch Schattenseiten des Modells, das den Landwirten keine Vermarktungsalternativen mehr gelassen hat. Die starke vertikale Integration ist sicherlich auch vor dem Hintergrund der extrem ausgeprägten Exportorientierung der dänischen Schweineerzeugung und der damit verbundenen Notwendigkeit, sich auf spezielle Anforderungen einzelner Exportmärkte, z. B. des japanischen Markts oder des britischen Bacon-Markts, einzustellen, zu sehen. Hier gilt, was auch bereits zum (vermeintlichen) Vorbild USA gesagt wurde: Angesichts einer wesentlich schwächeren und auf weniger herausfordernde Märkte ausgerichteten Exporttätigkeit der nordwestdeutschen Erzeuger ist es fraglich, ob die ohne Zweifel vorhandenen Vorteile einer freien Vermarktung leichtfertig zugunsten einer stärkeren Integration der Schweine erzeugenden Kette aufgegeben werden sollten. Eher erscheint es angezeigt, einige isoliert umsetzbare Elemente des dänischen Systems, etwa das Salmonellenmonitoring, auch in Deutschland konsequent zu implementieren. Ansätze dazu sind nicht zuletzt auch unter dem Einfluss des QS-Systems erkennbar, müssen aber durch verbesserte Zusammenarbeit mit der gesamten Kette noch schneller und konsequenter umgesetzt werden. Das folgende Kapitel greift ausgehend von einer umfangreichen Befragung von Landwirten den Aspekt der verbesserten Geschäftsbeziehungsqualität in der Wertschöpfungskette auf.

3 Supply Chain Management: Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen

3.1 Umdenken in der Geschäftsbeziehung: Kooperationsprobleme in der Wertschöpfungskette

Die vorhergehenden Ausführungen haben herausgearbeitet, dass die marktnahe Struktur der nordwestdeutschen Schweineproduktion mit geringer Bindungsintensität angesichts des dominierenden Preis-Mengen-Geschäftes ökonomisch sinnvoll ist. Gleich-

wohl: Die Zusammenarbeit zwischen den Stufen der Supply Chain verläuft keineswegs reibungslos. Es gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass es zu vielfältigen, teilweise überflüssigen Konflikten kommt. Die Reaktionsgeschwindigkeit der gesamten Kette auf neue Marktanforderungen ist zu langsam. Zwei einleitende Beispiele sollen dies verdeutlichen.

Fall 1: Einführung eines Salmonellenmonitorings in der deutschen Fleischwirtschaft. Salmonellen beim Schwein sind für einen erheblichen Teil aller Salmonellenerkrankungen beim deutschen Verbraucher verantwortlich, die Schätzungen reichen von 5 bis 30 % (Berends et al. 1998; Steinbach/Hartung 1999). So erkrankten im Jahr 1999 in Deutschland 85.146 Menschen nachweislich an Salmonellose. Da lediglich 10 bis 20 % der Fälle gemeldet werden, liegt die tatsächliche Erkrankungsrate erheblich höher. 1 % der gemeldeten Erkrankungen führen zum Tode, bei älteren Patienten sogar bis zu 3,6 % (BgVV 2001). 1996 traten bei 5 bis 10 % der angelieferten Schlachtschweine sowie bei 30 - 60 % der Schlachtschweine liefernden Betriebe Salmonellen auf (Petersen et al. 2005). In Lebensmitteln wurden im Jahr 1999 unter anderem bei 17 bis 36 % der Masthähnchen Salmonellen nachgewiesen, bei Schweinefleisch waren es 3 %, bei Konsumeiern 0,36 % (BgVV 2001). Aufgrund von Antibiotikaresistenzen sind diese Erkrankungen teilweise schwierig zu heilen (Van der Wolf et al. 1999).

Salmonellosen sind bekanntlich ein Problem, das u. a. aufgrund von Kreuzkontaminationen in der Landwirtschaft allein schwierig zu bekämpfen ist und ein kettenübergreifendes Vorgehen voraussetzt. Gleichwohl gibt es Länder wie Dänemark, die ein hinreichend funktionsfähiges Salmonellenmonitoring aufgebaut haben. Dies hat dazu beigetragen, dass bekannte Markenartikler wie Unilever oder Rügenwalder ihren Schweinefleischbedarf aus Dänemark decken (Schmalhofer 2000). Versuche eines freiwilligen Salmonellenmonitorings in Deutschland sind dagegen – wie z. B. in Niedersachsen – spätestens mit dem Auslaufen entsprechender Subventionen gescheitert (Regierungskommission 2001, S. IX). Die vertikal integrierte Geflügelwirtschaft ist an

dieser Stelle deutlich weiter, was – ebenso wie das dänische Beispiel – von vielen Wissenschaftlern als Beleg für die Defizite von Marktlösungen angesehen wird.

Derzeit wird ein Salmonellenprogramm für die Schweineproduktion in Deutschland im Rahmen des QS-Systems aufgebaut. Auch in diesem Fall kommt es jedoch zu massiven Einführungsproblemen, einmal deshalb, weil keine Preisaufschläge für die Teilnahme gewährt werden (Kühne 2005). Offensichtlich werden hier Marktmacht und einseitige Kostenüberwälzung vermutet. Es handelt sich dann um eine Frage von riskanten Investitionen einer Marktseite. Ein zweiter Problemhintergrund ist die schwierige Handhabbarkeit des Salmonellenbefalls. Kontaminationen finden sich bekanntlich nicht nur bei schlecht geführten Betrieben. Salmonellen treten vielmehr immer wieder auch in leistungsfähigen Betrieben mit Rein-Raus-Verfahren auf, ohne dass einfache Ursachen zu erkennen wären. Wenn eine Salmonellenbelastung aber nicht nur ein Managementproblem, sondern auch ein externes, d. h. schwierig einzuschätzendes Risiko ist, dann ist es für den einzelnen Landwirt nicht zu kalkulieren, in welchem Umfang er Kosten des Salmonellenmonitorings wird tragen müssen. In diesem Fall geht es um die Fähigkeit einer Supply Chain, kooperative Lösungen zu finden.

Die Schwierigkeiten des Salmonellenmonitorings sind damit weniger eine Frage von Schuldzuschreibungen an die eine oder andere Marktseite. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre sind vielmehr ein Indiz für die Kommunikationsprobleme zwischen Schlachtung und Landwirtschaft. Beide Seiten tun sich schwer damit, Trittbrettfahrerprobleme und Investitionsblockaden zu überwinden. Ohne langfristige Orientierung und ein Mindestmaß an Vertrauen wird keine Marktseite bereit sein, riskante Investitionen zu tätigen.

Fall 2: Geringe Akzeptanz der AutoFOM-Klassifizierung. Die Einführung der Klassifizierung nach AutoFOM, zunächst im Jahr 2000 durch die Westfleisch e. G., erzeugte massiven Widerstand bei den landwirtschaftlichen Lieferanten. Das Verfahren der Klassifizierung wurde nicht nur grundlegend neu gestaltet, auch die Bewertungsgrundlage der Schlachtkörper änderte sich. Da es sich sowohl bei der Ultraschallmes-

sung als auch bei der Schätzung von MFA und Teilstückgewichten um ein komplexes Verfahren handelt, bleibt es für die meisten Mäster eine Blackbox, deren Einführung Vertrauen voraussetzt. Zudem wurde die Sortierung der schlachtreifen Tiere für diese Art der Wertbestimmung wieder wesentlich schwieriger, nachdem sich über Jahre eine gewisse Erfahrung hinsichtlich der Abschätzung des MFA am lebenden Tier entwickelt hatte. Die Ausweisung von MFA nach AutoFOM-Schätzung auf den Schlachtabrechnungen erzeugt dabei zwar eine scheinbare Vergleichbarkeit mit der FOM-Klassifizierung, jedoch weichen die Werte systematisch voneinander ab, was zu Verwirrung führt.

Insgesamt wurde die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit und höhere Objektivität von AutoFOM zwar von der landwirtschaftlichen Seite anerkannt, dennoch bestand man aus Gründen der Preistransparenz und Vergleichbarkeit von Auszahlungspreisen auf der Ausweisung des MFA. Die Schlachtseite hielt dagegen, man wolle nicht durch die Ausweisung eines Wertes, der für die Ermittlung des Auszahlungspreises nicht relevant ist, Verwirrung stiften und falsche Qualitätsindikatoren vermitteln (Schlindwein/Feldhaus 2003). Auch fünf Jahre nach der ersten Einführung ist die Diskussion nicht endgültig ausgetragen, beide Verfahren sind nach wie vor parallel im Einsatz.

Das Beispiel AutoFOM steht exemplarisch für Vertrauens- und Kommunikationsprobleme in der Branche. In verschiedenen Berichten der landwirtschaftlichen Presse drückt sich immer wieder ein hohes Maß an Misstrauen der Landwirte gegenüber ihren Marktpartnern aus (Lehnert 2004; Hortmann-Scholten 2003). Wenn solche Artikel tatsächlich die Stimmung in der Landwirtschaft spiegeln, dann ist die Branche von einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung weit entfernt. In kaum einem anderen landwirtschaftlichen Sektor ist die Preisbildung so intransparent und hat der Abnehmer so viele Möglichkeiten zur Einflussnahme auf den Erzeugerpreis wie in der Fleischwirtschaft.

Die diskutierten Fallbeispiele deuten eine konfliktäre Zusammenarbeit an, die insgesamt die Reaktionsgeschwindigkeit bei aktuellen Herausforderungen begrenzt (Grote 2000, S. 3). Im zukünftig noch härter werdenden Wettbewerb mit mittel- und osteuro-

päischen oder südamerikanischen Ländern verzögern diese Reibungsverluste notwendige Innovationen, wie die schleppende Anpassung an AutoFOM zeigt. Hinzu kommen die Herausforderungen der Qualitätssicherung und Rückverfolgbarkeit, die einen besseren Informationsfluss entlang der Kette verlangen.⁴⁴ Die Managementforschung hat seit geraumer Zeit herausgearbeitet, dass Geschwindigkeit neben Kosten und Qualität zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor geworden ist (Backhaus/Bonus 1997; Simon 1989).

Aus den in den Fallbeispielen exemplarisch diskutierten Problemen leiten viele Forscher heute die Forderung nach einer vertikal integrierten Wertschöpfungskette ab. Es ist nahe liegend, dass sich die Einführung von Qualitätssicherungssystemen oder Klassifikationsverfahren bei hierarchischen Anweisungsstrukturen leichter lösen lässt. Bei strikten Lohnmastsystemen wie etwa in der Geflügelwirtschaft werden die generelle Regelungskompetenz des Systembetreibers sowie die Investitionspflicht des Mästers festgeschrieben.

Vergessen – und hier unterscheidet sich der in dieser Studie vertretene Ansatz von den Verfechtern der vertikalen Bindung – werden allerdings nur allzu häufig die Kosten der Integration. Wie im vorhergehenden theoretischen Teil ausgeführt, bietet der Markt unter bestimmten Situationen das leistungsfähigste Koordinationsinstrument, da Flexibilität und Kostendruck ausgeprägter sind. Zentrale Fragestellung der weiteren Analyse ist daher die Überlegung, ob es nicht auch innerhalb ungebundener Wertschöpfungsketten Potenziale zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung gibt. Ganz konkret lassen sich aus den genannten Fallbeispielen folgende untersuchungsleitende Fragestellungen für die Befragung der Landwirte ableiten:

- Wie bewerten Landwirte die Geschäftsbeziehung zu den Schlachtunternehmen tatsächlich? Werden die Problemfelder in der landwirtschaftlichen Fachpresse realistisch oder übertrieben dargestellt?

⁴⁴ Hier ist insbesondere die am 01.01.2006 in Kraft tretende VO EG 853/2004 zu nennen, die die Vorlage umfassender Informationen über den Produktionsprozess bereits 24 Stunden vor der Schlachtung vorsieht (Kühne 2005).

- Wo liegen ggf. die bedeutsamsten Differenzen zwischen den Marktpartnern?
- Wie ist die Einstellung der Landwirte zum freien Markt bzw. zur vertikalen Integration?
- Welche Ansatzpunkte können für eine Verbesserung der Geschäftsbeziehung identifiziert werden?

3.2 Befragung von Schweinemästern in Nordwestdeutschland: Zielsetzung und Aufbau der Studie

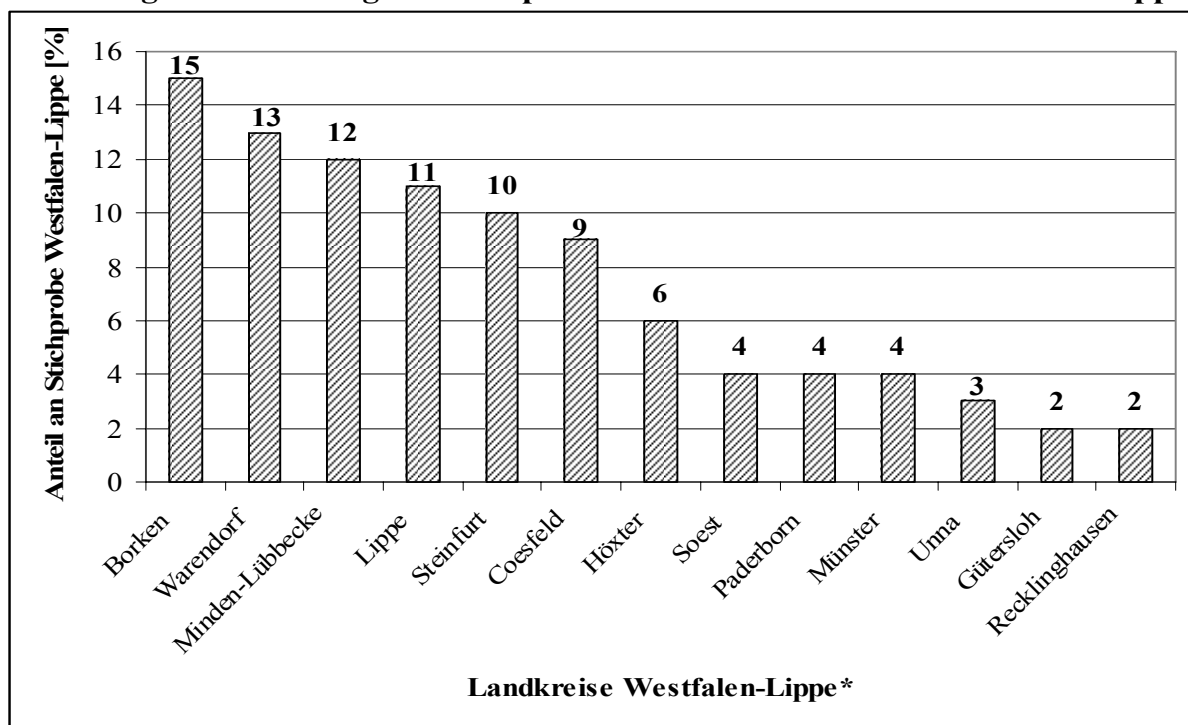
Vor dem skizzierten Hintergrund wurde im Rahmen des Gutachtens eine umfangreiche Erhebung zum Status quo der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen durchgeführt. Da empirische Untersuchungen zu dieser Frage bisher fehlen, soll auf diesem Weg eine verlässliche Grundlage zur Bewertung der Geschäftsbeziehungsqualität geschaffen werden. Die o. g. Fallbeispiele zeigen zwar eklatante Problemfelder, es bleibt aber zunächst offen, ob es sich dabei eher um Einzelprobleme oder um Symptome einer insgesamt dysfunktionalen Zusammenarbeit handelt.

Zielgruppe der Befragung waren schweinemäsende Landwirte in den Untersuchungsregionen Westfalen-Lippe und Weser-Ems, genauer: reine Schweinemäster sowie geschlossene Systembetreiber, bei denen die Mast an die Ferkelproduktion gekoppelt ist.

In einem ersten Schritt wurden zunächst qualitative Vorstudien durchgeführt, in denen durch intensive Gespräche mit Landwirten typische Charakteristika und Problemfelder der Geschäftsbeziehung zu ihren Schlachtunternehmen erhoben wurden. Diese Angaben wurden, ergänzt um Informationen aus der landwirtschaftlichen Presse, zur Fragebogenentwicklung herangezogen. Anschließend wurden ca. 550 Betriebe kontaktiert, von denen sich 357 Landwirte an der Studie beteiligten. Der Zeitraum der Befragung erstreckte sich von Anfang Februar bis Mitte April 2005. Für die Region Westfalen-Lippe stellte der Westfälisch-Lippische Landwirtschaftsverband (WLV) eine ent-

sprechende Anzahl an Adressen zur Verfügung, für die Region Weser-Ems wurde auf persönliche Kontakte, Weiterempfehlungen seitens der befragten Landwirte sowie auf die Hilfestellung von Erzeugergemeinschaften, Viehvermarktungs-genossenschaften und der Landwirtschaftskammer Weser-Ems zurückgegriffen. Die folgenden Abbildungen zeigen die Verteilung der Stichprobe auf die Landkreise in den Erhebungsregionen.

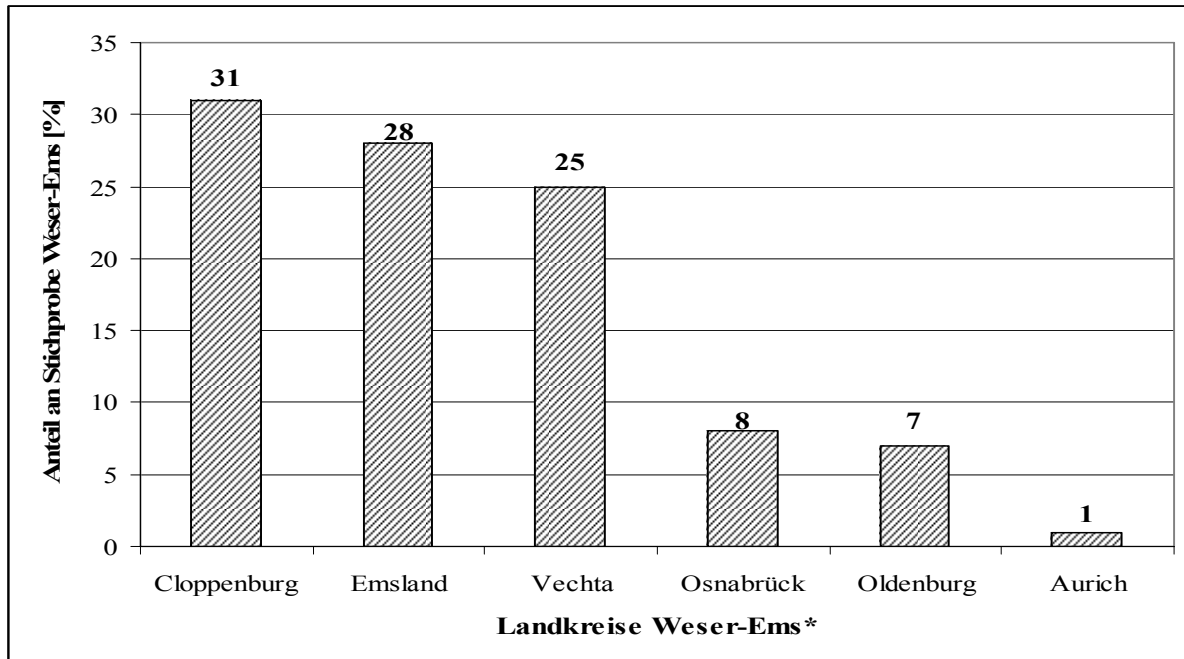
Abbildung 91: Verteilung der Stichprobe auf die Landkreise in Westfalen-Lippe



* Nur Landkreise, in denen Daten erhoben wurden.

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 92: Verteilung der Stichprobe auf die Landkreise in Weser-Ems



* Nur Landkreise, in denen Daten erhoben wurden.

Quelle: Eigene Erhebung

Die Stichprobe aus 357 befragten Schweinemästern ist aussagekräftig für die größeren und leistungsfähigeren Zukunftsbetriebe im nordwestdeutschen Raum. Interview-Teilnehmer waren mit 86 % größtenteils die Betriebsleiter, 12 % der Befragten sind Hofnachfolger. Weitere 2 % sind familiäre Hilfskräfte bzw. Leiter der Tierproduktion. Die Betriebskennzahlen in Tabelle 33 sowie die nachfolgenden Abbildungen machen deutlich, dass überproportional viele große und leistungsstarke Betriebe befragt wurden. Es handelt sich mithin nicht um eine repräsentative Studie für Deutschland oder die Untersuchungsregion, sondern um eine bewusste Konzentration auf diejenigen Landwirte, die den Fortgang der weiteren Diskussion hauptsächlich bestimmen werden. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

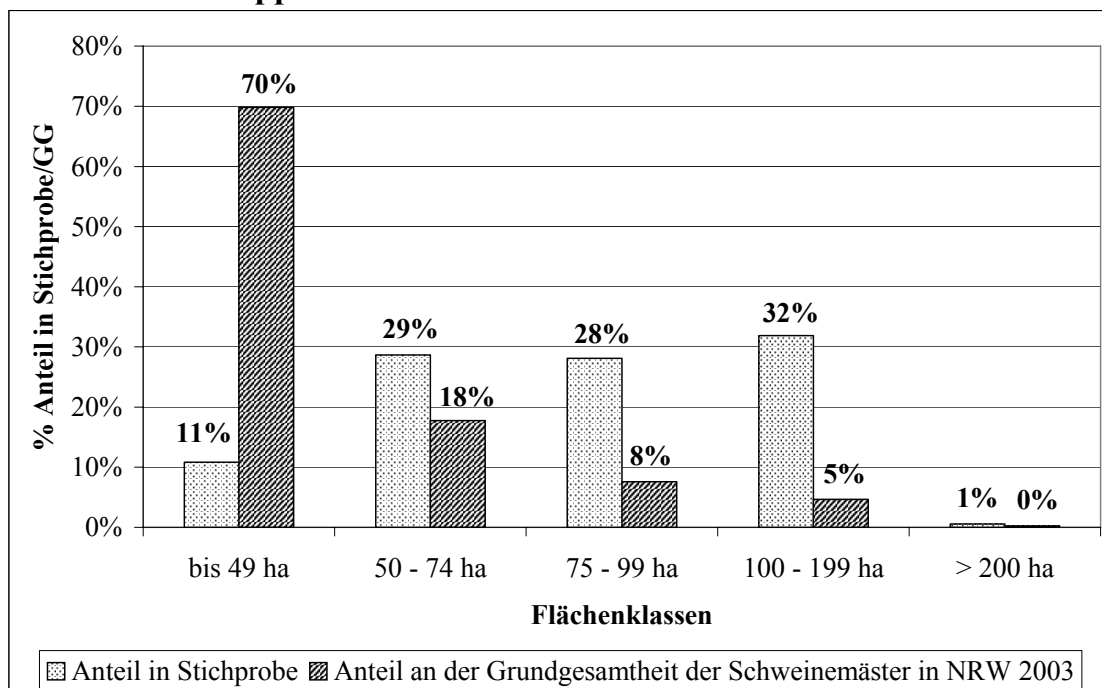
Tabelle 33: Struktur der Stichprobe: Betriebskennzahlen

Merkmal	Gesamtstichprobe	Stichprobe Westfalen-Lippe	Stichprobe Weser-Ems
Anzahl Betriebe	357	188	169
Ø-Fläche	93 ha	97 ha	89 ha
Ø-Pachtanteil	46 ha (N = 329)	49 ha (N = 172)	43 ha (N = 157)
Ø-Anzahl Mastplätze	1.413	1.162	1.681
Ø-Durchgänge/Jahr	2,6	2,6	2,6
Ø-Anzahl Sauenplätze	197 (N = 101)	168 (N = 54)	229 (N = 47)
Ø-Alter der Befragten	41 J.	41 J.	40 J.

Quelle: Eigene Erhebung

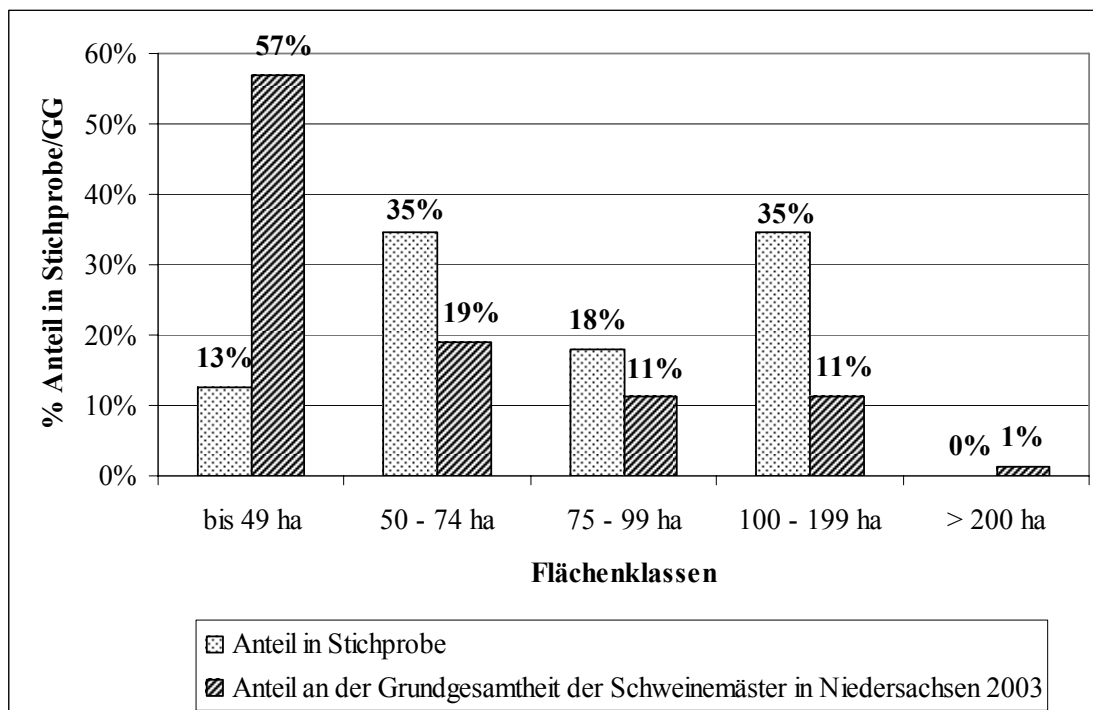
Das im Vergleich zum Landesdurchschnitt der Landwirte etwas niedrigere Durchschnittsalter der befragten Betriebsleiter von 41 Jahren (DBV 2005, S. 122) spricht ebenso für überwiegend zukunftsorientierte Landwirte wie der Vergleich der in der Grundgesamtheit vorhandenen Verteilung über die Wirtschaftsflächenklassen mit der Streuung der Stichprobe (Abbildungen 93 und 94). Sowohl hinsichtlich der Betriebsfläche als auch der Zahl der Mastplätze – knapp 55 % der Betriebe haben mindestens 1.000 Mastplätze – liegen die in der Stichprobe vertretenen Betriebe weit über dem jeweiligen Durchschnitt (Freisinger/ Windhorst 2005).

Abbildung 93: Vergleich von Stichprobe und Grundgesamtheit Westfalen-Lippe/NRW: Flächenklassen



Quelle: Eigene Erhebung und Agrarstrukturerhebung 2003

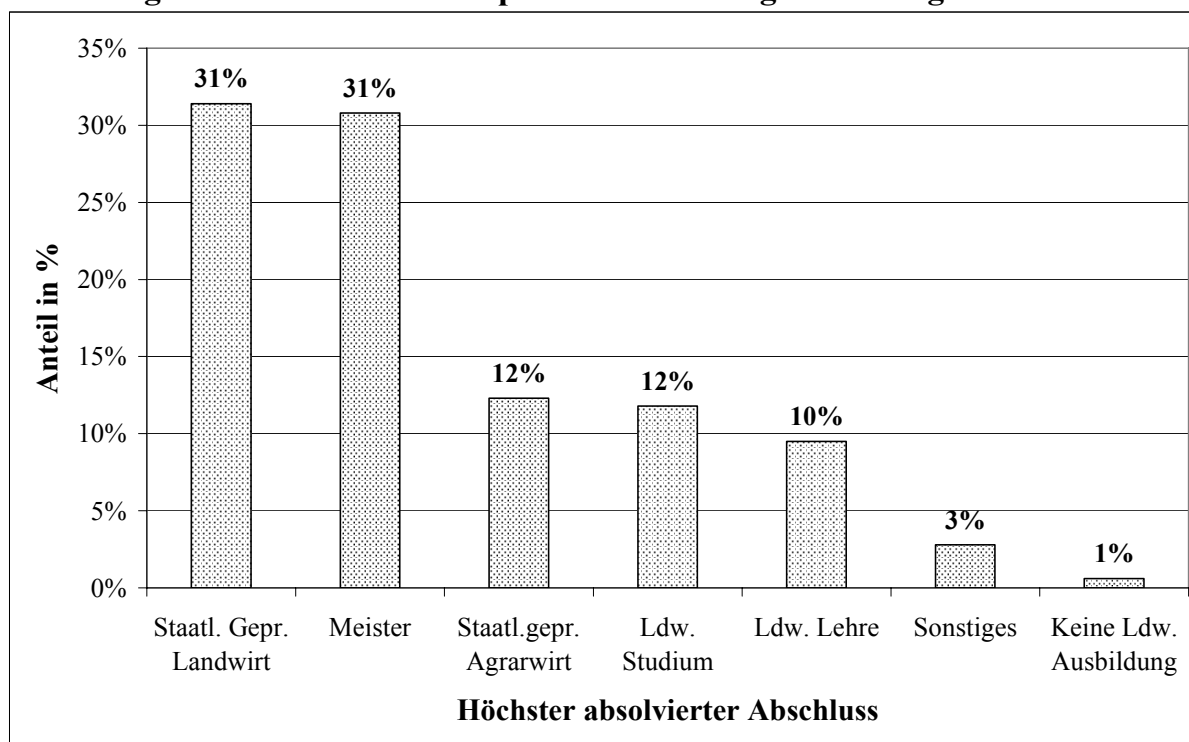
Abbildung 94: Vergleich von Stichprobe und Grundgesamtheit Weser-Ems/Niedersachsen: Flächenklassen



Quelle: Eigene Erhebung und Agrarstrukturerhebung 2003

In Abbildung 95 ist das gehobene Ausbildungsniveau der befragten Landwirte herausgearbeitet. Lediglich 10 % haben ihre Ausbildung nach der Lehre nicht fortgeführt, 4 % haben eine sonstige bzw. keine landwirtschaftliche Ausbildung. Insgesamt 74 % der Befragten absolvierten hingegen eine Meister- bzw. meisterähnliche Ausbildung, 12 % ein landwirtschaftliches Studium. Auch in dieser Hinsicht handelt es sich mithin um zukunftsfähige Unternehmer.

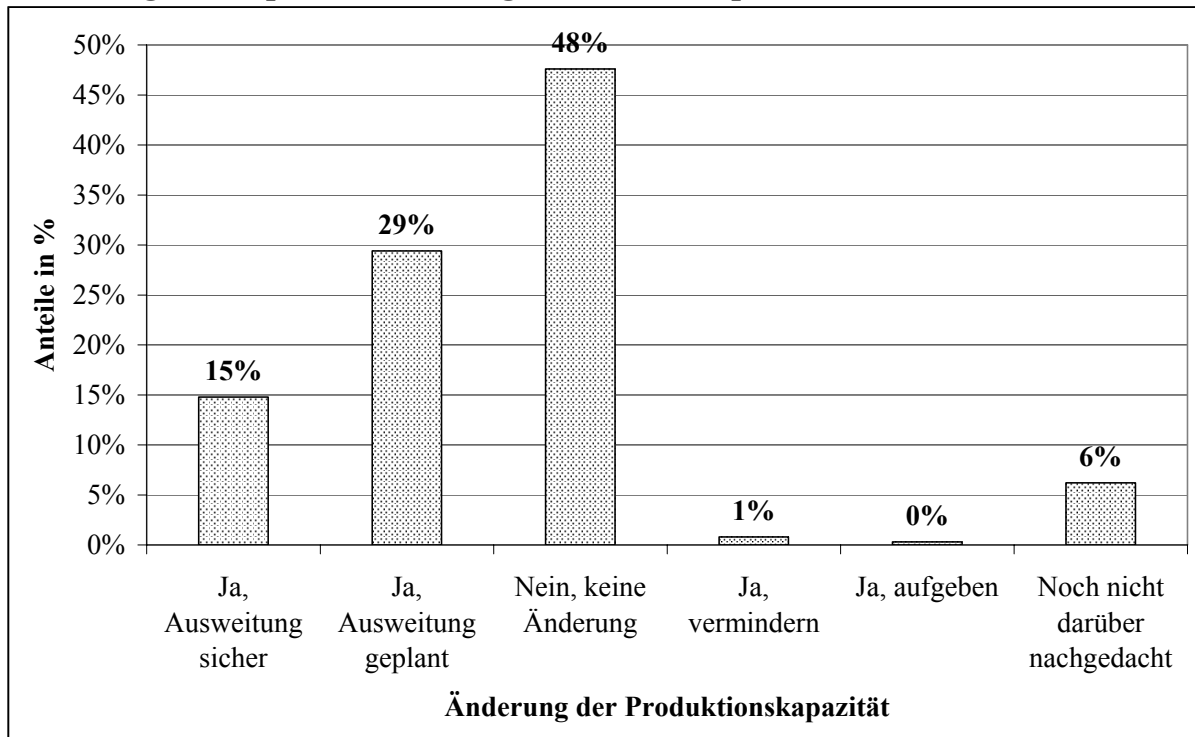
Abbildung 95: Struktur der Stichprobe: Ausbildung der Befragten



Quelle: Eigene Erhebung

Etwa die Hälfte der Betriebe plant entsprechend im kommenden Jahr eine Ausweitung der Produktion, lediglich 2 Betriebe werden ihre Produktion vermindern, einer wird im laufenden Jahr die Produktion aufgeben (Abbildung 96).

Abbildung 96: Geplante Änderungen der Mastkapazitäten

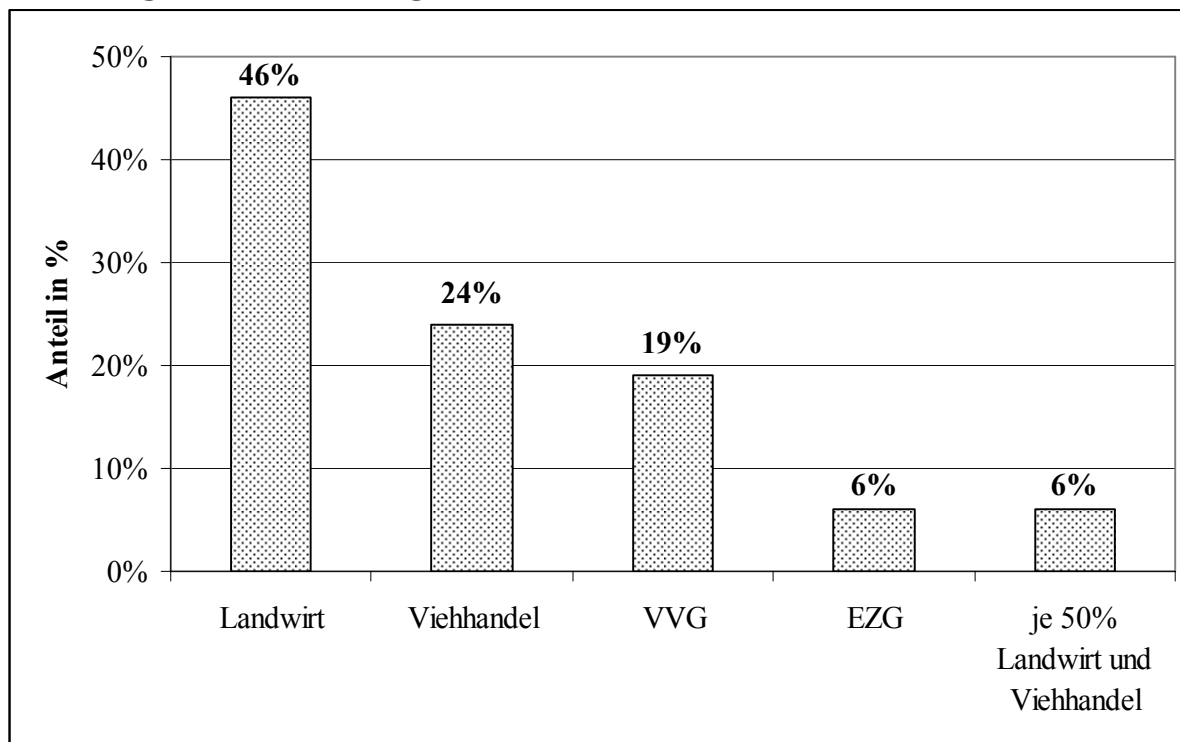


Quelle: Eigene Erhebung

Eine Analyse der Produktionsstrukturen lässt außerdem erkennen, dass 72 % der Befragten als Produktionsform die reine Schweinemast und 28 % ein geschlossenes System betreiben. Mit 80% produziert der Großteil der Befragten im abteilweisen Rein-Raus-Verfahren, 11 % kontinuierlich und knapp 9 % geben an, den Gesamtbetrieb im Rein-Raus-Verfahren zu bewirtschaften. Der durchschnittliche Anteil der Schweinemast am Gesamteinkommen beträgt 61 %.

Eine weitere Frage richtet sich auf das Vermarktungsverhalten der Mäster. Knapp die Hälfte der Landwirte wählt den Abnehmer für mindestens 50 % ihrer Schweine selbst, 19 % nutzen hauptsächlich den privaten Viehhandel und 24 % eine EZG als Absatzmittler. VVG haben mit 6 % eine geringere Bedeutung bei der Wahl des Schlachthofs (Abbildung 97). Die hohe Relevanz der Eigenvermarktung bei den befragten großen Betrieben deutet darauf hin, dass sich Erzeugerkooperationen bei dieser Zielgruppe bisher schwer tun.

Abbildung 97: Vermarktungsverhalten der Schweinemäster



Quelle: Eigene Erhebung

Zur Erfassung der Geschäftsbeziehungsqualität wurden die Mäster nach ihrem Hauptabnehmer gefragt. Auf diesen sollten sich dann die weiterführenden Fragen zur Zusammenarbeit beziehen. Hauptsächlich bewertete Schlachtunternehmen sind Westfleisch (von 66 Befragten schwerpunktmäßig beliefert), Tönnies (57), Vion (30)⁴⁵, D&S (21), Bösel Goldschmaus (20), Steinemann (19) sowie Tummel (18). Damit ist zumindest für die größeren Schlachtunternehmen ein ausreichender Stichprobenumfang gegeben, um auch schlachthofspezifische Vergleiche durchführen zu können.

Tabelle 34 zeigt, dass die verschiedenen Schlachthöfe eine starke regionale Ausrichtung ihrer Beschaffung aufweisen. Westfleisch- und Tönnies-Lieferanten kommen mehrheitlich aus Westfalen-Lippe, Lieferanten von Vion, Bösel Goldschmaus, D&S sowie Steinemann hauptsächlich aus Weser-Ems. Die Konzentration auf nahe liegende Abnehmer ist bei den Landwirten offensichtlich stark verbreitet.

⁴⁵ Unter Vion-Lieferanten sind Landwirte zusammengefasst, die Bestmeat, NFZ, Hendrix Meat oder Moksel angegeben haben.

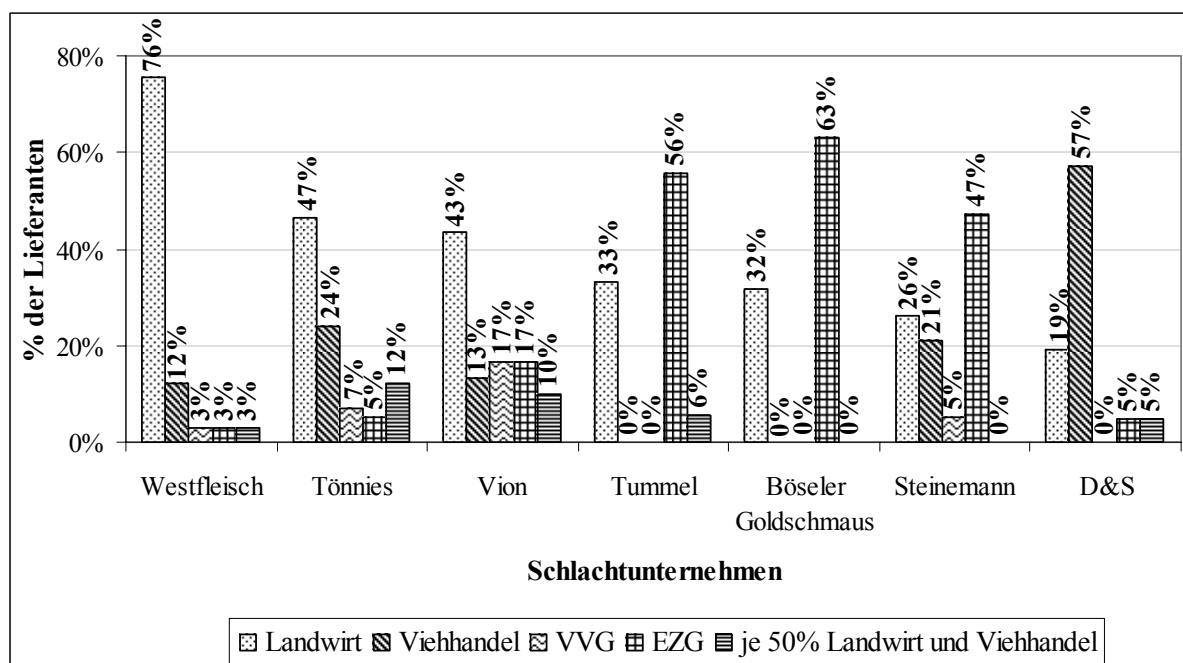
**Tabelle 34: Regionsspezifische Bedeutung der Schlachthöfe in der Stichprobe:
Anzahl der Lieferanten**

Hauptsächlich beliefelter Schlachthof	Erhebungsregion		Gesamt-N
	Westfalen- Lippe	Weser-Ems	
Westfleisch	57	9	66
Tönnies/Weidemark	46	11	57
Vion	1	29	30
Böseler Goldschmaus	1	19	20
D&S	2	19	21
Steinemann	0	19	19
Tummel	6	12	18

Quelle: Eigene Erhebung

Betrachtet man die Vermarktungspräferenz in Abhängigkeit vom belieferten Schlachtunternehmen, so lassen sich Rückschlüsse auf deren Beschaffungsverhalten ziehen: Abbildung 98 weist aus, ob die Landwirte überwiegend (d. h. für mehr als 50 % ihrer Tiere) in direktem Kontakt mit ihrem Abnehmer stehen oder ob der private Viehhandel, Viehvermarktungs-genossenschaften oder Erzeugergemeinschaften zwischengeschaltet sind. Kombinationen, bei denen die Schweine ungefähr zur Hälfte direkt und zur anderen Hälfte indirekt abgesetzt werden, sind hier der Übersichtlichkeit halber nur für Landwirt und Viehhandel dargestellt; die übrigen Konstellationen sind anteilmäßig zu vernachlässigen.

Abbildung 98: Zusammenhänge zwischen Vermarktungsverhalten der Landwirte und belieferten Schlachthöfen



Quelle: Eigene Erhebung

3.3 Verbreitung sowie Bewertung der Vertragslandwirtschaft und Wechselverhalten der Landwirte

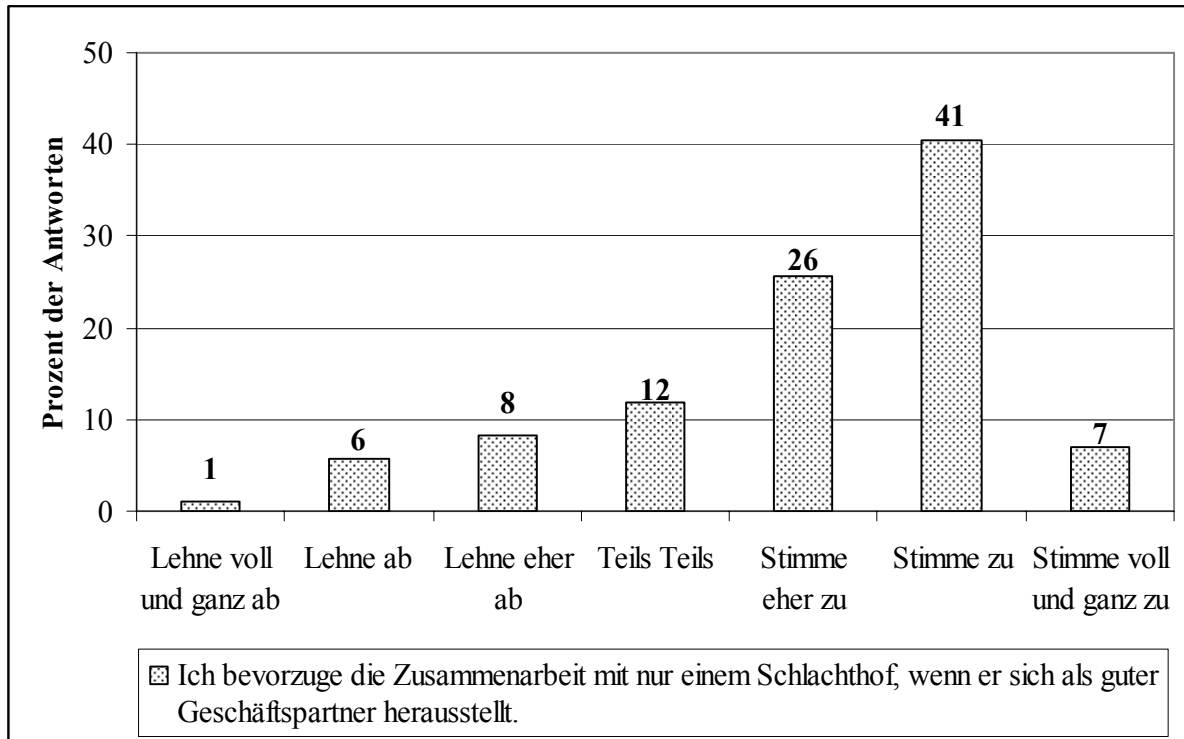
In der Untersuchungsregion Nordwestdeutschland dominiert bei Schweinemästern traditionell die freie Vermarktung, d. h. der Landwirt kann prinzipiell bei jeder Lieferung mit verschiedenen Schlachtunternehmen verhandeln. In der eigenen Stichprobe liegt der Anteil der Vertragslandwirte bei 19 % (17 % vollständig; 2 % teilweise). 69 % davon nehmen am BestSchwein-Programm von Westfleisch teil, 11,5 % produzieren für Edeka Goldswien, 5 % sind Lieferanten von Böseler Goldschmaus.⁴⁶ 81 % der Mäster sind damit ungebunden.

Auf den ersten Blick dominieren damit Spot-Marktlösungen (vgl. Kapitel V-1.1). Eine weitere Frage zur tatsächlichen Liefertreue zeigt aber, dass ein relevanter Anteil der Landwirte auch ohne vertragliche Bindung im Wesentlichen nur einen Schlachthof beliefert. Auf einer Skala von 0 (= „Ich liefere seit langer Zeit immer an denselben

⁴⁶ Die Intensität der Bindung ist allerdings sehr unterschiedlich (vgl. Kapitel VI).

Schlachthof.“) bis 100 (= „Ich wechsele sehr häufig den Schlachthof.“) liegt der durchschnittlich angekreuzte Wert bei 32,8. Auch die folgende Abbildung zur Liefertreue zeigt, dass die Landwirte eine Präferenz für die Konzentration auf einen zentralen Kunden haben. Mehr als 70 % der Befragten verhalten sich bei positiver Zusammenarbeit liefertreu.

Abbildung 99: Liefertreue der Landwirte



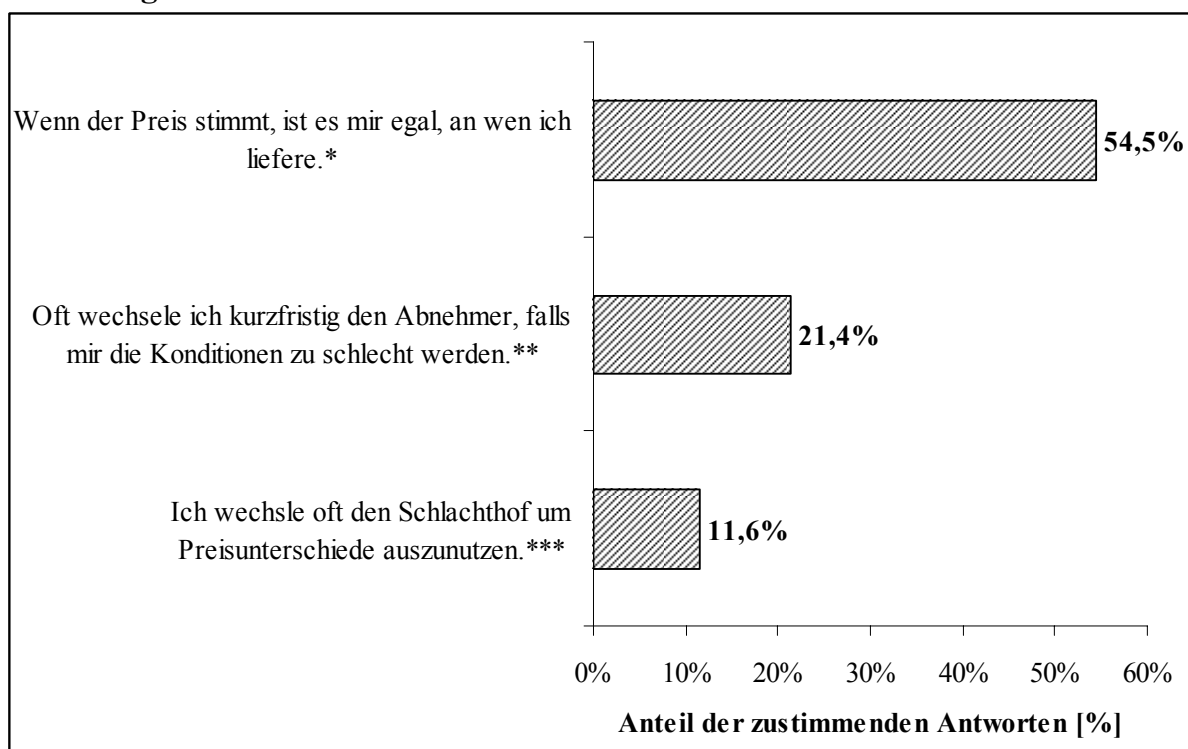
$\mu = 1,05$; $\sigma = 1,35$

Quelle: Eigene Erhebung

Ähnliche Resultate zeigen zwei weitere Fragen zum gleichen Tatbestand. Abbildung 100 verdeutlicht zunächst, dass nur rund 20 % der Landwirte bei schlechteren Konditionen häufiger den Abnehmer wechseln. Nur knapp 12 % geben an, häufig den Schlachthof zur Ausnutzung von Preisdifferenzen zu wechseln. Etwas im Gegensatz zu diesen Angaben steht auf den ersten Blick die Aussage von gut der Hälfte der Befragten, dass es ihnen – vom Preis abgesehen – gleichgültig ist, an welchen Schlachthof sie liefern.

Insgesamt deutet sich damit an, dass das für die Region häufig thematisierte „Springerverhalten“, bei dem Landwirte konsequent auch kleinere Preisdifferenzen ausnutzen, selbst bei großen Nutztierhaltern eher die Ausnahme denn die Regel darstellt. Eine Gesamtauswertung (Kreuztabellierung) der in Abbildung 99 aufgeführten Daten ergibt, dass es ca. 60 % liefertreue Landwirte gibt, 20 % wechseln eher selten und nur 20 % regelmäßig den Abnehmer. Die geringe bekundete Präferenz für einen bestimmten Schlachthof spricht aber dafür, dass die Liefertreue eher Transaktionskostengründen als bestimmten Lieferpräferenzen geschuldet ist.

Abbildung 100: Wechselverhalten



Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“; abgebildet sind nur die zustimmenden Antworten

* Mittelwert (μ) = 0,53; Standardabweichung (σ) = 1,71, ** μ = -0,88; σ = 1,67, *** μ = -1,1; σ = 1,36

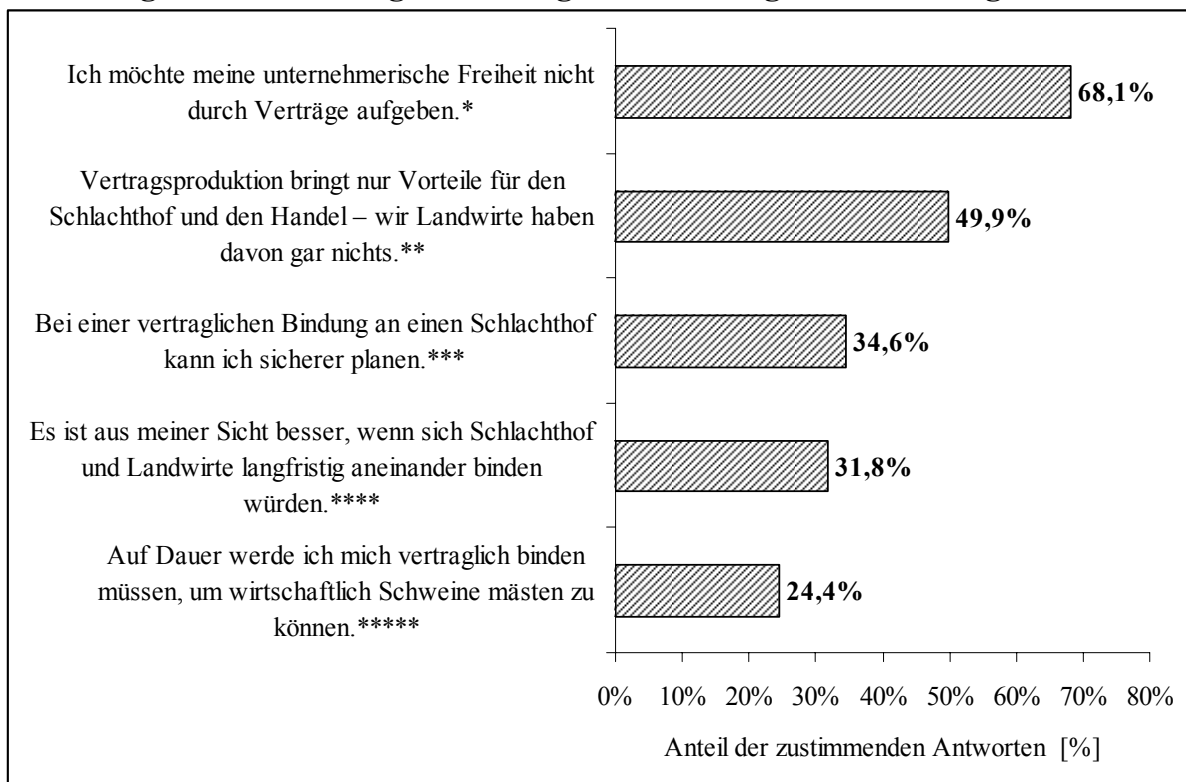
Quelle: Eigene Erhebung

Als Ursachen dieses auf den ersten Blick etwas widersprüchlichen Verhaltens kann einerseits vermutet werden, dass die Preise der Schlachtunternehmen sich nicht sehr stark voneinander unterscheiden. Tatsächlich gehen fast 90 % der Landwirte davon aus, dass die Schlachtunternehmen ihre Preise untereinander bisweilen oder regelmä-

big absprechen. Andererseits zeigt ein Mittelwertvergleich der Erhebungsregionen aber auch, dass die Landwirte aus Westfalen-Lippe wesentlich liefertreuer sind als ihre Kollegen aus Weser-Ems, was sich z. T. auch durch die unterschiedliche Anzahl an Ausweichalternativen in den Regionen erklärt (vgl. Abschnitt V-3.5.1.6).

Neben diesem tatsächlichen Lieferverhalten wurde in mehreren Fragen die Einstellung der Landwirte zur vertikalen Bindung erhoben. Hier bestätigt sich die in der Fachpresse proklamierte Ablehnung der Vertragslandwirtschaft. Der Aussage „Ich möchte meine unternehmerische Freiheit nicht durch Verträge aufgeben.“ stimmen ca. zwei Drittel der Befragten zu, weitere 16 % sind unentschlossen. Rund 50 % gehen davon aus, dass die Vertragslandwirtschaft nur Vorteile für die abnehmende Hand bringt, 25 % stimmen dem teilweise zu.

Abbildung 101: Einstellung der Befragten zu vertraglicher Bindung



Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“; abgebildet sind nur die zustimmenden Antworten

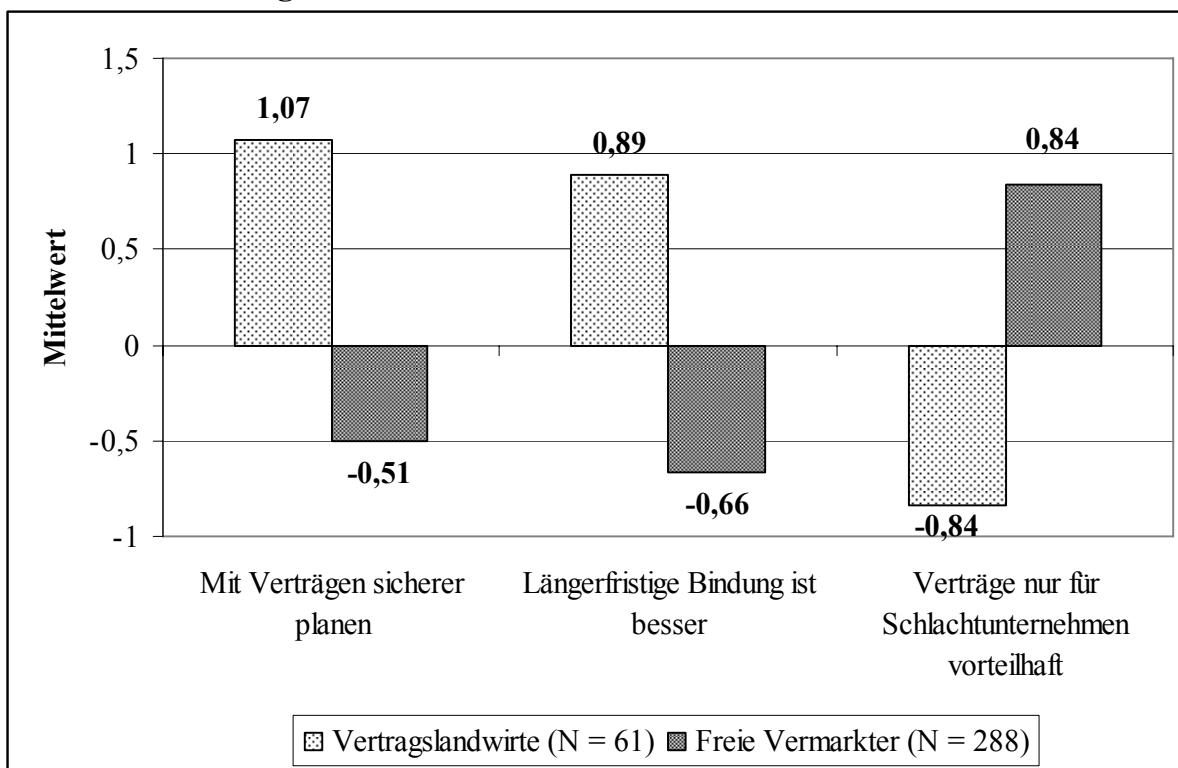
* Mittelwert (μ) = 1,20; Standardabweichung (σ) = 1,58; ** μ = 0,56; σ = 1,60; *** μ = -0,23; σ = 1,55; **** μ = -0,39; σ = 1,60; ***** μ = -0,88; σ = 1,78

Quelle: Eigene Erhebung

Als Hauptvorteil der Vertragslandwirtschaft wird von den Verfechtern des Kontraktmodells regelmäßig die bessere Planbarkeit angegeben. Dieses Argument wird von den Befragten jedoch mehrheitlich abgelehnt. Schließlich sehen die Landwirte auch dann, wenn sie nach ihrer längerfristigen Einschätzung der Option „vertragliche Bindung“ gefragt werden, überwiegend keine Notwendigkeit, ihr Absatzkonzept zu ändern. Dazu trägt wohl auch bei, dass knapp 70 % der Befragten über hinreichende Vermarktungsalternativen verfügt (Abbildung 146).

Erwartungsgemäß finden sich bei der Bewertung der Vertragslandwirtschaft signifikante Unterschiede zwischen Vertragslandwirten und freien Vermarktern (Abbildung 102). Während die Vertragslandwirte den positiven Aussagen zu vertraglichen Bindungen wie „Mit Verträgen kann ich sicherer planen.“ oder „Es ist aus meiner Sicht besser, wenn sich Schlachthof und Landwirte langfristig aneinander binden würden.“ Stark zustimmen, werden diese von den frei vermarktenden Landwirten abgelehnt.

Abbildung 102: Einstellung zu vertraglicher Bindung differenziert nach Vertragslandwirten und freien Vermarktern



* Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“

Quelle: Eigene Erhebung

Vor dem Hintergrund der negativen Bewertung der Vertragslandwirtschaft erscheint es umso notwendiger, die Strukturen und Verhaltensweisen innerhalb der vorherrschenden ungebundenen Geschäftsbeziehungen zu verbessern und nicht vorschnell eine Intensivierung der vertikalen Bindung zu fordern. Die folgenden Ausführungen stellen aus diesem Grund zunächst ein Modell zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität und ihrer Einflussfaktoren vor, das dann in den anschließenden Abschnitten durch die Befragung gefüllt wird. Insgesamt zeigen sich erhebliche Verbesserungspotenziale für die Zusammenarbeit zwischen Schlachtunternehmen und Landwirten.

3.4 Analyse der Geschäftsbeziehungsqualität: Ein Messmodell

3.4.1 Teilelemente der Beziehungsqualität

Ziel des folgenden Kapitels ist die Entwicklung eines Modells zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen, mit dessen Hilfe Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit auch ohne vertragliche Bindung gegeben werden können. Dazu liegen bisher nur sehr wenige Forschungsergebnisse vor. Im Gegensatz etwa zur Automobilwirtschaft oder auch zur Kooperation zwischen Lebensmittelindustrie und LEH hat die Optimierung der Geschäftsbeziehung zwischen der Landwirtschaft und ihren industriellen Abnehmern bisher wenig Interesse in der Forschung gefunden. Im internationalen Bereich findet sich nur eine Studie zur Einschätzung der Geschäftsbeziehung durch Landwirte, Viehhändler und Schlachtunternehmen in Neuseeland (Clare et al. 2005) sowie zur Einstellung von chinesischen Landwirten und Schlachtunternehmen zur Vertragslandwirtschaft (Guo et al. 2005). Im Folgenden wird deshalb zur Entwicklung des Befragungskonzeptes vornehmlich auf die Industriegüterforschung zurückgegriffen.

Im Industriegütermanagement wird relativ einhellig die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung als zentrale Variable der Beziehungsqualität hervorgehoben. Ähnlich wie im Konsumgütermarketing gilt die Zufriedenheit als grundlegende Voraussetzung, um die Bereitschaft für eine engere Verbindung zu erzeugen. Daneben werden

Vertrauen und Commitment als weitere Kernelemente der Geschäftsbeziehungsqualität betont (Klee 2000; Diller/Ivens 2004).

Zufriedenheit entsteht aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard (Soll-Leistung) (Homburg/Krohmer 2003, S. 102). Das Niveau, das als Erwartung angesetzt wird, wird zum einen durch den Verlauf der speziellen Geschäftsbeziehung geprägt. Zum anderen werden Vorinformationen von anderen Geschäftspartnern, alternative Erfahrungen und Qualitätsurteile der Bewertung zu Grunde gelegt (Homburg/Stock 2001, S. 20 f.). Allerdings basiert dieser Bewertungsprozess nicht auf einer einzigen Transaktion, vielmehr werden alle Geschäftsvorgänge kumulativ betrachtet und zu einem Gesamtbild zusammengefasst (Herrmann/Johnson 1999, S. 582; Stölzle 2000, S. 6 ff.; Van Weele 2002, S. 165 f.). Auf dieses dauerhafte Verhältnis können kritische Ereignisse einwirken. Dies geschieht, wenn eine Situation eintritt, die sich im Gedächtnis des Lieferanten verankert. Dieses Ereignis wird in der Gesamtbeurteilung ggf. besonders stark berücksichtigt (Bauer 2000, S. 32 ff.).

Eine herausgehobene Rolle spielen die Preiszufriedenheit, d. h. die langfristige Auskömmlichkeit des Verkaufspreises aus Sicht des Lieferanten sowie kurzfristige Preistendenzen. Daneben können alle Teilbereiche der Kooperation (Logistik, Qualitätsmanagement, Entgeltpolitik usw.) zufriedenheitsrelevant sein. Ein zufriedener Lieferant wird sich besser mit dem Abnehmer identifizieren, so dass sein Verantwortungsgefühl z. B. in Fragen des Qualitätsmanagements steigt (Keebingate 2003, S. 174).

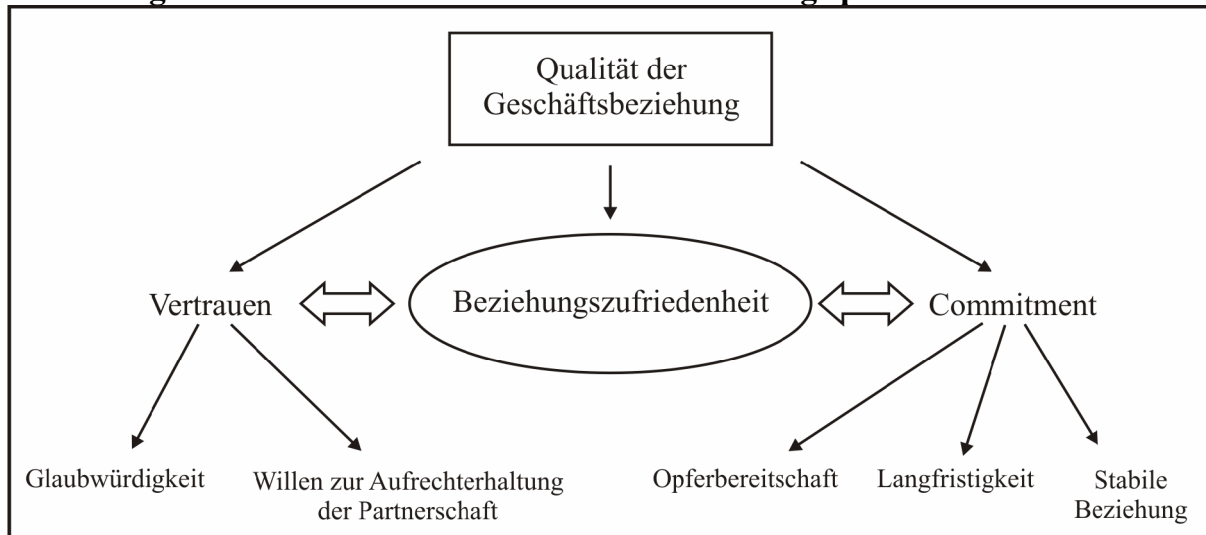
Aus Zufriedenheit kann sich im Laufe der Zeit Vertrauen entwickeln: “While seemingly intangible, trust refers to the belief in the character, ability, strength, or truth of another party“ (Monczka et al. 2001, S. 132). Es wirkt als „Schmiermittel“ der Geschäftsbeziehung, da es auch riskantere Vorleistungen ermöglicht, z. B. Investitionen in neue Stalltechnologien auf Seiten der Landwirte, die für den Verarbeiter wichtig sind. Dabei setzt sich Vertrauen insbesondere aus zwei Komponenten zusammen. Zum einen aus der gegenseitigen Glaubwürdigkeit, die zur Reduktion opportunistischen Verhaltens führt, und zum anderen aus dem sicheren Willen der beiden Seiten,

die Partnerschaft aufrechtzuerhalten. Dies kann langfristig wiederum zu einer Senkung der Transaktionskosten führen (Ganesan 1994, S. 2; Plötner 1995, S. 36): Das gegenseitige Vertrauen führt zu einer Geschäftsbeziehung, in der auf permanente gegenseitige Kontrolle verzichtet werden kann. Allerdings hat Vertrauen neben Verlässlichkeit zwangsläufig den Nebeneffekt, dass der Partner verletzlich wird. Ferner ist die Dauer der gemeinsamen Beziehung ungewiss, so dass die strategische Bedeutung zuvor abgeschätzt werden muss (Batt/Rexha 1999, S. 3 f.; Walter 1998, S. 151). In Beziehungen, in denen Vertrauen herrscht, treten weniger Konflikte auf. Außerdem führt die durch Vertrauen initiierte Langfristigkeit zu einem Aufbau von Commitment (Doney/Cannon 1997, S. 35).

Commitment, auch als innere Verpflichtung bezeichnet, ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil kooperativer Beziehungen. Sie kennzeichnet die Überzeugung eines Geschäftspartners, dass ein Fortbestehen der Geschäftsbeziehung wichtig ist und einen hohen (materiellen und immateriellen) Einsatz rechtfertigt (Dwyer et al. 1987; Morgan/Hunt 1994; Werani 1999). Es handelt sich mithin um eine subjektiv empfundene Bindung, aufgrund derer sich die Partner verpflichtet fühlen, den Anforderungen des anderen gerecht zu werden (Walter 1998, S. 154). Commitment besteht in verbreiteter Definition aus drei Teilkonstrukten. Die erste Komponente ist die instrumentelle Dimension, die Bereitschaft zur Erbringung von kurzzeitigen Opfern für den Fortbestand der Transaktionsbeziehung. Als zweiter Teilbereich wird als Zeitdimension die Langfristorientierung beschrieben (Heide/Miner 1992; Ganesan 1994). Die Einstellungsdimension ist schließlich durch den Willen der Partner zum Aufbau einer stabilen Beziehung geprägt (Giering 2000, S. 19). Förderlich ist Commitment für den Aufbau einer intensiveren Geschäftsbeziehung, da die Partner nicht für jede Leistung unmittelbar eine Gegenleistung fordern und bemüht sind, die Geschäftsbeziehung langfristig aufrecht zu erhalten (Walter 1998, S. 154). Dabei kommt es besonders auf die Ausgeglichenheit des Commitments zwischen den Geschäftsparteien an, da eine einseitige Verteilung zu Opportunismus anleitet (Anderson/Weitz 1992).

Die drei skizzierten Elemente führen, wenn sie zusammenwirken, zu hoher Beziehungsqualität (Rudolph 1998, S. 51; Hennig-Thurau/Bornemann 2003, S. 113). Abbildung 103 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Abbildung 103: Basiselemente der Geschäftsbeziehungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

3.4.2 Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität in der Fleischwirtschaft

Die verhaltenswissenschaftliche Managementforschung hat in den letzten Jahren in einer Reihe von Studien empirisch überprüft, welche Faktoren zu Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment führen. Diese Studien richten sich allerdings schwerpunktmäßig auf die Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel im Rahmen des Absatzkanalmanagements (Heide 1994; Wilson 1995; Kumar 1996; Fearne et al. 2004). Hinzu kommen Erfahrungen aus dem Industriegütermarketing, etwa der Automobilwirtschaft (Kotabe et al. 2002). Diese Forschungsrichtungen liefern wichtige Anregungen für die vorliegende Studie, sie sind allerdings nur begrenzt auf die Landwirtschaft zu übertragen, da hier in der Regel dem Abnehmer eine Vielzahl von Lieferanten gegenüber steht, was zu einer wesentlichen Komplexitätserhöhung führt. Die Saisonalität und Länge der Produktionszyklen erschweren zudem die Beschaffungsplanung im Agribusiness (Horvath 2004, S. 48). Hinzu kommt die große Bedeutung

von Intermediären wie Viehhandel, Erzeugergemeinschaften und Viehvermarktungs-genossenschaften. Da z. T. keine direkte Geschäftsbeziehung zum Schlachthof besteht, ist der Aufbau von Vertrauen schwieriger.⁴⁷

Die folgende Auflistung beruht auf einer Auswertung der Literatur sowie Vorstudien des Lehrstuhls für Agrarmarketing der Universität Göttingen und eigenen Expertengesprächen. Es handelt sich um Hypothesen darüber, welche Elemente der Lieferbeziehung zwischen Landwirt und Schlachtunternehmen die wahrgenommene Geschäftsbeziehungsqualität (Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment) beeinflussen könnten. Im Überblick wird dabei zwischen preisbezogenen, interaktionsorientierten sowie unternehmensbezogenen Faktoren sowie Kriterien der operativen Zusammenarbeit differenziert:

Preisbezogene Faktoren

- **Preiszufriedenheit:** Der Zufriedenheit mit dem Preis kommt eine hohe Bedeutung in der Bewertung der Geschäftsbeziehung zu (Diller 1997, 2000). Der Wettbewerb um schlachtreife Schweine wird in Phasen knappen Angebotes fast ausschließlich auf Basis des Preises ausgetragen. Andererseits sind Verteilungskonflikte das größte Problem in sonst guten Geschäftsbeziehungen (vgl. Kapitel III-3.3.3). Dies weist auf die große Bedeutung des Preises bei der Abnehmerwahl hin.
- **Vergleichende Preiszufriedenheit:** Auch in Situationen, in denen die Auszahlungspreise insgesamt nicht zufrieden stellend sind, kann der Vergleich mit anderen Schlachtunternehmen oder auch anderen Betriebszweigen eine gewisse Zufriedenheit erzeugen, die sich positiv auf die Geschäftsbeziehung auswirkt.
- **Empfundene Preisgerechtigkeit:** Werden die gezahlten Preise als nicht der Leistung bzw. gelieferten Qualität entsprechend eingeordnet, kommt es zu einer schlechteren Bewertung der Geschäftsbeziehung (Matzler/Pramhas 2004).

⁴⁷ Dieses Problem wurde auch von Clare et al. (2005, S. 10) für die Beziehung zwischen neuseeländischen Mästern und den Schlachtunternehmen festgestellt.

- **Preisdifferenzierung:** Es ist anzunehmen, dass die Gewährung von Mengenkonditionen von großen Lieferanten positiv wahrgenommen wird, während kleinere Landwirte möglicherweise unzufrieden werden, wenn sie bemerken, dass andere Mäster einen höheren Auszahlungspreis erzielen.

Interaktionsorientierte Faktoren

In der Forschung zum Geschäftsbeziehungsmanagement wurden eine Reihe von Kriterien herausgearbeitet, die sich auf die um den Leistungsaustausch herum stattfindende soziale Ebene der Interaktion beziehen.

- **Kommunikationsintensität und -qualität:** Ein hohes Maß an Informationsaustausch zwischen den Geschäftspartnern sowie der Austausch sensibler Daten können den Aufbau von Vertrauen fördern und die Basis der Zusammenarbeit verbessern (Anderson/Weitz 1992; Morgan/Hunt 1994; Böhme 1999; Matanda/Schroder 2004). Nach Traupe (2002, S. 96) ist die Kommunikationsintensität zwischen direkt liefernden Landwirten und Schlachtunternehmen aufgrund der häufigen Verkaufsverhandlungen zwar hoch, die Kommunikationsqualität hingegen möglicherweise problematisch.
- **Konfliktintensität:** Das Ausmaß der wahrgenommenen Ziel-, Verteilungs-, Kommunikations- und Rollenkonflikte (Steffenhagen 1975; Stern et al. 2001) bestimmt die Geschäftsbeziehungsqualität zu wesentlichen Teilen.
- **Soziale Bindung:** Gute Kontakte oder Freundschaft zwischen den beteiligten Geschäftspartnern dienen als „Schmiermittel“ in Geschäftsbeziehungen (Wilson/Mummalanei 1986).
- **Umgang mit Beschwerden:** Für den Aufbau guter Geschäftsbeziehungen ist es wichtig, den Partner in Problemsituationen ernst zu nehmen (Klee 2000, S. 143).
- **Gerechtigkeit, Fairness:** Der faire Umgang innerhalb der Geschäftsbeziehung wirkt sich positiv auf die empfundene Beziehungsqualität aus (Fearne et al. 2004).

- **Machtausübung:** Die Ausübung von Macht in einer Geschäftsbeziehung kann Konflikte verschärfen und die Vertrauensbasis schwächen (Anderson/Narus 1990; Brown et al. 1995; Dwyer et al. 1987; Frazier 1983; Zachariasse/Bunte 2003). Als Faktoren, die den Aufbau gegenseitigen Vertrauens zwischen Landwirten und Verarbeitern behindern, nennt Horvath (2004, S. 48) neben der staatlichen Regulierung auch Größenunterschiede zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und Unternehmen der Ernährungsindustrie bzw. des LEH. Diese Unterschiede führen zu einem Ungleichgewicht im Machtgefüge der Geschäftspartner, was zu Missbrauch der stärkeren Seite führen kann.⁴⁸
- **Landwirtschaftliche Orientierung:** Dieses Konstrukt basiert auf der Erkenntnis des Absatzkanalmanagements, das geteilte Werte und gemeinsame Normen als wichtige Größen für den Aufbau von Vertrauen und Commitment in Geschäftsbeziehungen benennt (Heide/John 1992; Morgan/Hunt 1994; Husted 1994). In einer früheren Befragung von Milchproduzenten zur Geschäftsbeziehung mit ihren Molkereien stellte sich heraus, dass die landwirtschaftliche Orientierung der Molkereien einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung hat (Gerlach et al. 2005a). Es ist davon auszugehen, dass Landwirte es positiv bewerten, wenn sie beim Management der Schlachtunternehmen auch ihre Interessen berücksichtigt sehen. Diese Wahrnehmung kann unterstützt werden durch eine direkte Beziehung der Manager zur Landwirtschaft, sei es durch Herkunft oder Ausbildung.

Unternehmensbezogene Faktoren

Bewertungen eines Geschäftspartners werden nicht nur durch die persönliche Erfahrung, sondern auch durch die generelle Einstellung zum Abnehmer geprägt. Diese beruht auch auf Medienberichten und Erfahrungen anderer Lieferanten:

⁴⁸ Dass eindeutige Aussagen bezüglich der Marktmacht einzelner Akteure schwierig zu treffen sind, wurde bereits in Kapitel III-3 ausgeführt. An dieser Stelle geht es jedoch um das subjektive Empfinden von Machtmissbrauch durch den Geschäftspartner.

- Image/Reputation des Geschäftspartners: Ein guter Ruf des Abnehmers in Branchenkreisen führt zu mehr Sicherheit, dass der Geschäftspartner kompetent ist (Franke 1997; Gierl/Gehrke 2004, S. 206; Plötner 1995, S. 43 f.).
- Zufriedenheit mit dem Management: Die Fähigkeit des Managements ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens und damit auch der Geschäftsbeziehung. Zufriedenheit kann nur entstehen, wenn das Management als leistungsfähig eingeschätzt wird (Klee 2001, S. 144).
- Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance⁴⁹: Da die Leistung des Abnehmers auch Auswirkungen auf die zukünftig zu erwartenden Auszahlungspreise und die Sicherheit der Zahlungen hat, ist davon auszugehen, dass eine zufrieden stellende Unternehmensperformance die Wahrnehmung der Geschäftsbeziehung positiv beeinflusst.

Elemente der operativen Geschäftsbeziehung

Während die vorhergehenden Kriterien branchenübergreifender Natur sind, geht es im Folgenden um solche Tatbestände, die im Rahmen von Vorgesprächen als kritische Punkte in der Fleischwirtschaft benannt oder in der Fachliteratur häufiger thematisiert wurden:

- Verlässlichkeit/Glaubwürdigkeit im Tagesgeschäft: Die Einhaltung von Absprachen und die Glaubwürdigkeit von Informationen sind unabdingbar für eine gute Geschäftsbeziehung.
- Zahlungsmoral: Zeitverzug bei der Bezahlung erbrachter Leistungen wird sich negativ auf die empfundene Geschäftsbeziehungsqualität auswirken. Von Praktikern wird in jüngster Zeit häufiger die verspätete Bezahlung der gelieferten Schweine beklagt.

⁴⁹ Das Konstrukt entstammt der Theorie der Investor Relations und hat für das Agribusiness auch über Genossenschaften und Aktiengesellschaften hinaus eine Bedeutung für die Bewertung der Geschäftsbeziehung, aber auch für die Abschätzung des Potenzials einer zukünftigen Zusammenarbeit.

- Preismaskengestaltung: Die mangelnde Transparenz der Abrechnungssysteme von Schlachthöfen zählt zu den zentralen Fragen in der Branche (vgl. Kapitel III-3.3). Eine Anpassung von Seiten der Landwirte an die Qualitätsanforderungen der Schlachtunternehmen wird ggf. durch verspätete Ankündigung von Änderungen erschwert, was die Nutzung von Preismasken als Instrument zur Qualitätssteuerung unglaublich macht. Eine Preismaske, an die die Produktion nur schwer angepasst werden kann, führt vermutlich zu einer schlechteren Bewertung der Geschäftsbeziehung.
- Vertrauenswürdigkeit bei der Klassifizierung: Aufgrund der hohen Bedeutung der Schlachtkörperklassifizierung für den Auszahlungspreis kann nur eine neutrale Klassifizierung Zufriedenheit und Vertrauen schaffen und damit zu einer guten Geschäftsbeziehung beitragen.
- Beratung: Angesichts der hohen Veränderungsdynamik in der Schweineproduktion und der Vielzahl stufenübergreifender Probleme kann eine gute Lieferantenberatung möglicherweise deren Zufriedenheit erhöhen.

Eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung ist kein Selbstzweck, sondern zielt auf eine verbesserte Kooperation. Im Einzelnen können die potenziellen Wirkungen einer guten Geschäftsbeziehung, die der Abbildung 105 zu entnehmen sind, in Form von Hypothesen folgendermaßen formuliert werden:⁵⁰

- Kooperationsbereitschaft: Eine gute Geschäftsbeziehung erhöht das Interesse der Landwirte, an einer effektiven Zusammenarbeit mitzuwirken, z. B. beim Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen (vgl. Anderson/Narus 1990; Lewicki/Litterer 1985).

⁵⁰ Für einen Überblick über weitere Wirkungen vgl. die Ausführungen in Klee (2000, S. 121 ff.).

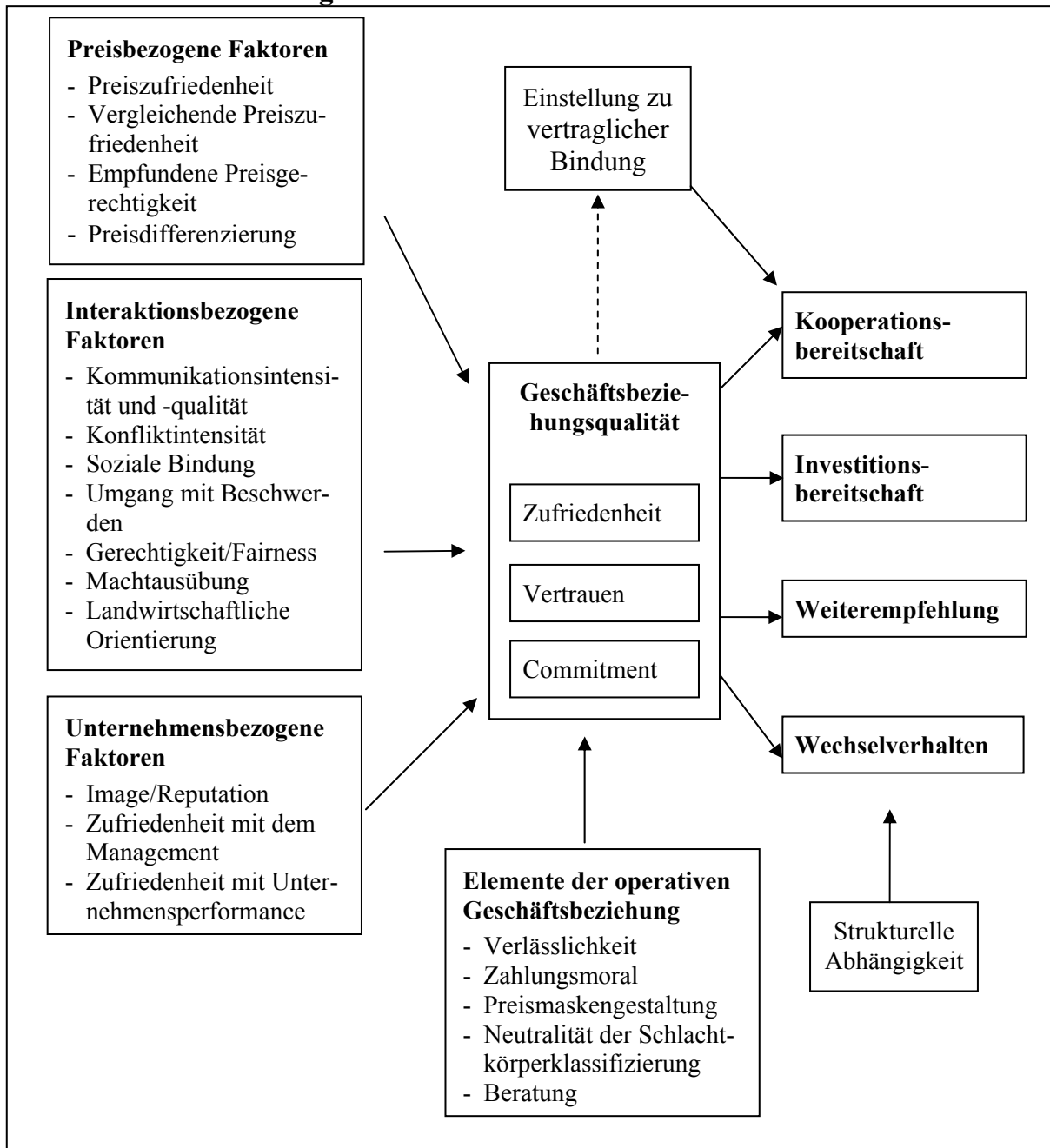
- Investitionsbereitschaft: Eine gute Geschäftsbeziehung erhöht die Bereitschaft, notwendige Investitionen, bspw. in Informationstechnologie zum schnelleren Datentransfer, zu tätigen.
- Wechselverhalten: Empfindet der Landwirt die Geschäftsbeziehung mit einem spezifischen Schlachtunternehmen als positiv, wird er, auch wenn andere Schlachtunternehmen kurzfristig bessere Preise bieten, nicht den Abnehmer wechseln. Dies trägt zur Stabilität der Geschäftsbeziehung bei.
- Weiterempfehlung: Aus Sicht des Abnehmers ist ein Ziel einer guten Geschäftsbeziehung der Aufbau eines positiven Images bei der Gesamtheit der Schweinemäster und speziell bei Meinungsführern, um in Zeiten eines engen Marktes auf eine Vielzahl lieferbereiter Landwirte zurückgreifen zu können.

Selbstverständlich werden die o. g. Verhaltensweisen nicht nur durch die Qualität der Geschäftsbeziehung bestimmt. So ist davon auszugehen, dass das Wechselverhalten auch maßgeblich von den Ausweichmöglichkeiten (strukturelle Abhängigkeit) beeinflusst wird: Bestehen keine Lieferalternativen zum derzeitigen Abnehmer, wird eine erzwungene Liefertreue erzeugt, die die Bedeutung der Geschäftsbeziehungsqualität überlagert. Die Kooperationsbereitschaft hängt möglicherweise auch von der generellen Einstellung zu vertraglicher Bindung und unternehmerischer Freiheit ab, wobei zu überprüfen sein wird, ob die Geschäftsbeziehungsqualität diese Einstellung beeinflusst.

Damit ergibt sich das nachstehende Modell der Wirkungsbeziehungen (Abbildung 104). Abgebildet sind zunächst alle möglicherweise relevanten Einflussfaktoren, die mit der empirischen Erhebung überprüft werden sollen. Praktiker aus der Wirtschaft mag dabei zunächst der hohe Anteil sozialpsychologischer Konstrukte überraschen. Er ergibt sich aber aus den Erfahrungen vielfältiger Studien der Marketingforschung und aus eigenen Arbeiten zur Zucker- und Milchwirtschaft (Gerlach et al. 2005b; Spiller et al. 2005). Auch wenn die überragende Rolle des Auszahlungspreises für den Gewinn des landwirtschaftlichen Betriebes unbestritten ist – die Auszahlungspreise der ab-

nehmenden Hand sind zum einen relativ ähnlich, zum anderen wird gerade im Geschäftsleben die Rolle weicher Faktoren oftmals unterschätzt.

Abbildung 104: Modell zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität und ihrer Wirkung in der Fleischwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Die Vielzahl der potenziellen Einflussfaktoren verdeutlicht die Komplexität einer Messung der Geschäftsbeziehungsqualität. Eine solche Messung ist jedoch unumgäng-

lich: Ohne verlässliche Steuerungsgrößen gleicht das Lieferantenmanagement einem Blindflug und wird im betrieblichen Alltag nur allzu häufig gegenüber kurzfristigen Kosten- und Preiszielen unterliegen.

3.5 Ergebnisse der Befragung

Auf Basis der in Abschnitt 3.2 skizzierten Befragung von 357 Landwirten wurden der Status Quo der Geschäftsbeziehung, die zuvor angesprochenen Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Hauptabnehmer bzw. in der Branche allgemein sowie Informationen zu Wechselverhalten, Kooperations-, Weiterempfehlungs- und Investitionsbereitschaft erhoben. Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Status quo zunächst detailliert beschrieben; daran schließt sich eine (multivariate) Analyse der vermuteten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aspekten der Geschäftsbeziehung an.

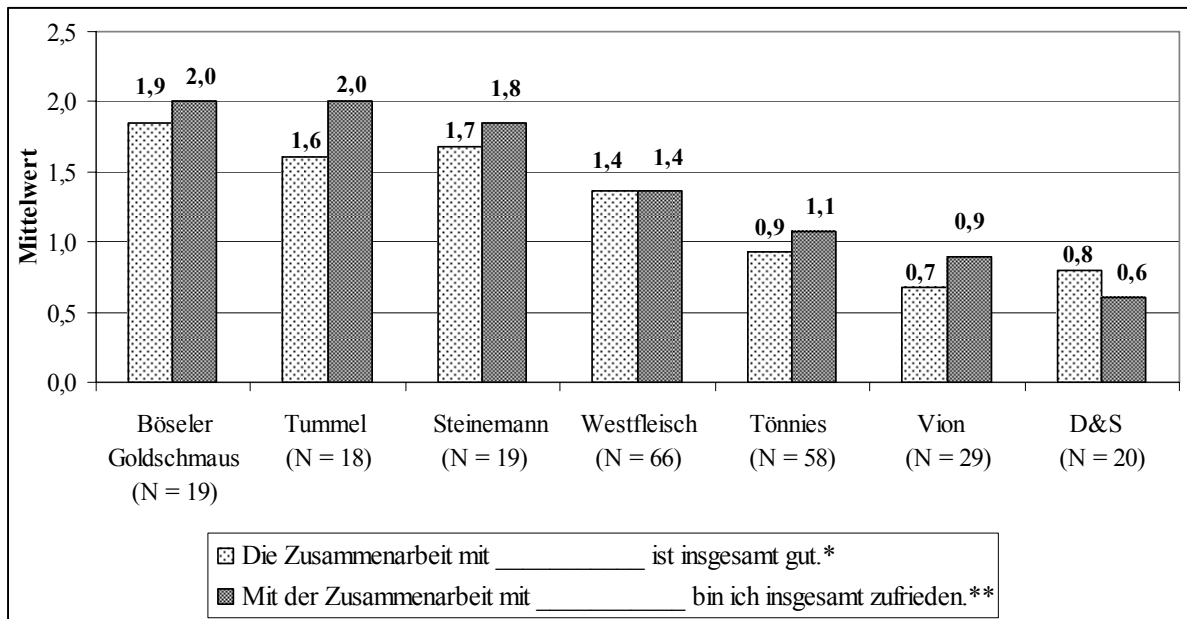
3.5.1 Status quo der Geschäftsbeziehung

3.5.1.1 Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment

Zu den einzelnen in Abbildung 104 dargestellten Elementen des Modells wurden jeweils verschiedene Fragen gestellt. Diese Mehrfachoperationalisierung eines Konstruktes ist in der Forschung üblich und stellt sicher, dass im Zusammenspiel mehrerer Fragen sich auch dann ein klares Bild ergibt, wenn einzelne Fragen ggf. einmal ungenau oder missverständlich formuliert sind. Zu beachten ist weiterhin, dass die Landwirte bei den meisten der folgenden Fragen jeweils nur ihren wichtigsten Abnehmer, den sie differenziert beurteilen können, bewerten. Die aufgeführten Einschätzungen beziehen sich damit in diesen Fällen immer auf die Auffassung der jeweiligen Lieferanten zu ihrem Hauptkunden.

Die folgenden beiden Abbildungen stellen zunächst die Fragen zur Zufriedenheit vor. Hier zeigen sich zum Teil gravierende schlachthofspezifische Unterschiede. Böseler Goldschmaus, Steinemann und Tummel werden in allen Bereichen besser bewertet, auch Westfleisch schneidet, was die gesamte Geschäftsbeziehungsqualität angeht, gut ab.

Abbildung 105: Zufriedenheit der Landwirte mit der Geschäftsbeziehung zu ihrem Hauptabnehmer (1)

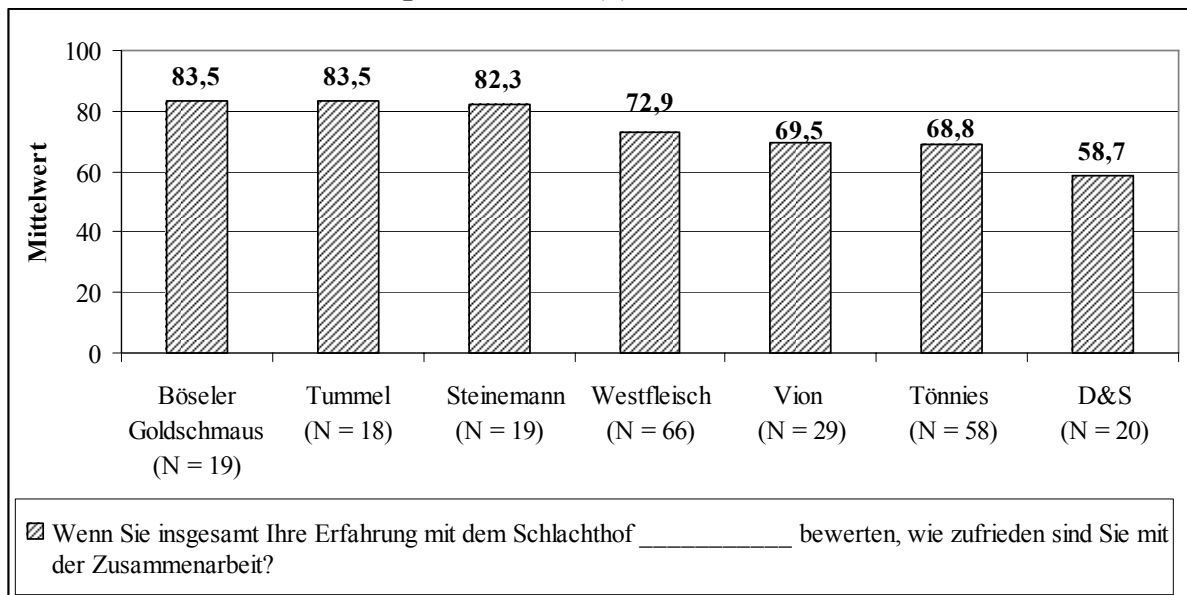


Skala von -3 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis +3 = „Trifft voll und ganz zu“

* Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = 1,28$; $\sigma = 0,99$; ** Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = 1,36$; $\sigma = 1,06$

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 106: Zufriedenheit der Landwirte mit der Geschäftsbeziehung zu ihrem Hauptabnehmer (2)



Skala von 0 = „Sehr unzufrieden“ bis 100 = „Alles zur vollsten Zufriedenheit“

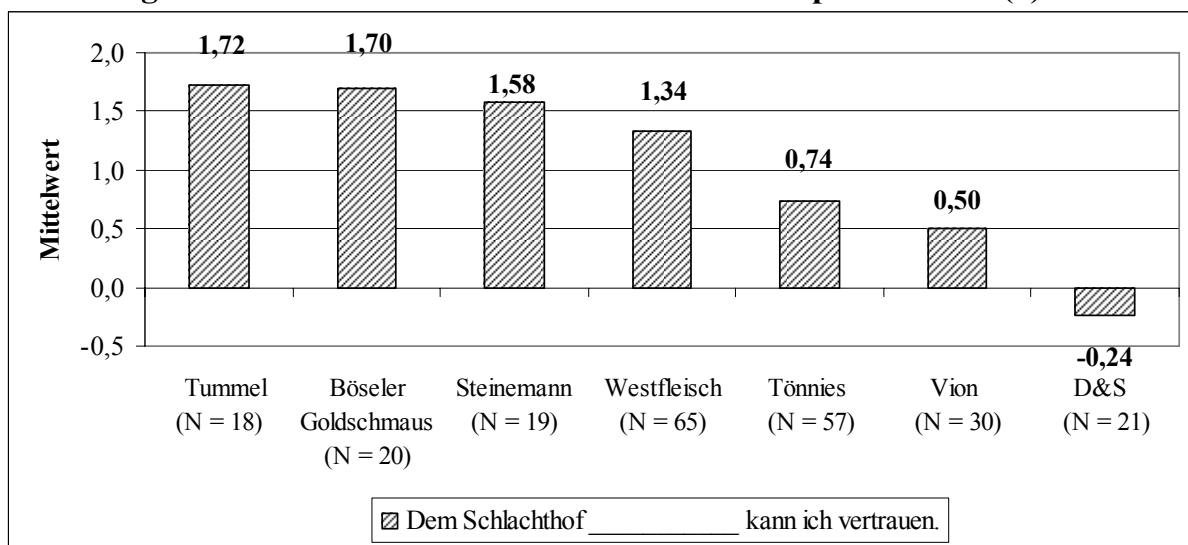
Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = 74,9$; $\sigma = 17,1$

Quelle: Eigene Erhebung

Überraschend erscheint auf den ersten Blick, dass die Fragen nach der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit von keiner Gruppe negativ beantwortet wurden. Alle Mittel-

werte sind positiv. Die Erfahrungen mit Kundenzufriedenheitsstudien generell zeigen jedoch, dass es immer eine Verzerrung gibt in dem Sinne, dass bereits mittlere Werte eine ausgesprochene Unzufriedenheit vieler Kunden spiegeln. Beim deutschen Kundenmonitor (einer Repräsentativbefragung von knapp 30.000 Verbrauchern) wird für die „Fondsanbieter“ als Schlusslicht des Rankings im Jahr 2004 ein Wert von 2,83 auf einer Skala von 1 bis 5 ausgewiesen, für die führende Branche „Optiker“ von 1,95 (Kundenmonitor 2004). Dies verdeutlicht zum einen, dass bei einem Mittelwert unter 1 (Vion, D&S) kaum von zufriedenen Landwirten gesprochen werden kann. Das zeigen auch die Fragen zu Vertrauen (Abbildung 107) und Wir-Gefühl (Abbildung 109), die noch differenzierter beantwortet wurden. Zum anderen sind bei Zufriedenheitsstudien, wie die Forschung gezeigt hat, bereits kleinere Unterschiede relevant für das Kundenverhalten bzw. die Kundenbindung.

Abbildung 107: Vertrauen der Lieferanten in ihre Hauptabnehmer (1)



Skala von -3 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis +3 = „Trifft voll und ganz zu“

Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = 1,04$; $\sigma = 1,97$

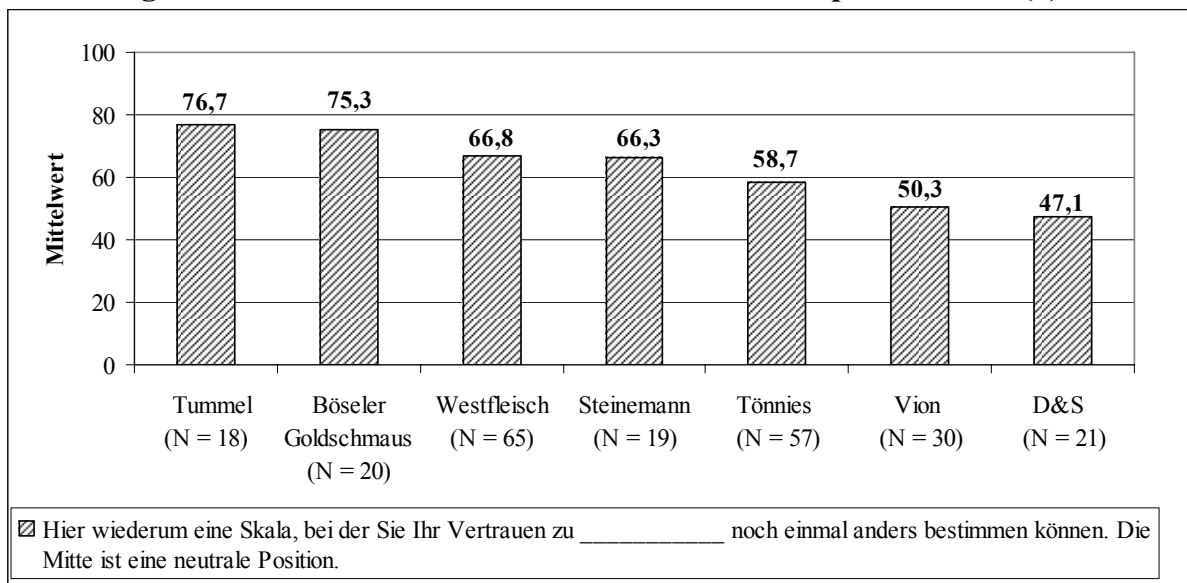
Quelle: Eigene Erhebung

Das Vertrauen in den Schlachthof ist erwartungsgemäß etwas niedriger ausgeprägt als die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit. Während der Mittelwert der Gesamtstichprobe bei den Zufriedenheitsstatements bei 1,28 bzw. 1,36 lag, beträgt er für die Aussage „Dem Schlachthof kann ich vertrauen“ nur noch 1,04. Auch auf der Skala von 0 = „haut mich übers Ohr wo er kann.“ bis 100 = „kann ich blind vertrauen.“ liegt der

Mittelwert mit 64,3 deutlich unter dem Wert bei der entsprechend skalierten Zufriedenheitsfrage (74,9).

Auch zeigt sich wieder die schon bekannte Reihenfolge: Tummel und Böesler Goldschmaus liegen an der Spitze. Die Mittelwerte von Westfleisch und Steinemann unterscheiden sich nicht signifikant. Statistisch eindeutig belegbar ist jedoch der Abstand der „Spitzengruppe“ zu den übrigen Unternehmen.

Abbildung 108: Vertrauen der Lieferanten in ihren Hauptabnehmer (2)

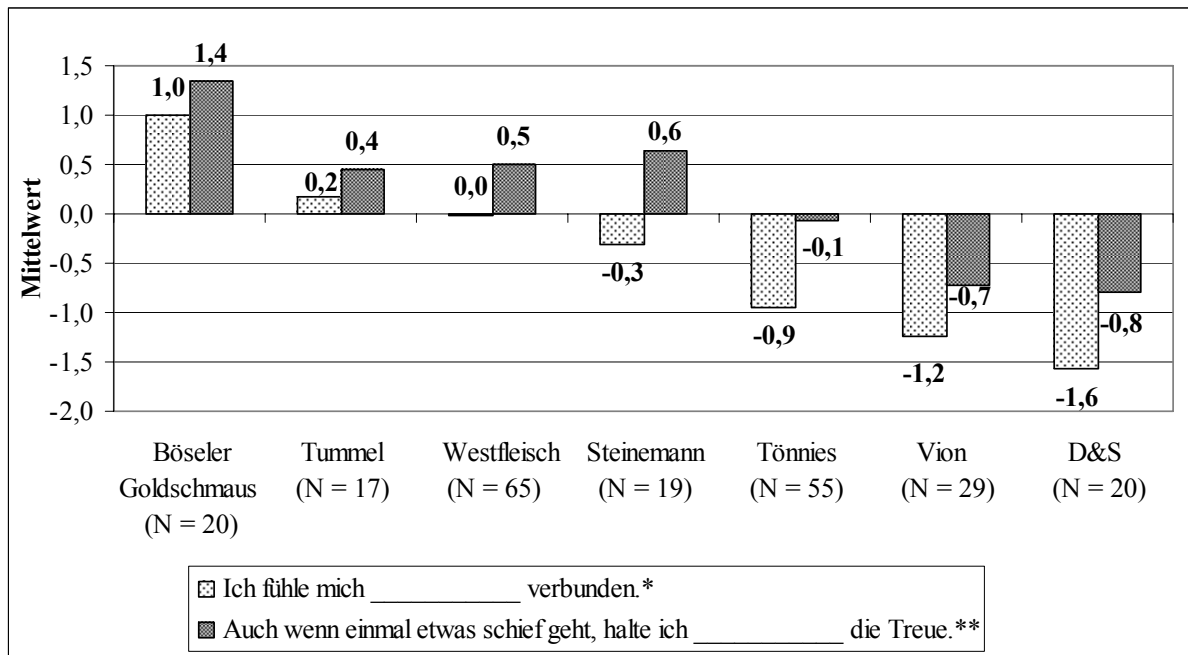


Skala von 0 = „_____ haut mich übers Ohr wo er kann.“ bis 100 = „_____ kann ich blind vertrauen.“
Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = 64,3$; $\sigma = 18,8$

Quelle: Eigene Erhebung

Ein Gefühl der Verbundenheit (Commitment) kann nur in wenigen Fällen festgestellt werden. Der Mittelwert liegt für die Aussage „Auch wenn mal etwas schief geht, halte ich meinem Hauptabnehmer die Treue“ nur bei 0,31 (Standardabweichung = 1,51) und bei dem Statement „Ich fühle mich meinem Hauptkunden verbunden“ sogar im negativen Bereich (-0,38, Standardabweichung = 1,68). Bei einer Gruppenbildung nach den belieferten Schlachtunternehmen weisen nur die Böesler Goldschmaus-Lieferanten einen erkennbar positiven Mittelwert auf; die Tummel-Lieferanten liegen mit einem Mittelwert von 0,18 bei der Verbundenheit bereits nah an der neutralen Position, alle übrigen Mittelwerte sind leicht bis deutlich negativ. Vion und D&S müssen damit rechnen, dass ihre Lieferanten bereit sind, jederzeit den Abnehmer zu wechseln.

Abbildung 109: Verbundenheit der Landwirte mit ihrem Hauptabnehmer



* Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = -0,38$; $\sigma = 1,68$; ** Mittelwert der Gesamtstichprobe $\mu = 0,31$; $\sigma = 1,51$
 Quelle: Eigene Erhebung

Zusammenfassend wird anhand dieser Ergebnisse deutlich:

- Es gibt einen manifesten Zusammenhang zwischen der Größe des Abnehmers und der Geschäftsbeziehungsqualität. Die Lieferanten der kleineren Schlachthöfe sind i. A. zufriedener. Diese Korrelation hängt z. T. mit den grundsätzlichen Vorteilen kleiner Gruppen, aber – wie das bessere Abschneiden der Westfleisch e. G. zeigt – auch mit dem Management zusammen.
- Commitment baut auf Zufriedenheit und Vertrauen auf. Vergleicht man die Beurteilung der drei Komplexe untereinander, so liegen die Vertrauenswerte etwas niedriger als die Zufriedenheitswerte, das Commitment wird deutlich schlechter bewertet. Es bedarf offensichtlich einer ausgeprägten Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, bevor sich Loyalität entwickelt.
- Die Reihenfolge der Beurteilung der Schlachtunternehmen ist über alle Fragen hinweg weitgehend identisch. Folgende Gruppenbildung lässt sich vornehmen:
 - „Spitzengruppe“: Böselers Goldschmaus und Tummel
 - „Verfolgergruppe“: Westfleisch und Steinemann

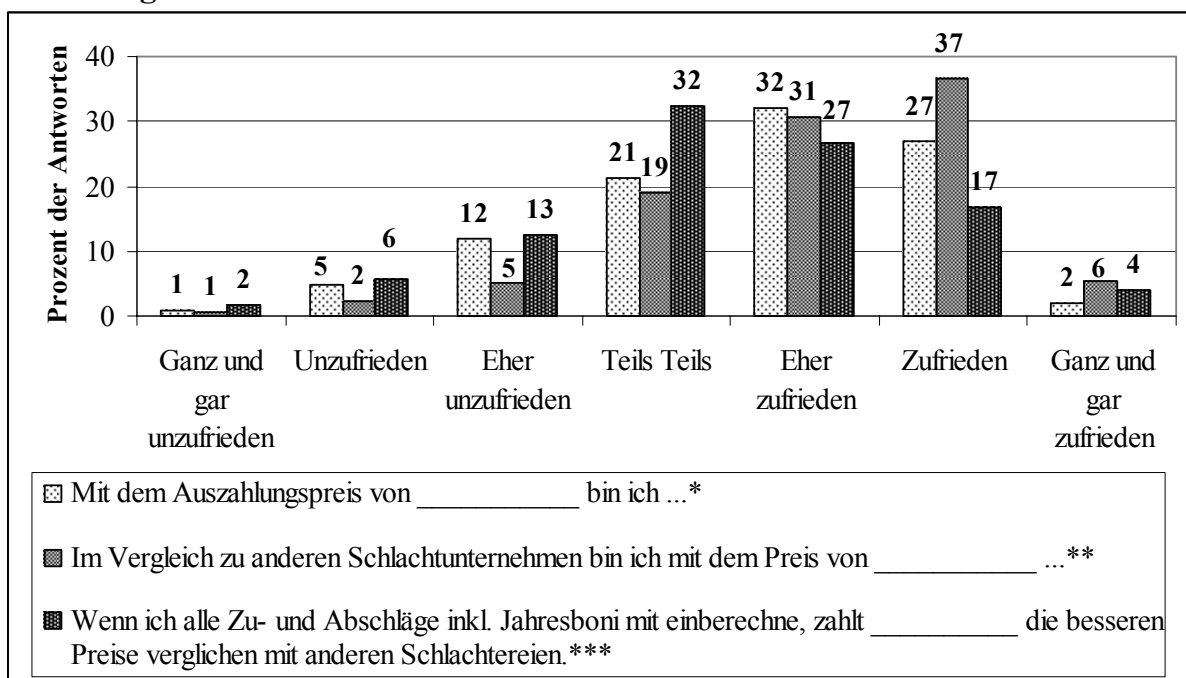
- „Unteres Mittelfeld“: Tönnies
- „Schlussgruppe“: Vion und D&S

Im Folgenden wird – zunächst mit beschreibenden Analysen - überprüft, ob sich diese Unterschiede auch bei den vermuteten Einflussfaktoren der Geschäftsbeziehungsqualität wiederfinden (vgl. Abbildung 104).

3.5.1.2 Preisbezogene Faktoren

Angesichts der Schwankungen der Schweinepreise wird die Preiszufriedenheit der Landwirte im Wesentlichen durch das aktuelle Niveau des Auszahlungspreises bestimmt. Die im Folgenden wiedergegeben Fragen beziehen sich daher weniger auf die Marktpreislage als auf den jeweiligen Auszahlungspreis der Schlachtunternehmen. Zudem werden explizit auch längerfristige Preiszufriedenheitsaspekte erfasst.

Abbildung 110: Preiszufriedenheit



* $\mu = 0,68$; $\sigma = 1,23$, ** $\mu = 1,09$; $\sigma = 1,13$;

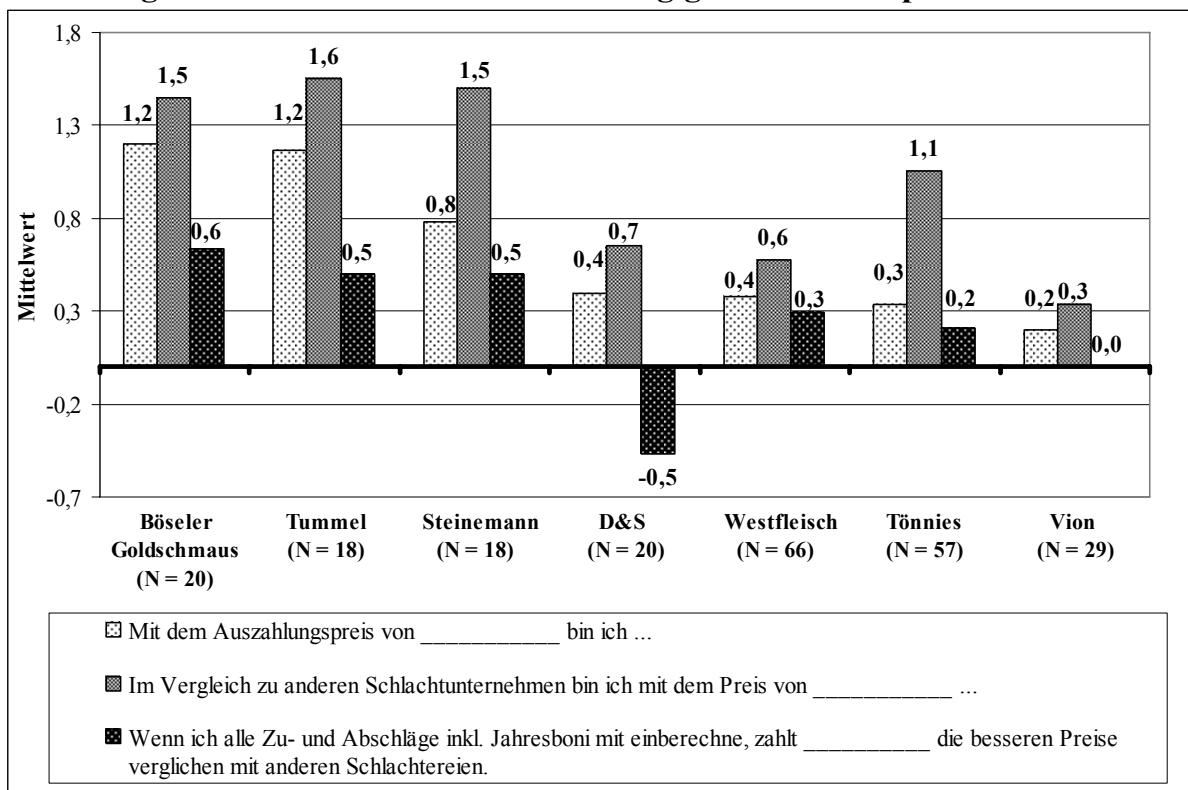
*** Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“; $\mu = 0,43$; $\sigma = 1,28$

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 110 gibt zunächst einen Überblick über ein Statement zur absoluten sowie zwei Aussagen zur vergleichenden Preiszufriedenheit, d. h. beim Abgleich zwischen den verschiedenen Schlachthöfen.

Die relativ positive Bewertung der Aussagen zur Preiszufriedenheit kann sicherlich zum Teil auf das zum Zeitpunkt der Befragung hohe Preisniveau auf dem Schlachtschweinemarkt zurückgeführt werden. Es zeigen sich bei der Preiszufriedenheit wiederum signifikante Unterschiede in Abhängigkeit vom Hauptabnehmer. Grundsätzlich sind die Lieferanten von Böseler Goldschmaus und Tummel sehr zufrieden. Die vergleichende Preiszufriedenheit fällt bei Steinemann und Tönnies ebenfalls relativ gut aus. Bei der Bewertung der Konditionenpolitik sticht D&S negativ heraus (Abbildung 111).

Abbildung 111: Preiszufriedenheit in Abhängigkeit vom Hauptabnehmer



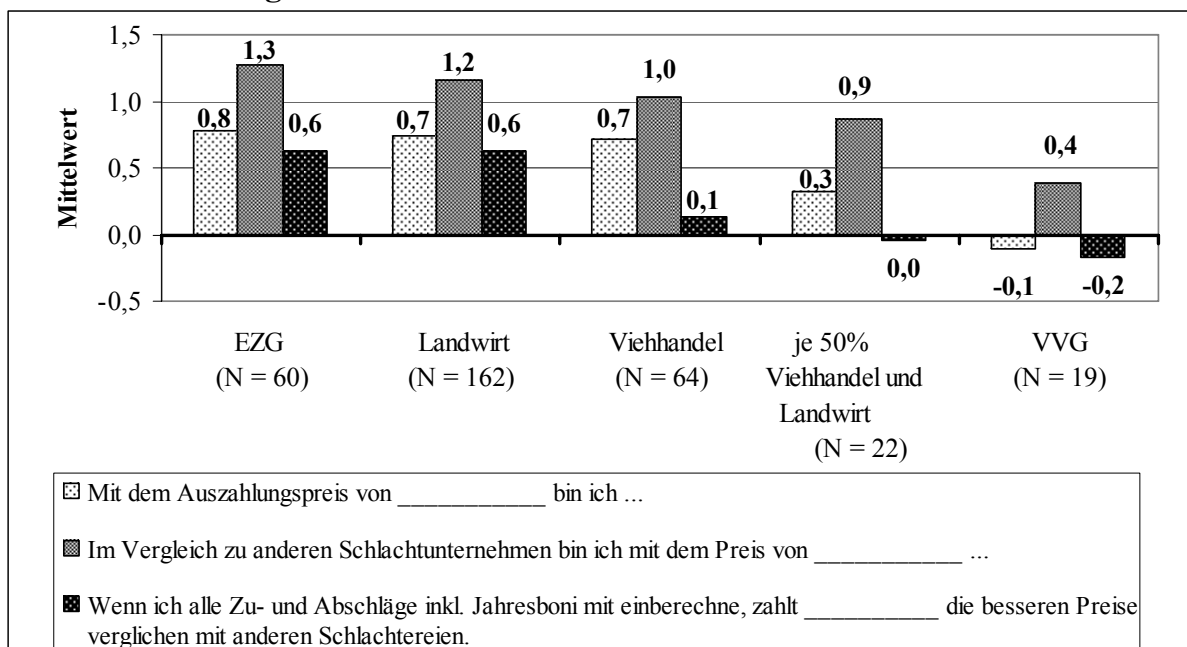
Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ (ganz und gar unzufrieden) bis +3 = „Stimme voll und ganz zu (ganz und gar zufrieden)

Quelle: Eigene Erhebung

Auffällig ist, dass die Bewertung der Auszahlungspreise im Vergleich zu anderen Schlachtunternehmen immer besser ausfällt als wenn die Zufriedenheit mit dem Auszahlungspreis allein abgefragt wird. Die meisten Landwirte sind also offenbar überzeugt, für sich die beste Vermarktungsalternative ausgewählt zu haben und glauben nicht, dass sie bei einem anderen Schlachthof mehr erlöst hätten. Ganz besonders auffällig ist dieser Unterschied bei Tönnies-Lieferanten, die im Vergleich sehr viel zufriedener sind als die von Westfleisch. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass sich die Rangfolge der Unternehmen bei der Preiszufriedenheit etwas ändert. Vion schneidet bei allen drei Fragen ausgesprochen schlecht ab, den Mittelwerten zufolge liegt das Unternehmen zweimal an letzter, einmal an vorletzter Stelle.

In diesem Zusammenhang wurde auch eine Differenzierung nach den verschiedenen Vermarktungsstrategien vorgenommen. Je nach Strategie sind die Landwirte tatsächlich unterschiedlich zufrieden mit den von ihrem Hauptabnehmer gezahlten Preisen (Abbildung 112).

Abbildung 112: Preiszufriedenheit in Abhängigkeit von der Vermarktungsstrategie

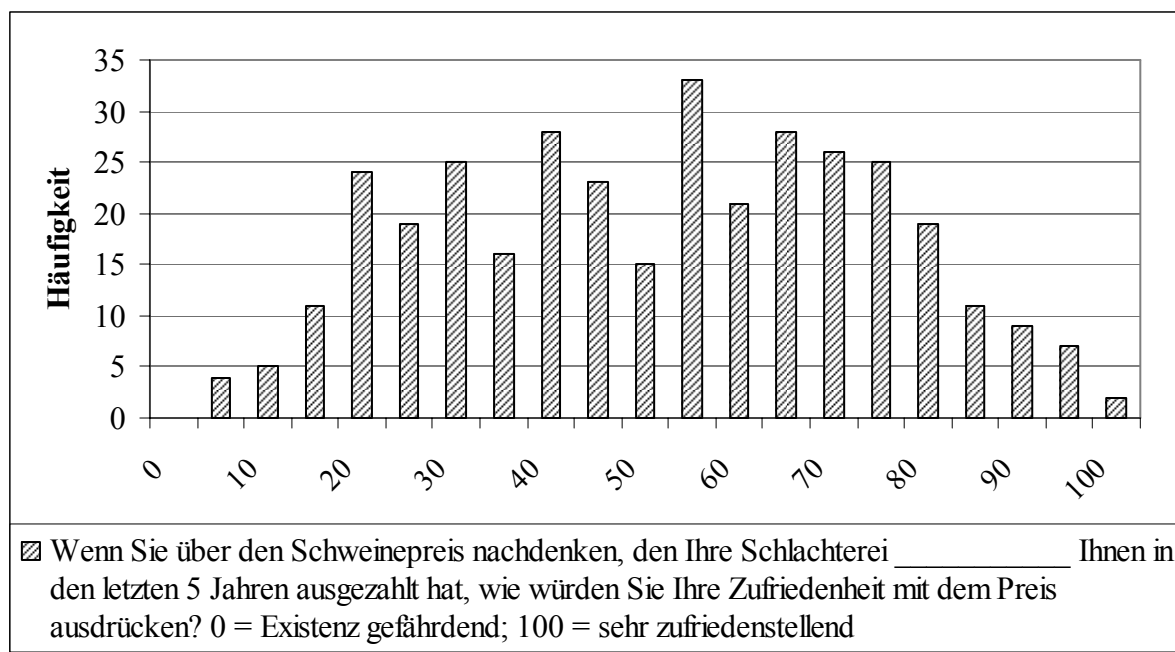


Quelle: Eigene Erhebung

Mäster, die ihre Schweine hauptsächlich von einer VVG vermarkten lassen, sind demnach deutlich unzufriedener mit den Auszahlungspreisen als die übrigen Landwirte; solche, die über eine EZG vermarkten sowie Selbstvermarkter sind dagegen am zufriedensten. Dies kann als ein Indikator für die Leistungsfähigkeit der EZG bei Preisverhandlungen interpretiert werden (vgl. Kapitel IV-2).

Bei der langfristigen Preiszufriedenheit – über die letzten fünf Jahre – findet sich die schon bekannte Reihenfolge, hier schneidet Westfleisch sogar besser ab als Steine-mann, während Tönnies die schlechtesten Werte erhält (vgl. Abbildung 114 und 116).

Abbildung 113: Zufriedenheit mit dem Auszahlungspreis der eigenen Schlachtereirei während der letzten 5 Jahre



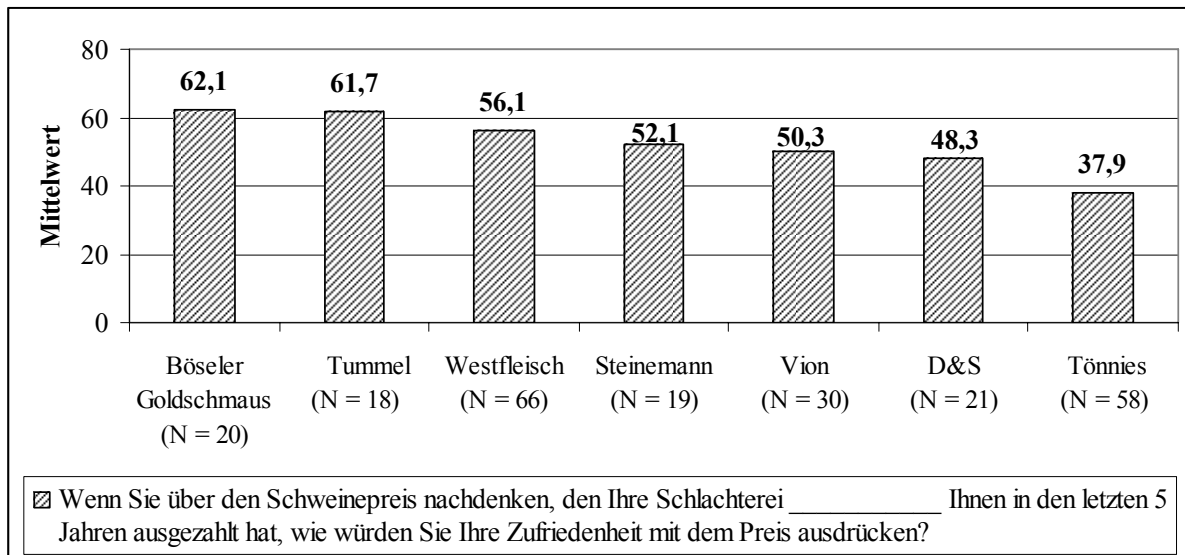
$\mu = 51,6$; $\sigma = 22,6$

Quelle: Eigene Erhebung

Wertet man die langfristige Preiszufriedenheit allgemein über alle Schlachthöfe hinweg aus, so ergibt sich ein Mittelwert bei gut 50 Punkten auf einer Skala von 0 = „Existenz gefährdend“ bis 100 = „Sehr zufrieden stellend“. Dies spiegelt wohl die zyklischen Preisschwankungen, die sich über eine längere Frist ausgleichen. Es zeigt sich jedoch auch eine hohe Standardabweichung, die einmal für Preisunterschiede am

Markt, noch stärker aber wohl für die die Unterschiede in der Wirtschaftlichkeit der Mast bei den verschiedenen Landwirten spricht (Abbildung 114).

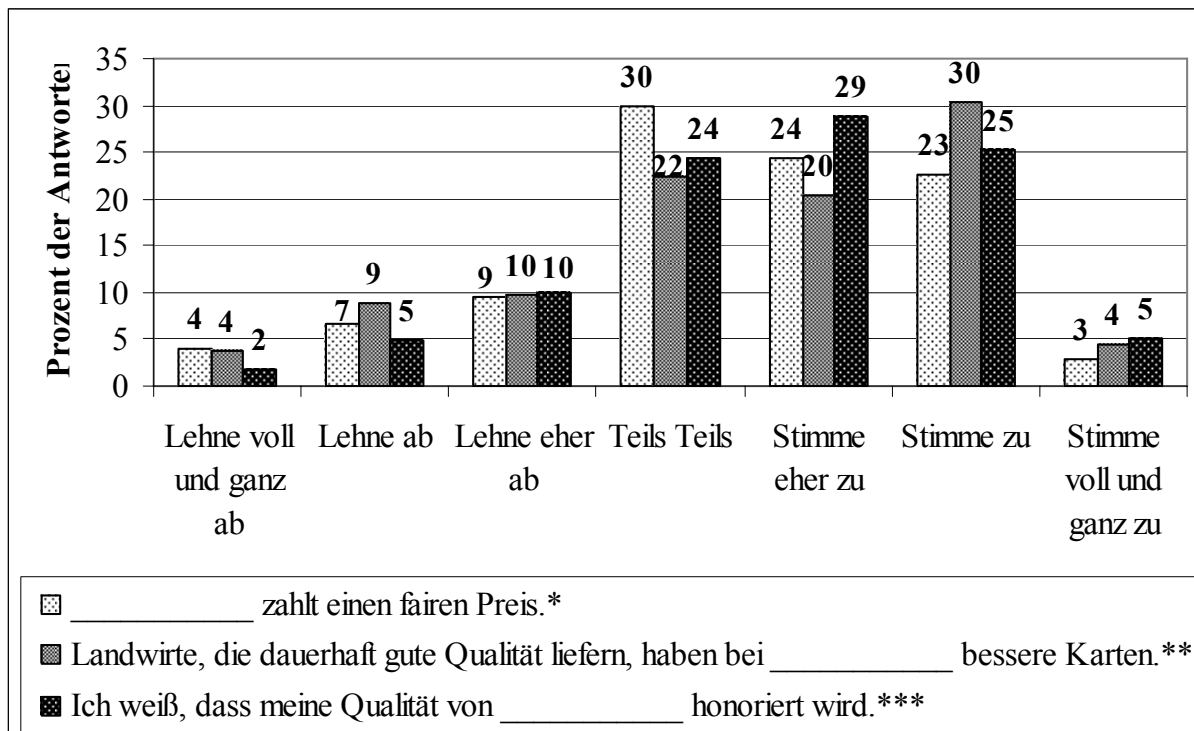
Abbildung 114: Langfristige Preiszufriedenheit nach Schlachtunternehmen



Quelle: Eigene Erhebung

Wie bereits oben erläutert, spielt in einem Markt, der durch große Preisschwankungen gekennzeichnet ist, nicht nur die Zufriedenheit mit dem Preis, sondern auch die empfundene Preisgerechtigkeit eine Rolle, d. h. das Verhältnis von Preis und Qualität. Die hierzu formulierten Statements werden, wie schon die Aussagen zur Preiszufriedenheit, nur leicht positiv beantwortet (Abbildung 115). Die größten Probleme sehen die Landwirte bei der Preisfairness. Rund ein Viertel der Befragten fühlt sich von seinem Abnehmer übervorteilt, weitere 30 % zumindest zum Teil. Gut 40 % der Mäster bewertet die Qualitätshonorierung der Schlachtunternehmen als (teilweise) problematisch.

Abbildung 115: Empfundene Preisgerechtigkeit und Qualitätshonorierung

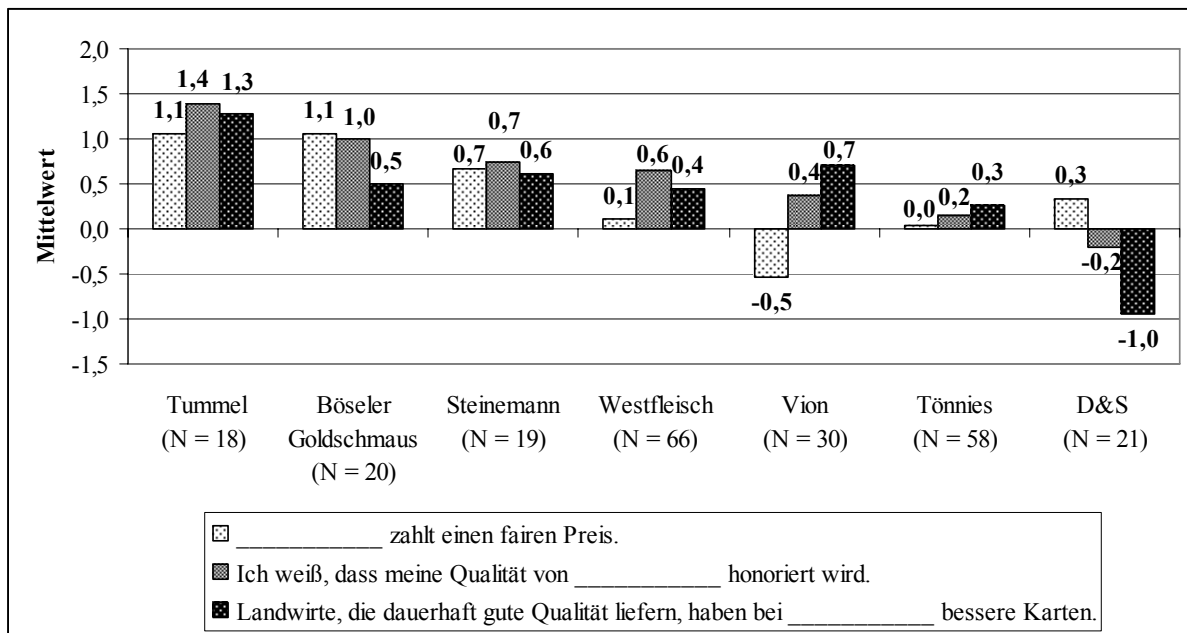


* $\mu = 0,44$; $\sigma = 1,39$, ** $\mu = 0,55$; $\sigma = 1,52$, *** $\mu = 0,69$; $\sigma = 1,31$

Quelle: Eigene Erhebung

Auch hier wurden die üblichen schlachthofspezifischen Unterschiede durch einen Mittelwertvergleich herausgearbeitet (Abbildung 116). Die Spitzengruppe hebt sich wiederum deutlich von den übrigen Unternehmen ab, insbesondere, was die Preisfairness betrifft. Es ist anzumerken, dass sich die Mittelwerte der Unternehmen Westfleisch, Tönnies und D&S nicht signifikant unterscheiden, ihre Rangfolge ist also bei der Fairness-Frage nicht statistisch gesichert ist. Deutlich negativ weicht jedoch Vion bei dieser Frage von den anderen Unternehmen ab ($\mu = -0,5$), während D&S insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Honorierung langfristiger guter Qualitäten sehr schlecht abschneidet.

Abbildung 116: Empfundene Preisgerechtigkeit und Qualitätshonorierung differenziert nach Abnehmern

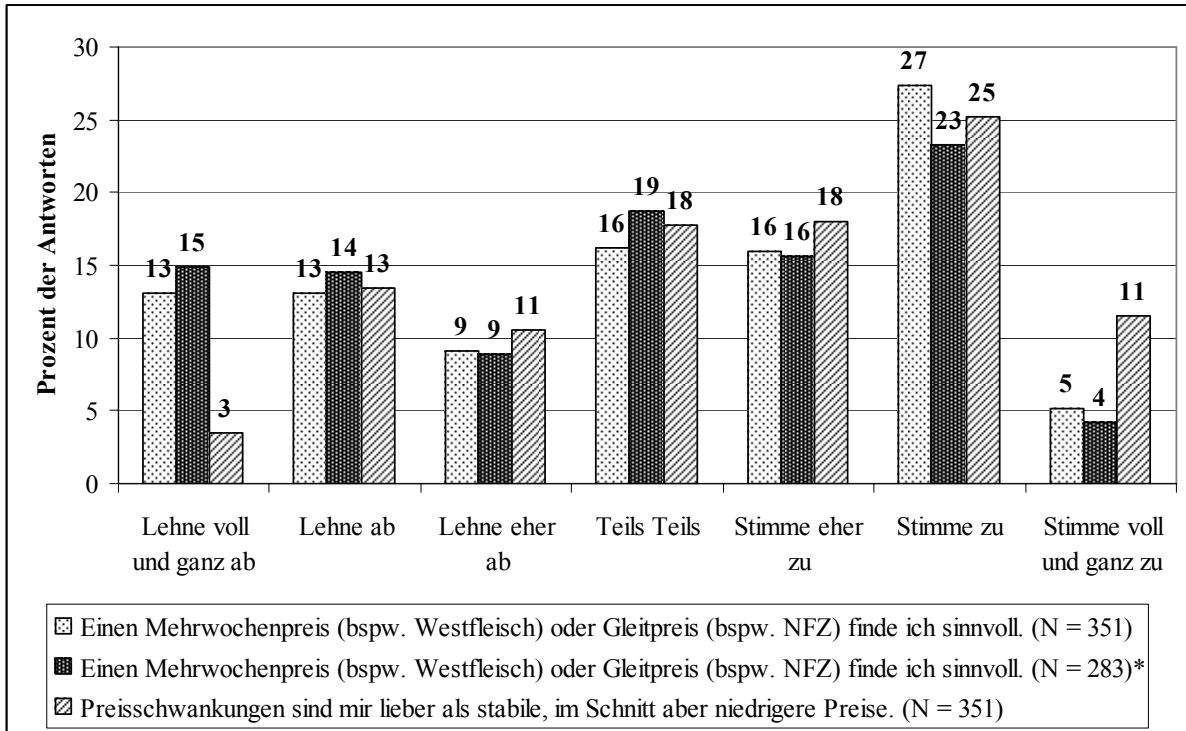


Quelle: Eigene Erhebung

Als interessante Zusatzinformation kann die Einstellung der Landwirte zu verschiedenen Methoden der Preisbildung wiedergegeben werden. Ein Mehrwochen- oder Gleitpreis wird von knapp der Hälfte der Landwirte befürwortet, gut 15 % sind indifferent, rund ein Drittel lehnen ihn – zumeist massiv – ab (Abbildung 117). Filtert man die Vertragslandwirte aus der Stichprobe heraus, nimmt der Anteil der zustimmenden Antworten zwar ab, er ist aber mit 43 % immer noch vergleichsweise hoch.

Insgesamt gibt es damit eine Mehrheit für ein Entlohnungssystem, das die Preisspitzen herausfiltert und damit – vergleichbar zur WTB – einen gewissen Schutz vor Liquiditätsschwierigkeiten bietet. Damit ist jedoch keine Präferenz für Festpreissysteme verbunden. Gefragt, ob sie stabile, aber im Durchschnitt etwas niedrigere Preise den derzeitigen Marktpreisschwankungen vorziehen, spricht sich nur ein knappes Drittel der Landwirte für stabile Preise aus. Schweinemäster sind mithin i. d. R. marktorientiert.

Abbildung 117: Mehrwochenpreis versus Preisschwankungen



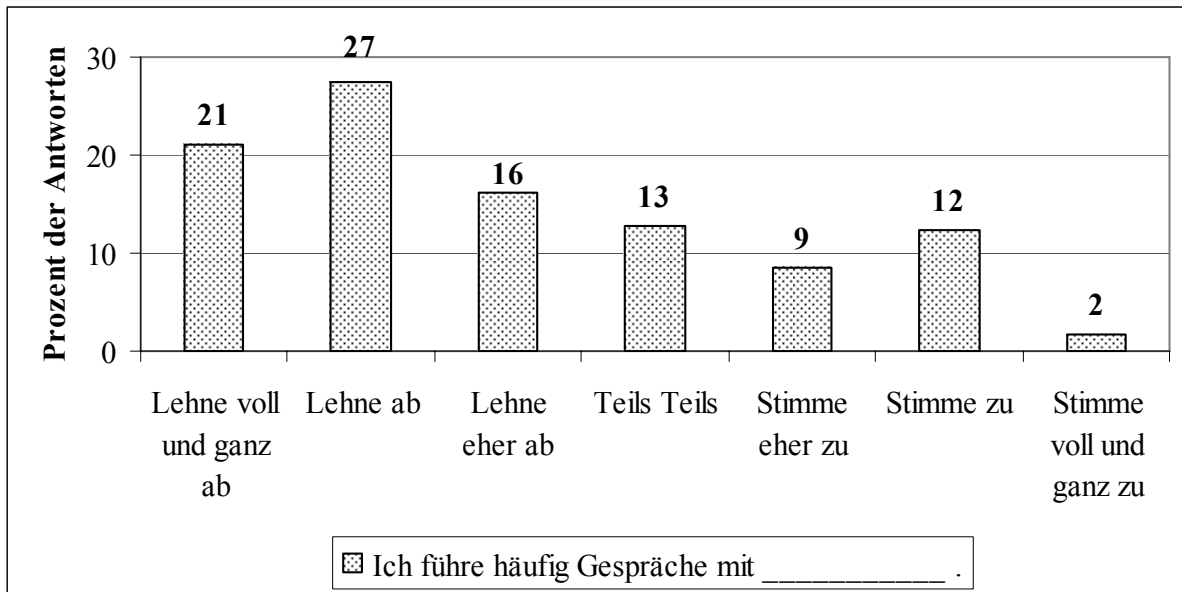
*ohne Vertragslandwirte

Quelle: Eigene Erhebung

3.5.1.3 Interaktionsbezogene Faktoren

Die o. g. Fallbeispiele deuten auf Probleme in der Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern hin. In den folgenden Fragen geht es um verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit und der Information. Zunächst sollen die Ergebnisse zur Kommunikationsintensität und -qualität dargestellt werden, da diese Aspekte wichtige Indikatoren für einen (nicht) funktionierenden Informationsfluss darstellen.

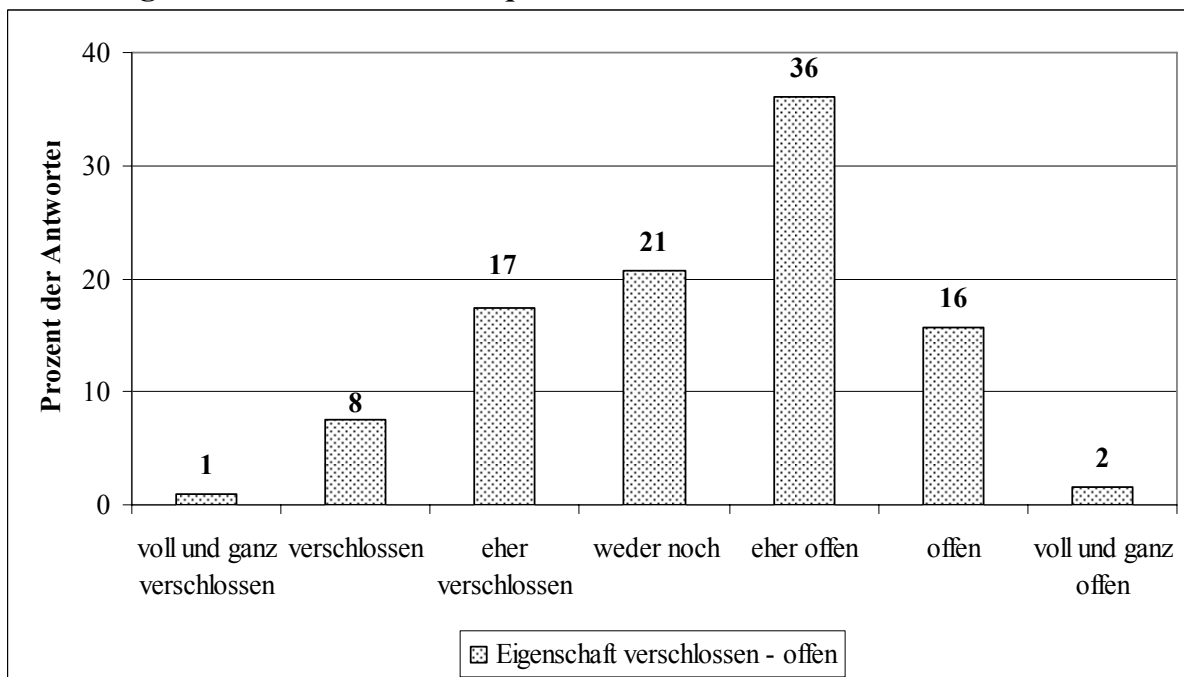
Abbildung 118: Kommunikationsintensität



$\mu = -0,96; \sigma = 1,72$

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 119: Kommunikationsqualität



$\mu = 0,37; \sigma = 1,39$

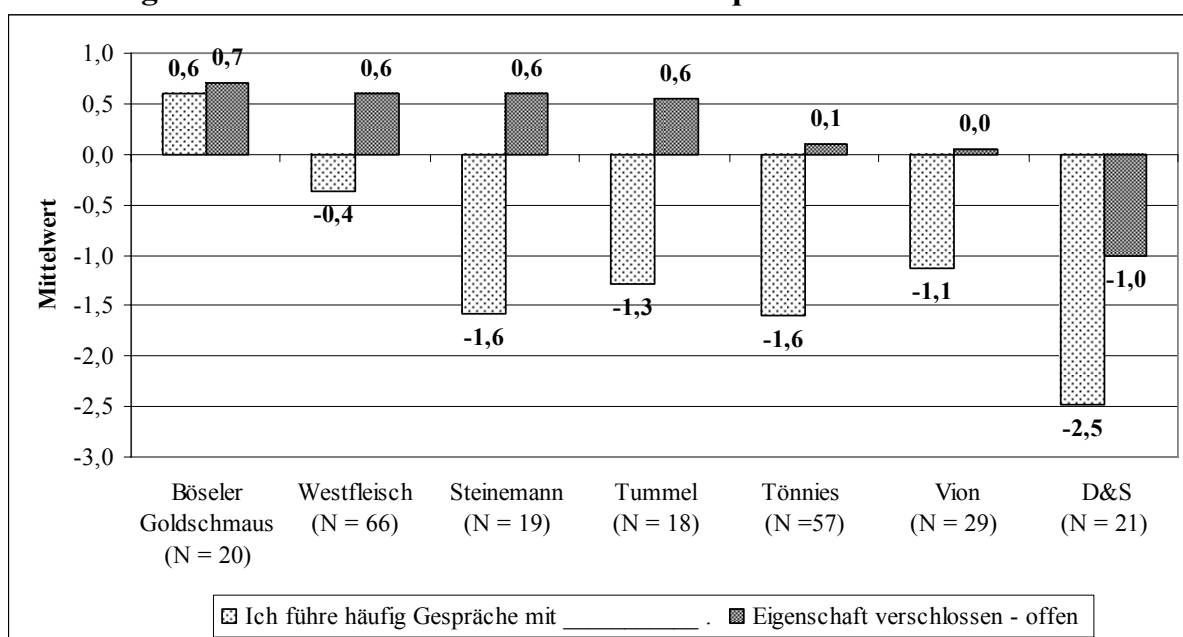
Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 118 verdeutlicht, dass der Kommunikationsfluss zumindest hinsichtlich der personellen Interaktion eher spärlich ist. Es finden selten Gespräche zwischen den beiden Parteien statt. Abbildung 119 zeigt weiterhin, dass das Management der

330

Schlachtunternehmen als eher verschlossen eingestuft wird. Besonders schlecht ist die Kommunikation von D&S mit den Landwirten, das Unternehmen wird deutlich als den Landwirten gegenüber verschlossen eingeschätzt, Vion erreicht eine mittlere Bewertung, während die anderen Unternehmen von ihren Lieferanten als eher offen bewertet werden. Häufige Gespräche führen nur Böseler Goldschmaus-Lieferanten mit ihrem Abnehmer, die übrigen Mittelwerte sind deutlich negativ, wohl auch weil z. T. Vermarkter wie der private Viehhandel oder EZG bzw. VVG zwischengeschaltet sind.

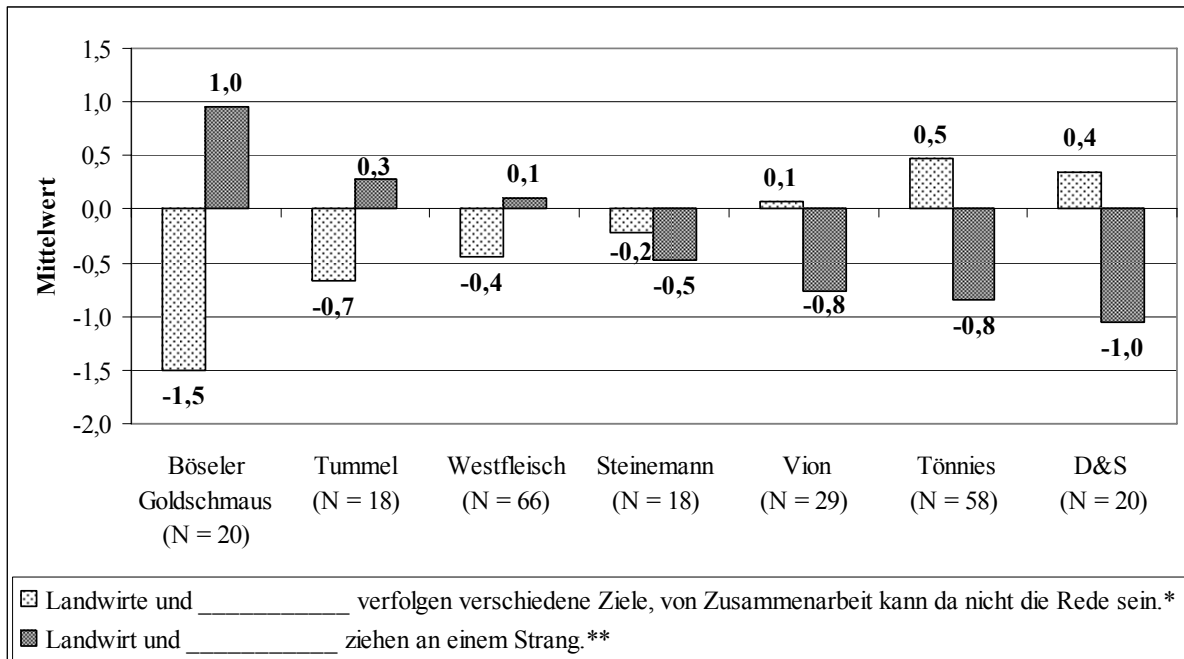
Abbildung 120: Kommunikationsintensität und -qualität nach Schlachthöfen



Quelle: Eigene Erhebung

Mangelnde Kommunikation führt vielfach zu – vermeidbaren – Kommunikationskonflikten. Die folgenden Fragen richten sich entsprechend auf die Kooperationskultur innerhalb der Wertschöpfungskette. Bei einem Teil der Unternehmen gehen die Landwirte davon aus, dass trotz aller Zielkonflikte im Grundsatz eine kooperative Ausrichtung vorhanden ist. Genossenschaften oder genossenschaftsähnliche Gruppen wie Böseler Goldschmaus vermögen es naturgemäß besser, eine gemeinsame Zielrichtung anzugeben. Bei Schlachtunternehmen wie D&S oder Tönnies gehen die Lieferanten dagegen von massiven Zielkonflikten aus.

Abbildung 121: Gemeinsame Ziele von Landwirten und Schlachtunternehmen

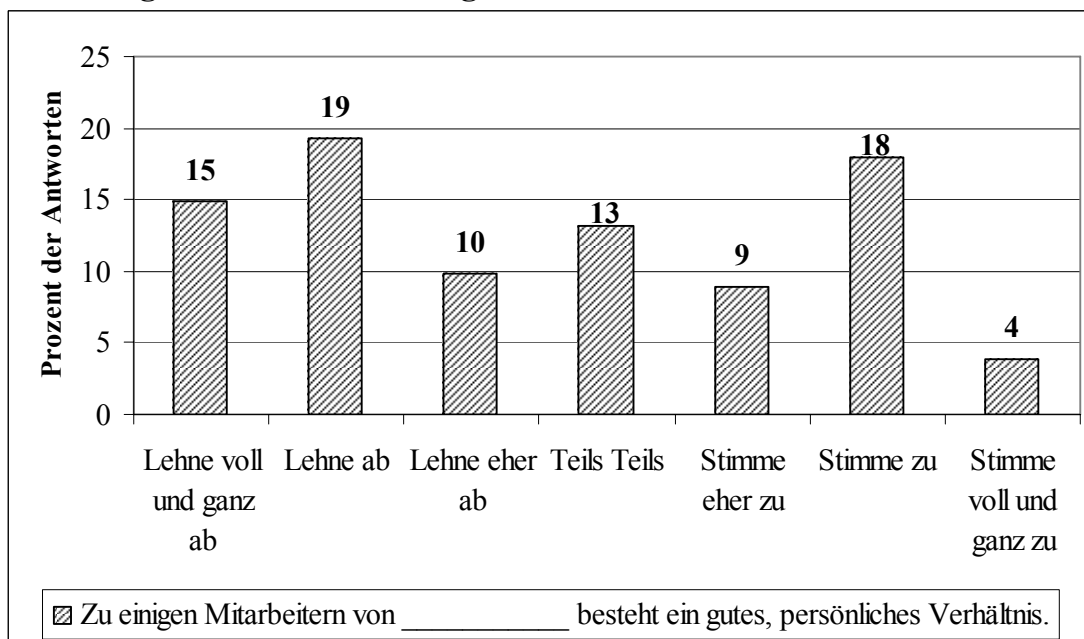


Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“

* $\mu = -0,26$; $\sigma = 1,55$; ** $\mu = -0,16$; $\sigma = 1,34$

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 122: Soziale Bindung zu Mitarbeitern der Schlachtunternehmen



$\mu = -0,41$; $\sigma = 1,92$

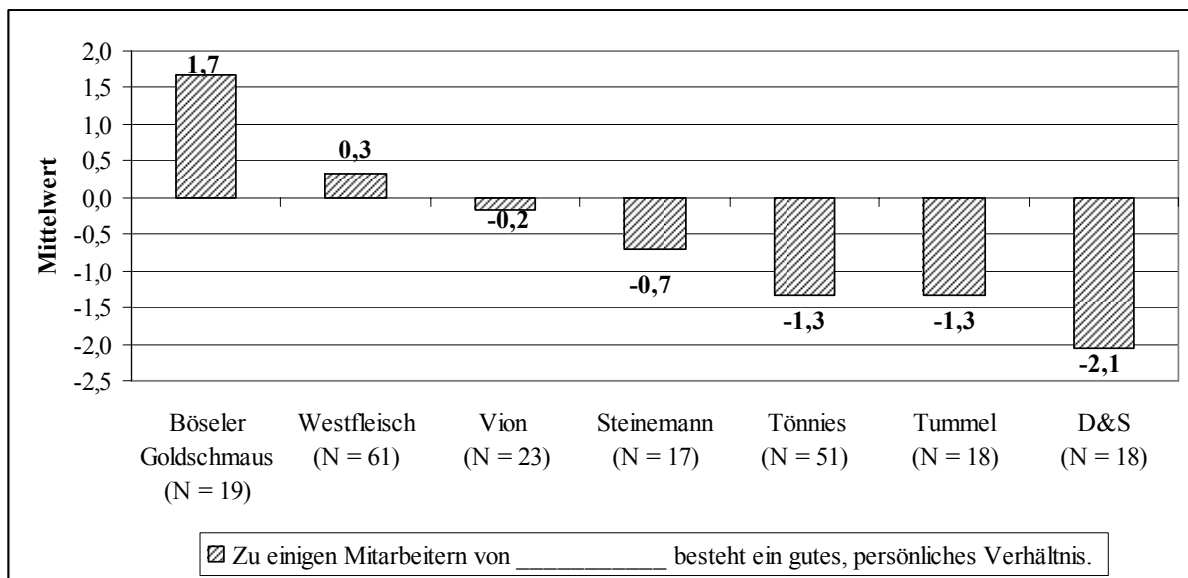
Quelle: Eigene Erhebung

Nur bei einem Drittel der Lieferbeziehungen gibt es ein gutes persönliches Verhältnis zu einigen Mitarbeitern des Abnehmers (Abbildung 122). Angesichts der häufig lang-

jährigen Geschäftsbeziehungen deutet dies auf Defizite auf Seiten des Schlachtunternehmens hin, auch wenn zu bedenken ist, dass Viehhandel und Erzeugergemeinschaften in einem Teil der Fälle zwischengeschaltet sind. Vertrauen in Personen ist gerade in prekären Lieferverhältnissen ein wichtiges Substitut für fehlendes Organisationsvertrauen. Dieses Potenzial wird bisher in der Schlachtbranche kaum genutzt.

Das beste Verhältnis haben Böselers Goldschmaus-Lieferanten zu den Mitarbeitern des Schlachthofes, was sich auch mit den Ergebnissen der Kommunikationsintensität deckt. Auch bei Westfleisch ist noch ein leicht positiver Mittelwert zu verzeichnen. Bei allen übrigen Unternehmen ist von einer eher unpersönlichen Geschäftsbeziehung auszugehen.

Abbildung 123: Soziale Bindung zu Mitarbeitern der einzelnen Schlachtunternehmen



Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „stimme voll und ganz zu“
 $\mu = -0,41$; $\sigma = 1,92$

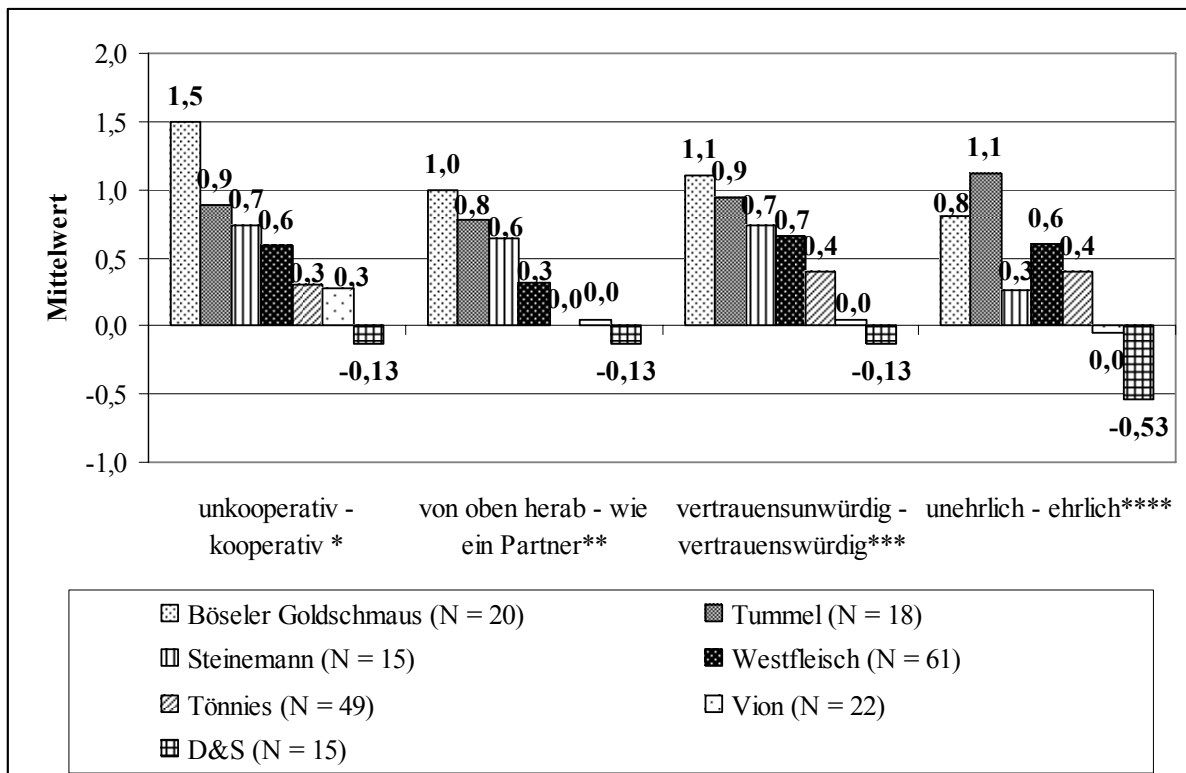
Quelle: Eigene Erhebung

Mit Hilfe von semantischen Differentialen (Gegensatzpaaren) wurden die Landwirte auch über weitere Eigenschaften des Managements befragt, die insgesamt durch den Begriff Sozialkompetenz charakterisiert werden können. Abbildung 124 gibt die Ergebnisse in der Übersicht wieder, wobei die Balken in diesem Fall für die einzelnen

Schlachtunternehmen stehen, um eine bessere Vergleichbarkeit der Einschätzungen zu ermöglichen.

Es wird deutlich, dass D&S auch hier jeweils am schlechtesten bewertet wird, alle Mittelwerte tendieren zum Negativen. Auch die Bewertungen von Vion sind eher schlecht und schwanken um die neutrale Position. Die Rangfolge der Unternehmen ist eindeutig und entspricht der schon bekannten, mit Ausnahme der Einschätzung der Ehrlichkeit, wo Tummel besser als Böseler abschneidet, gefolgt von Westfleisch, die bei dieser Frage besser als Steinemann bewertet wird. Böseler Goldschmaus hat es offenbar geschafft, ein herausgehobenes Kooperationsklima aufzubauen. Das Management von Tummel tritt sehr klar und glaubwürdig gegenüber den Lieferanten auf.

Abbildung 124: Einschätzung des Managements der Schlachtunternehmen



Skala von -3 = „voll und ganz unkooperativ (von oben herab, vertrauensunwürdig, unehrlich)“ bis +3 = „voll und ganz kooperativ (wie ein Partner, vertrauenswürdig, ehrlich)“

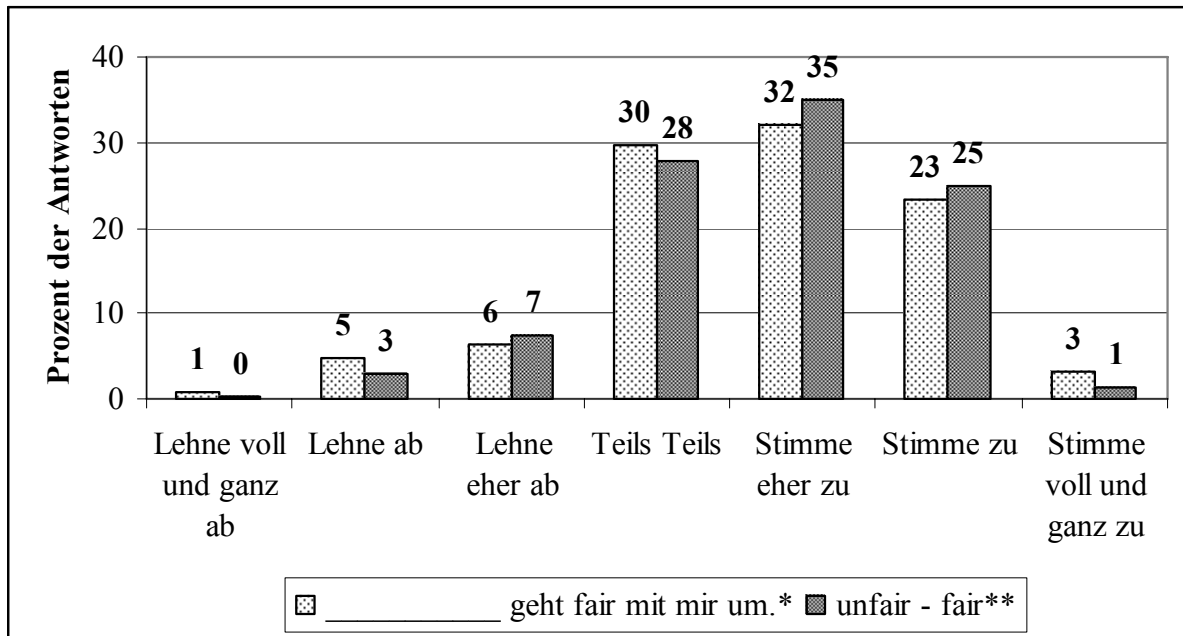
* $\mu = 0,66$; $\sigma = 1,15$; ** $\mu = 0,48$; $\sigma = 1,19$; *** $\mu = 0,62$; $\sigma = 1,22$; **** $\mu = 0,51$; $\sigma = 1,25$

Quelle: Eigene Erhebung

Auch die empfundene Fairness der Geschäftspartner sollte anhand eines Statements sowie eines semantischen Differentials eingeschätzt werden, wobei hier ca. 60 % der

Befragten ihre Abnehmer als (eher) fair bewerteten. Nur ein sehr geringer Anteil der Befragten bezeichnet seinen Geschäftspartner als (eher) unfair, fast ein Drittel hat unterschiedliche Erfahrungen gemacht (Abbildung 125).

Abbildung 125: Empfundene Fairness des Geschäftspartners



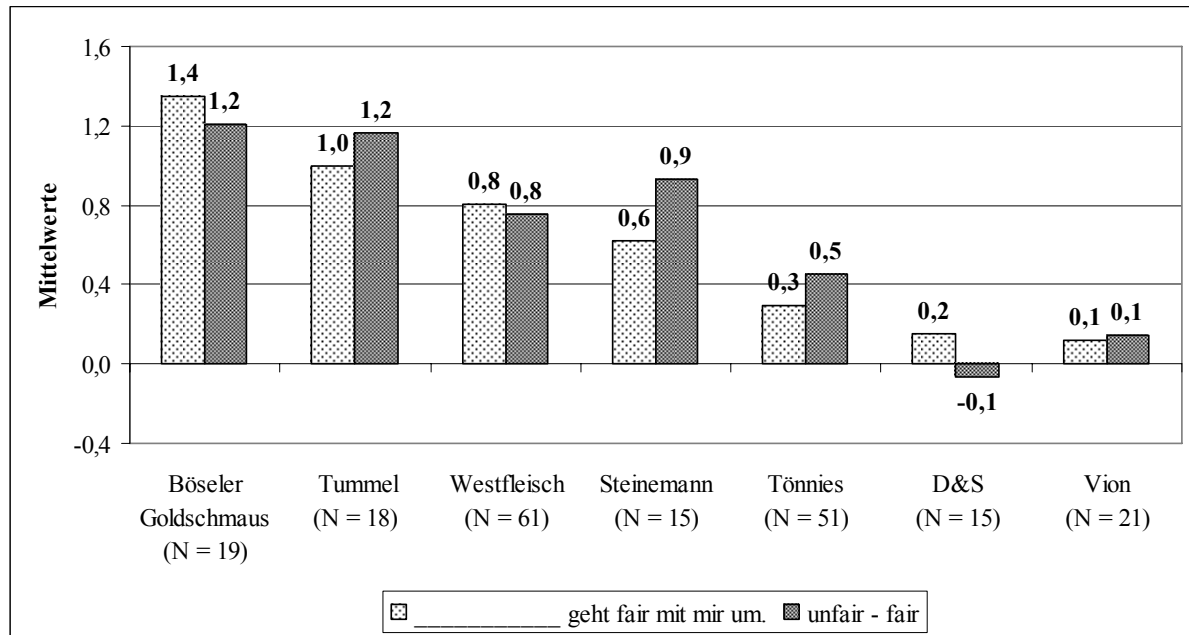
* $\mu = 0,69; \sigma = 1,17$

** Skala von -3 = „voll und ganz unfair“ bis +3 = „voll und ganz fair“; $\mu = 0,75; \sigma = 1,07$

Quelle: Eigene Erhebung

Bei diesem Aspekt zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen den Schlachtunternehmen (Abbildung 126). Die Rangfolge der Unternehmen ist weitestgehend dieselbe wie schon zuvor, leichte Verschiebungen, wie bspw. die etwas besseren Werte von D&S gegenüber Vion, sind statistisch nicht abgesichert.

Abbildung 126: Fairness nach Schlachtunternehmen



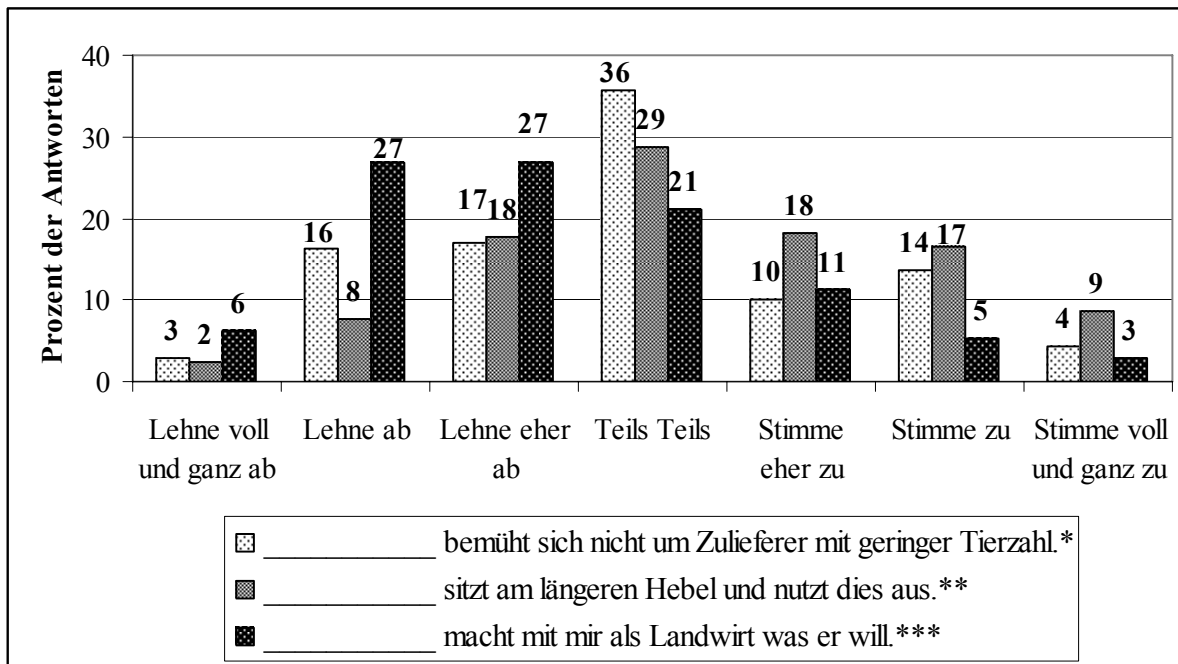
Quelle: Eigene Erhebung

Ein weiterer Fragenkomplex betrifft die wahrgenommene Machtausübung, d. h. das Ausmaß, in dem die Schlachtunternehmen ihre Größenvorteile und ggf. situative Angebotsüberschüsse zu Lasten der Landwirte ausnutzen. Die Erfahrung, dass die Schlachtunternehmen am längeren Hebel sitzen und dies ausnutzen, hat knapp die Hälfte der Befragten gemacht, weitere 29 % stimmen zum Teil zu. Dem zweiten Statement („_____ macht mit mir was er will.“), das ein Gefühl der weitgehenden Abhängigkeit ausdrückt, wird von einem Fünftel der Mastbetriebe zugestimmt, ein weiteres Fünftel empfindet dies zumindest teilweise. Etwas vereinfacht ausgedrückt ist mit Blick auf beide Fragen davon auszugehen, dass 50 % der Landwirte sich nicht auf gleicher Augenhöhe mit den Schlachtbetrieben sehen, rund 20 % fühlen sich massiv unterlegen.

Die Unterscheidung nach Hauptabnehmern zeigt wiederum, dass es erhebliche Unterschiede gibt. Insbesondere Lieferanten von Tönnies fühlen sich ausgenutzt, auch Vion schneidet sehr schlecht ab. Lediglich Böselers Goldschmaus-Lieferanten lehnen einen Machtmissbrauch durch ihren Abnehmer im Durchschnitt eher ab (Abbildung 128).⁵¹

⁵¹ Für das Bemühen um kleinere Zulieferer wurden keine signifikanten Mittelwertunterschiede festgestellt.

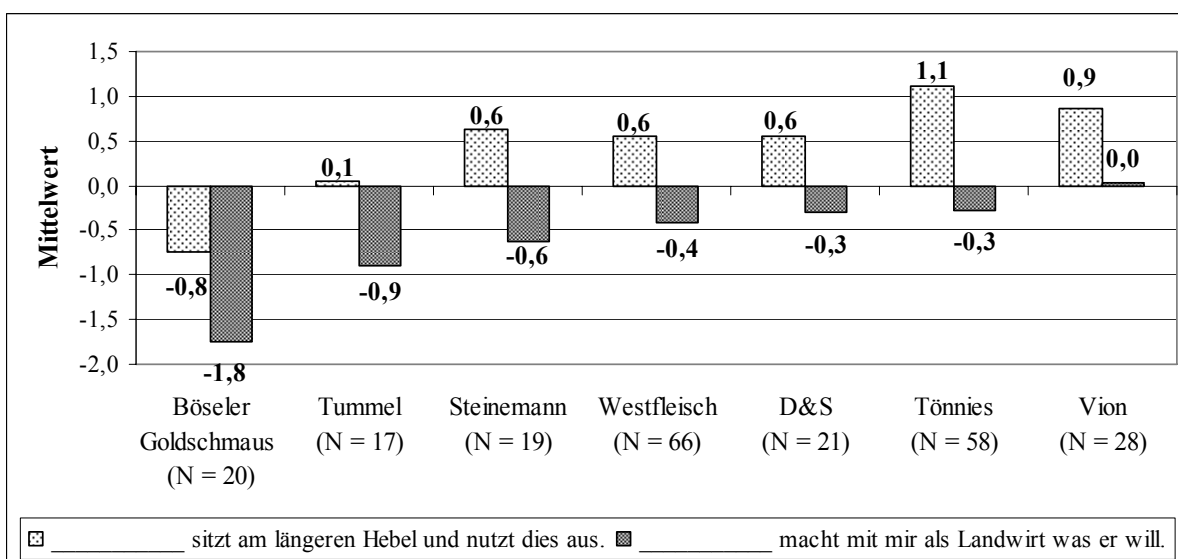
Abbildung 127: Empfundener Machtmissbrauch



* $\mu = 0,37$; $\sigma = 1,46$; ** $\mu = -0,69$; $\sigma = 1,42$; *** $\mu = -0,08$; $\sigma = 1,46$

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 128: Empfundener Machtmissbrauch durch Hauptabnehmer

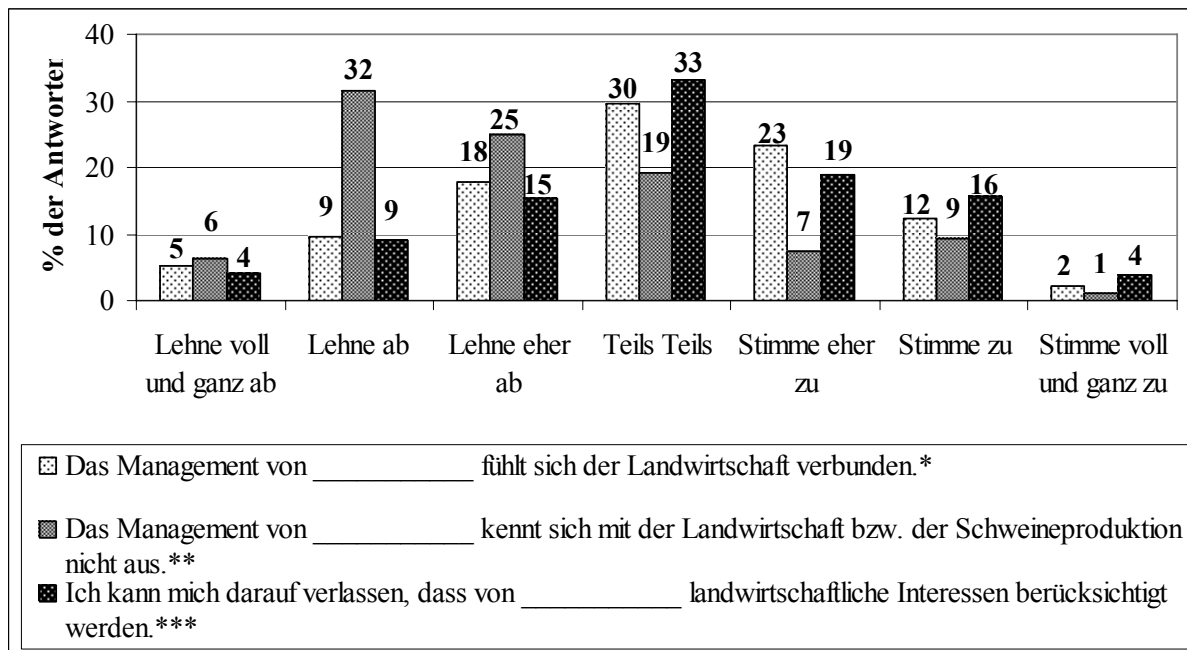


Quelle: Eigene Erhebung

Aufgrund langjähriger Traditionen gibt es möglicherweise eine engere Verbindung einiger Schlachtunternehmen zur Landwirtschaft als dies in industriellen Lieferanten-Abnehmer-Verhältnissen sonst üblich ist. Insgesamt aber bescheinigen die Landwirte

ihren Schlachtunternehmen dies heute nur noch bedingt. Zwar sind nur knapp 18 % der Befragten der Meinung, das Management kenne sich mit der Schweineproduktion nicht aus (Mittelwert = -0,78; Standardabweichung = 1,43). Die Mittelwerte liegen bei den anderen Fragen aber nahe bei 0 bei relativ hohen Standardabweichungen um 1,4. Ca. 40 % der Betriebe gehen davon aus, dass die landwirtschaftlichen Belange im Management der Schlachtunternehmen ohne Relevanz sind, gut 30 % haben hier gemischte Erfahrungen gemacht. Die hohen Standardabweichungen weisen bereits auf die große Streuung hin, die auch in Abbildung 129 deutlich werden. Schlachthofspezifische Unterschiede müssen auch hier vermutet werden und werden durch den Mittelwertvergleich bestätigt (Abbildung 130).

Abbildung 129: Empfundene Landwirtschaftsnähe



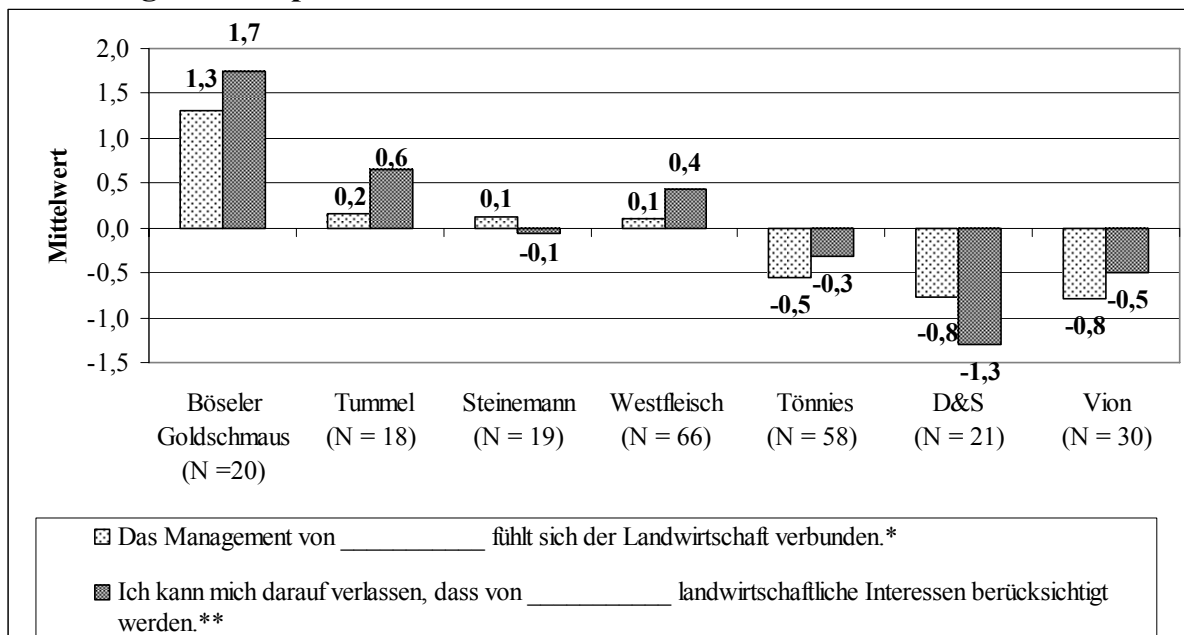
* $\mu = 0,02$; $\sigma = 1,4$; ** $\mu = -0,78$; $\sigma = 1,43$; *** $\mu = 0,16$; $\sigma = 1,42$

Quelle: Eigene Erhebung

Demnach zeigt sich auch bei der empfundenen Landwirtschaftsnähe die schon bekannte Reihenfolge der Unternehmen. Westfleisch ist auch hier das Beste unter den großen Schlachtunternehmen, gefolgt von Tönnies, wobei hier allerdings schon negative Werte vorliegen. Die Aussage „Das Management kennt sich mit der Schweineproduktion nicht aus“ wurde hier nicht mit aufgeführt, da keine signifikanten Unter-

schiede festgestellt werden konnten. Wie oben schon erwähnt, wurde diese Aussage von der Mehrheit der Befragten abgelehnt.

Abbildung 130: Empfundene Landwirtschaftsnähe der Schlachtunternehmen



Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“

* $\mu = -0,78$; $\sigma = 1,43$; ** $\mu = 0,16$; $\sigma = 1,42$

Quelle: Eigene Erhebung

Insgesamt zeigen sich große Unterschiede zwischen den Schlachtunternehmen. Die Landwirte fühlen sich nur zu einem geringen Teil direkt ausgebeutet oder unfair behandelt, aber ein Denken im Sinne einer gemeinsamen Kettenoptimierung findet sich nur ansatzweise bei Bösel Goldschmaus. Dieses Unternehmen stellt aber insofern einen Sonderfall unter den verglichenen Abnehmern dar, da es sich mehrheitlich im Besitz der Erzeugergemeinschaft Bösel befindet.

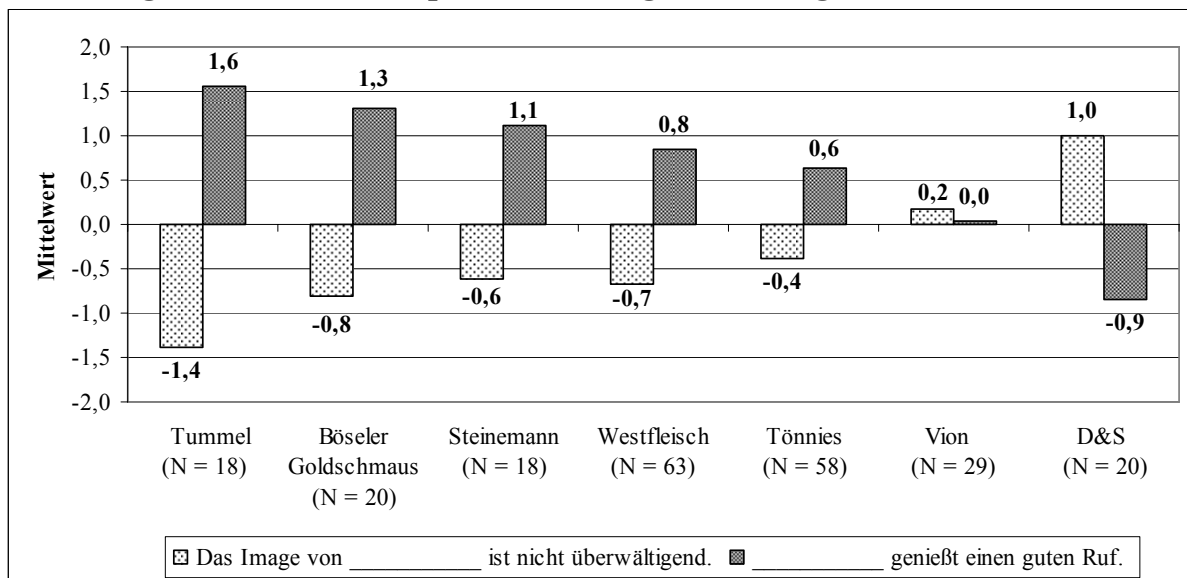
3.5.1.4 Unternehmensbezogene Faktoren

Nach den Einschätzungen des Abnehmers, die auf Erfahrungen aus der Zusammenarbeit beruhen, soll es nun um die grundsätzliche Bewertung des Geschäftspartners gehen. Diese spiegelt sich zusammenfassend im Image bzw. der Reputation des Marktpartners. Der Imagebegriff stellt eine relativ dauerhafte Orientierung gegenüber

Gegenständen oder Objekten (Personen, Denkmustern, Sachen oder Institutionen) dar, die sich i. d. R. auch im Verhalten niederschlägt. In der Studie wurde das Image ein-dimensional, d. h. über eine zusammenfassende Gesamteinschätzung abgefragt. Daran schließen sich spezifische Fragen zur Einschätzung der Management-Kompetenz und des langfristigen Unternehmenserfolgs an. Die wahrgenommene ökonomische Leistungsfähigkeit eines Abnehmers hat zentrale Relevanz für die Imagebewertung, nicht zuletzt deshalb, weil damit die Sicherheit von Forderungen verknüpft ist.

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis der beiden Imagefragen in einer schlachthofspezifischen Auswertung. Deutlich werden grundsätzlich die bekannten Mittelwertunterschiede. Die ausgesprochen schlechten Werte von D&S zeigen, dass die auch in den vorhergehenden Fragen zu Tage getretene Negativ-Einschätzung unter anderem durch das negative öffentliche Ansehen bedingt wird. Die Spitzenposition von Tummel ist auf die Glaubwürdigkeit und die in den Augen der Lieferanten ausgesprochen hohe Managementkompetenz des Unternehmens zurückzuführen.

Abbildung 131: Schlachthofspezifische Imagebewertung

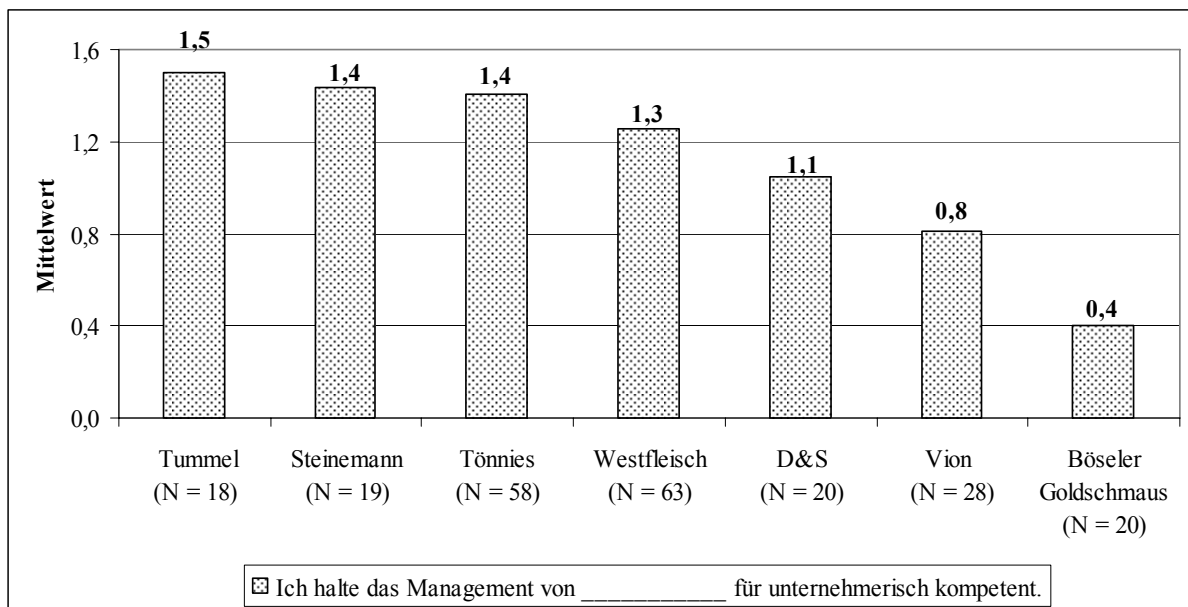


Quelle: Eigene Erhebung

Als nächster Punkt wurde die Zufriedenheit mit dem Management erhoben. Hier fällt die Einschätzung der Landwirte sehr einhellig aus: Das Management wird von rund drei Viertel der Landwirte als kompetent eingeschätzt. Es zeigen sich wiederum

schlachthofspezifische Differenzen, die hier jedoch deutlich anders ausfallen als bei den Zufriedenheitsfragen. Insbesondere Böselers Goldschmaus wird von den Lieferanten sehr skeptisch bewertet. Tönnies schneidet ebenfalls deutlich besser ab, auch D&S erzielt hier positive Werte. Die skeptische Einschätzung von Vion dürfte z. T. auf die negativen Erfahrungen mit den akquirierten Unternehmen zurückzuführen sein. Insgesamt zeigen die Unterschiede zwischen der Image- und der Kompetenzbewertung, dass die Landwirte sehr deutlich zwischen ihren eigenen Erfahrungen mit einem Abnehmer und der Wahrnehmung dessen betriebswirtschaftlicher Position trennen können.

Abbildung 132: Einschätzung der unternehmerischen Kompetenz des Managements

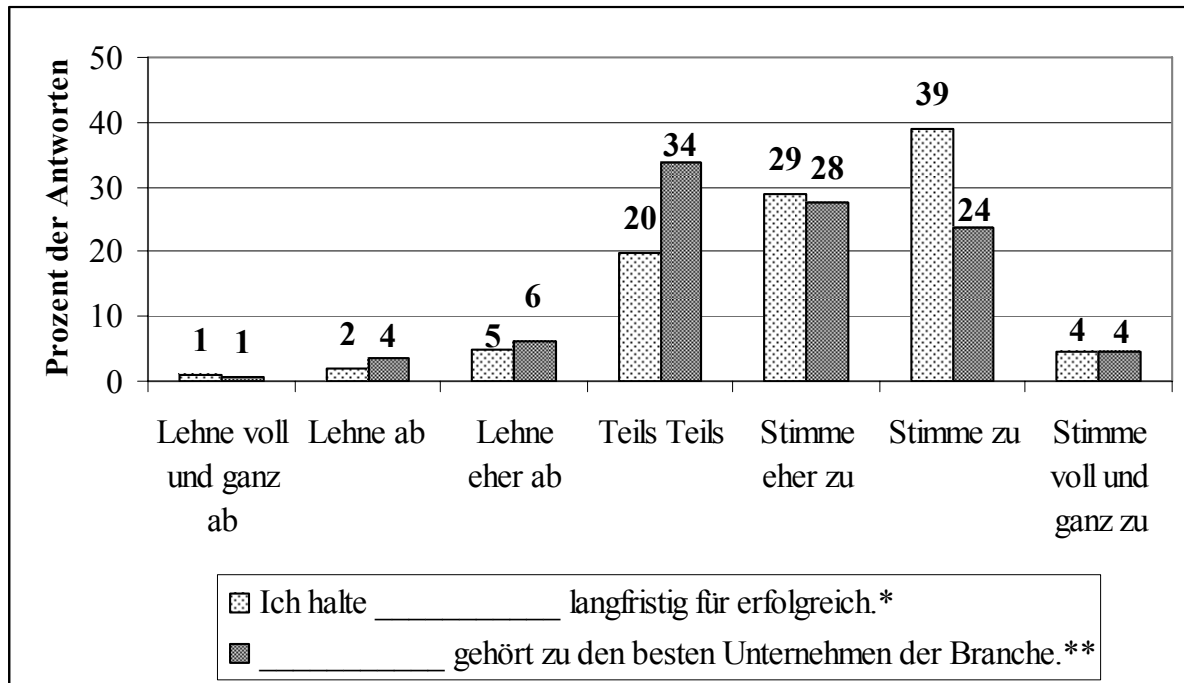


Quelle: Eigene Erhebung

Die Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance schließlich beschreibt die Einschätzung des Unternehmenserfolgs durch die Lieferanten. Da dieser als Anhaltspunkt für die Abschätzung des Potenzials einer zukünftigen Zusammenarbeit genutzt werden kann, ist dieser Aspekt nicht nur bei genossenschaftlich organisierten Unternehmen oder Aktiengesellschaften, sondern auch für die übrigen Unternehmen von Bedeutung für die Bewertung der Geschäftsbeziehung durch die Lieferanten.

Es zeigt sich bei den befragten Landwirten wiederum eine relativ große Zufriedenheit, 72 % halten ihren Hauptabnehmer langfristig für erfolgreich, nur 8 % lehnen dies ab (Abbildung 133). Dass ihr Abnehmer zu den besten Unternehmen der Branche gehöre, meinen immerhin mehr als die Hälfte der Befragten (56 %), hier ist ein größerer Teil unentschieden (34 %).

Abbildung 133: Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance



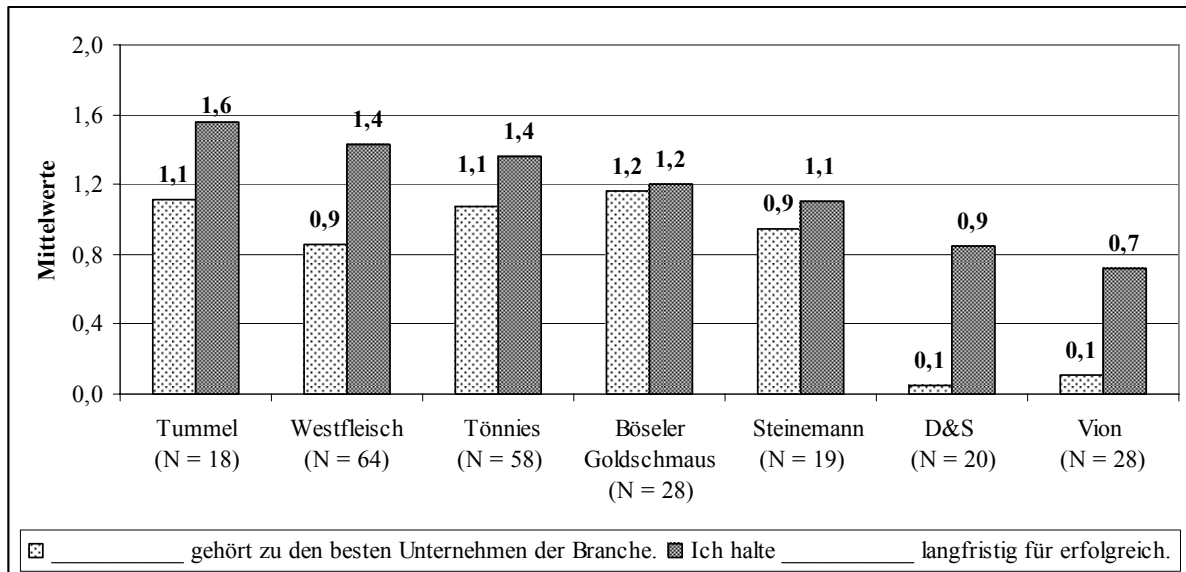
Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“

* $\mu = 1,08$; $\sigma = 1,14$; ** $\mu = 0,73$; $\sigma = 1,17$

Quelle: Eigene Erhebung

Wie aufgrund der Heterogenität der bewerteten Schlachthöfe nicht anders zu erwarten, zeigen sich auch hier schlachthofspezifische Unterschiede, wobei sich die Rangfolge etwas ändert: Tönnies und Westfleisch tauschen die Plätze mit Böseler und Steine-mann, Vion und D&S werden jedoch wiederum am schlechtesten bewertet. Hinsichtlich der Einschätzung von Vion sei noch einmal auf die Erfahrung der Interviewer verwiesen, dass die Landwirte hier häufig die Vorläufergesellschaften im Blick hatten.

Abbildung 134: Zufriedenheit mit der Performance des Hauptabnehmers



Quelle: Eigene Erhebung

3.5.1.5 Operative Problemfelder in der Zusammenarbeit mit dem Schlachthof

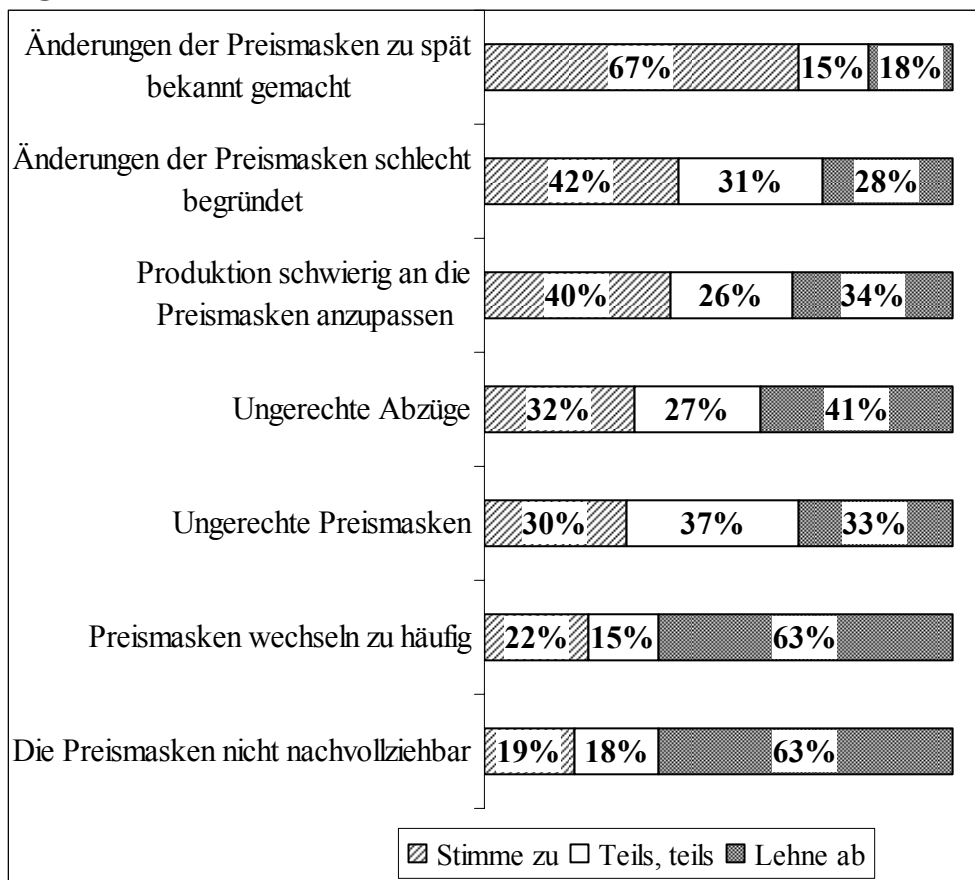
Aufgrund der qualitativen Studien im Vorfeld der Befragung wurden eine Reihe von potenziellen Problemfeldern in der operativen Zusammenarbeit identifiziert. Diese wurden in der Regel durch mehrere, jeweils etwas unterschiedlich formulierte Statements operationalisiert, die verschiedene Problemfacetten erfassen.

Im Folgenden werden die Problemfelder hinsichtlich ihrer Wahrnehmung durch die Landwirte analysiert. Die Abbildungen zeigen jeweils die Anteile der Landwirte, die das entsprechende Problem für relevant, teilweise relevant bzw. nicht relevant halten.⁵² Durch die Übersichten wird deutlich, welche Probleme von größter Bedeutung sind. Daneben werden, wie schon zuvor, schlachthofspezifische Auswertungen vorgenommen. Die Ergebnisse sind hier nur aufgeführt, sofern es signifikante Unterschiede gibt.

⁵² Die Anteile der zustimmenden (+3 = „Stimme voll und ganz zu“; +2 = „Stimme zu“; +1 = „Stimme eher zu“) und ablehnenden (-3 = „Lehne voll und ganz ab“; -2 = „Lehne ab“; -1 = „Lehne eher ab“) Antworten wurden hier jeweils zusammengefasst. Die Aussagen sind der Übersichtlichkeit halber gekürzt und z. T. umformuliert. Die vollständigen Texte, die detaillierte Häufigkeitsverteilung sowie Mittelwerte und Standardabweichungen finden sich im Anhang.

Die Abbildung 135 zeigt deutlich, dass die Gestaltung der Preismasken, ihre Nachvollziehbarkeit und Begründung im Vordergrund des Konfliktes stehen. So beklagen 2/3 aller Landwirte die zu späte Information über Änderungen der Preismaske ihres Schlachtunternehmens. Fast 40 % der Befragten geben an, ihre Produktion nur schwer den Preismasken anpassen zu können. Insgesamt ist es für die Landwirte offensichtlich schwierig, ihre eigene Produktion auf die Anforderungen des Abnehmers einzustellen.

Abbildung 135: Problemfeld Preismasken

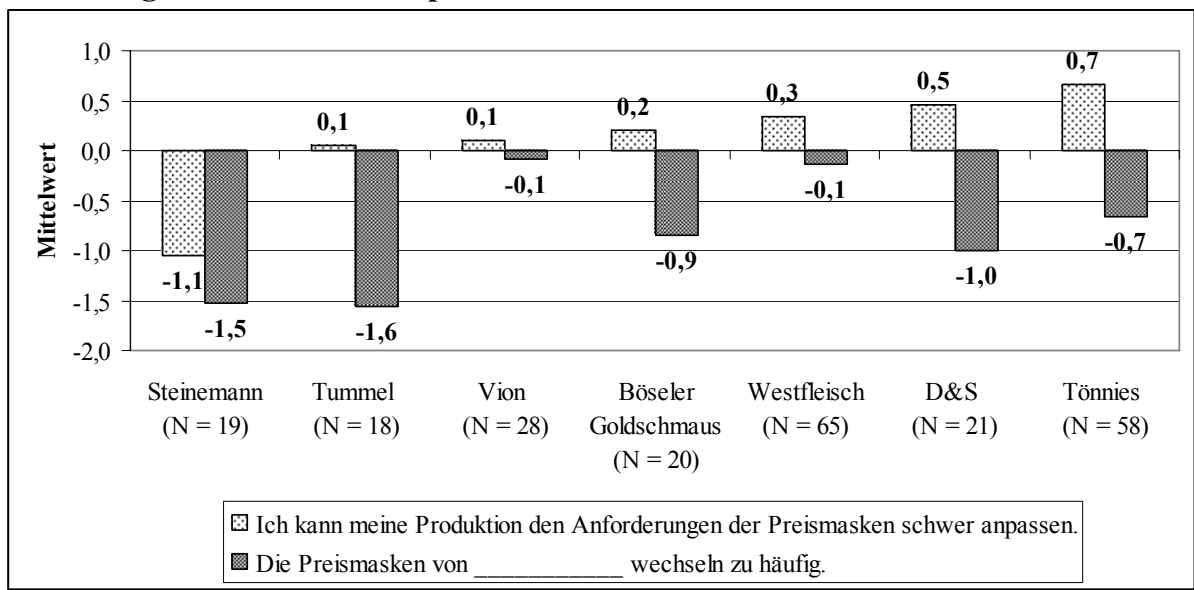


Quelle: Eigene Erhebung

Die schon bei den oben behandelten Aspekten beobachteten schlachthofspezifischen Unterschiede legen die Vermutung nahe, dass auch bei den Problemen im operativen Geschäft die Unternehmen unterschiedlich gut abschneiden. In der folgenden Darstellung sind nur diejenigen Aussagen aufgeführt, bei denen signifikante Unterschiede festzustellen sind. Ausgesprochen positiv wird die Preismaskengestaltung bei Steine-

mann bewertet. Die größten Anpassungsprobleme in der Produktion werfen offenbar die Masken von Tönnies und D&S auf, obwohl die Masken von Westfleisch und Vion nach dem Empfinden ihrer Lieferanten zu häufig wechseln, was von den Tönnies- und D&S-Lieferanten relativ stark abgelehnt wird. Bei den übrigen Aussagen bezüglich der Preismasken zeigten sich keine schlachthofspezifischen Unterschiede.

Abbildung 136: Schlachthofspezifische Probleme mit Preismasken

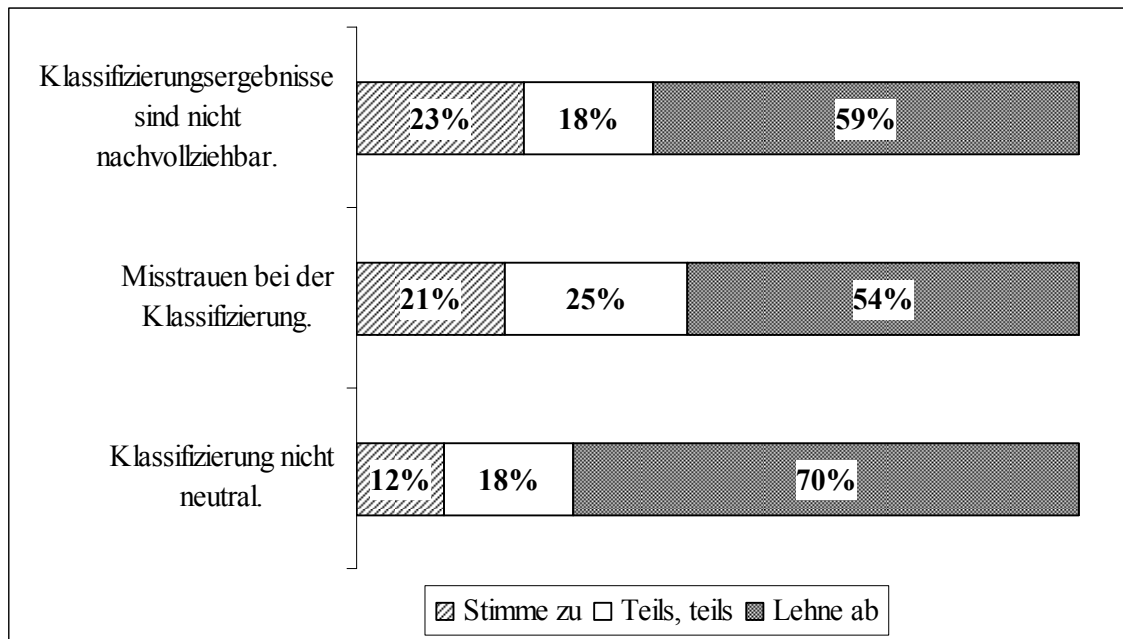


Quelle: Eigene Erhebung

Weniger problematisch als die Preismaskengestaltung wird die Klassifizierung bewertet, wie die in Abbildung 137 angegebenen Antworten zeigen. Das Vertrauen in die Klassifizierung ist entgegen der Darstellung in der landwirtschaftlichen Fachpresse relativ hoch: Fast 90 % der Befragten gehen davon aus, dass die Klassifizierung auf Schlachtebene neutral verläuft. Hier zeigt sich eine schwache, aber höchst signifikante positive Korrelation mit dem Alter der Befragten⁵³: Ältere Landwirte tendieren eher dazu, den Schlachtunternehmen bei der Klassifizierung zu vertrauen als jüngere. Nur ein knappes Viertel der Befragten bezeichnet die Klassifizierungsergebnisse als nicht nachvollziehbar, ein Fünftel misstraut seinem Hauptabnehmer, und lediglich 12 % zweifeln an der Neutralität der Klassifizierung.

⁵³ Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,142 bei der Aussage „Bei _____ verläuft die Klassifizierung auf Schlachtebene neutral“ bzw. 0,127 bei dem Statement „Ich vertraue _____ bei der Klassifizierung“.

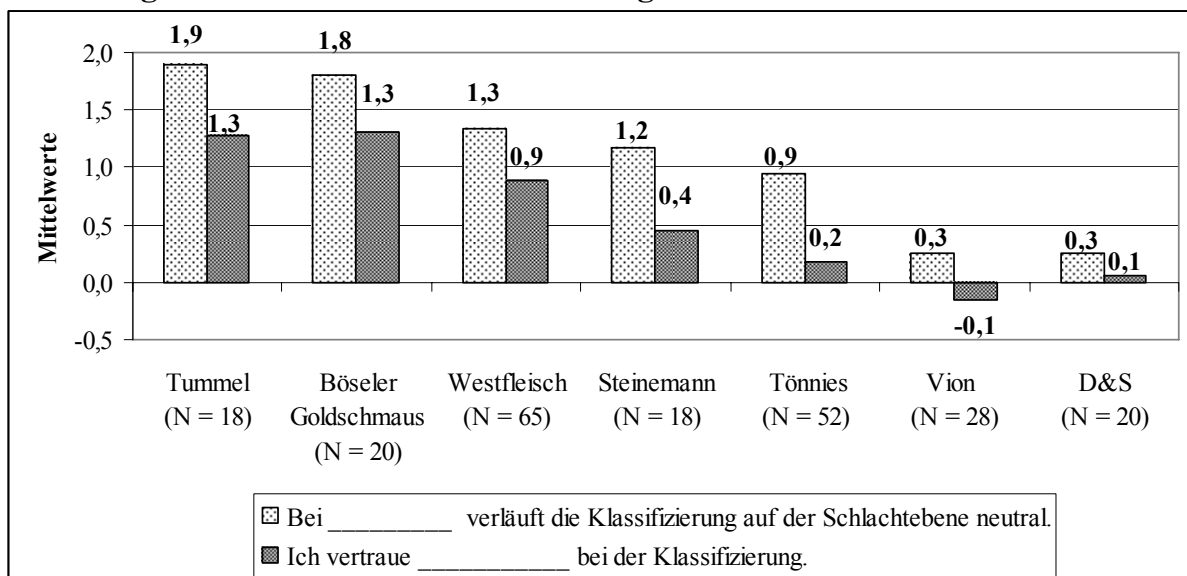
Abbildung 137: Problemfeld Klassifizierung



Quelle: Eigene Erhebung

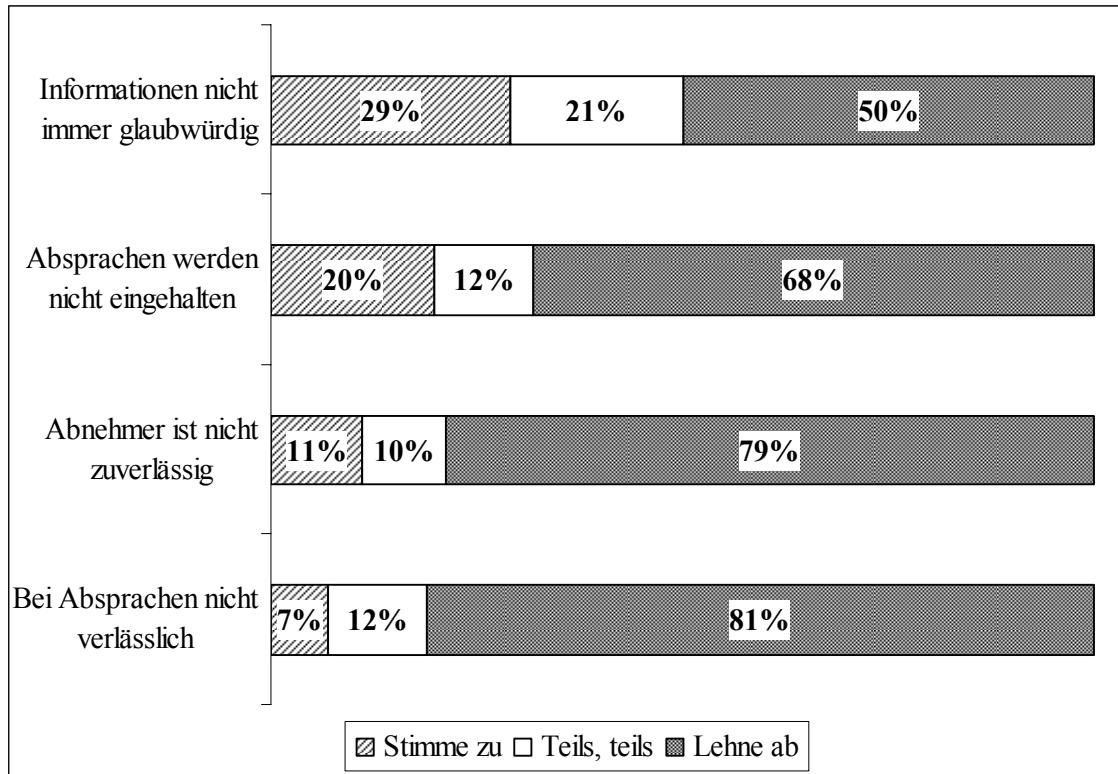
Im Vergleich der Schlachthöfe schneiden Vion und D&S hier wiederum deutlich schlechter ab (Abbildung 138), auch bei Tönnies gibt es wohl einige Probleme mit der Klassifizierung, das Vertrauen der Lieferanten in das Unternehmen ist äußerst gering.

Abbildung 138: Problemfeld Klassifizierung nach Schlachtunternehmen



Quelle: Eigene Erhebung

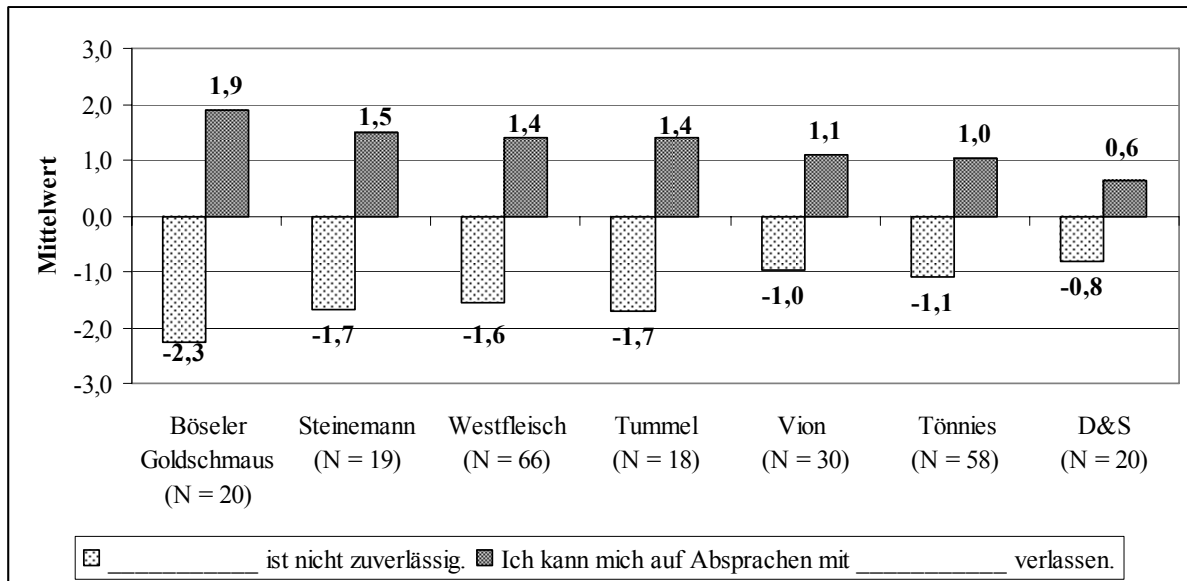
Abbildung 139: Generelle Verlässlichkeit der Geschäftspartner



Quelle: Eigene Erhebung

Die Glaubwürdigkeit der vom Hauptabnehmer gelieferten Informationen wird von immerhin 29 % der Landwirte angezweifelt. Mit der Einhaltung von Absprachen gibt es dagegen etwas weniger Probleme. Aus der relativ verhaltenen Kritik lässt sich schließen, dass die Kommunikationsprobleme in der Kette hauptsächlich auf die zu geringe Intensität der Interaktion zurückzuführen sind (vgl. Abbildung 118 und 119). Die Schlachtunternehmen müssen verstärkte Anstrengungen in der Lieferantenkommunikation unternehmen.

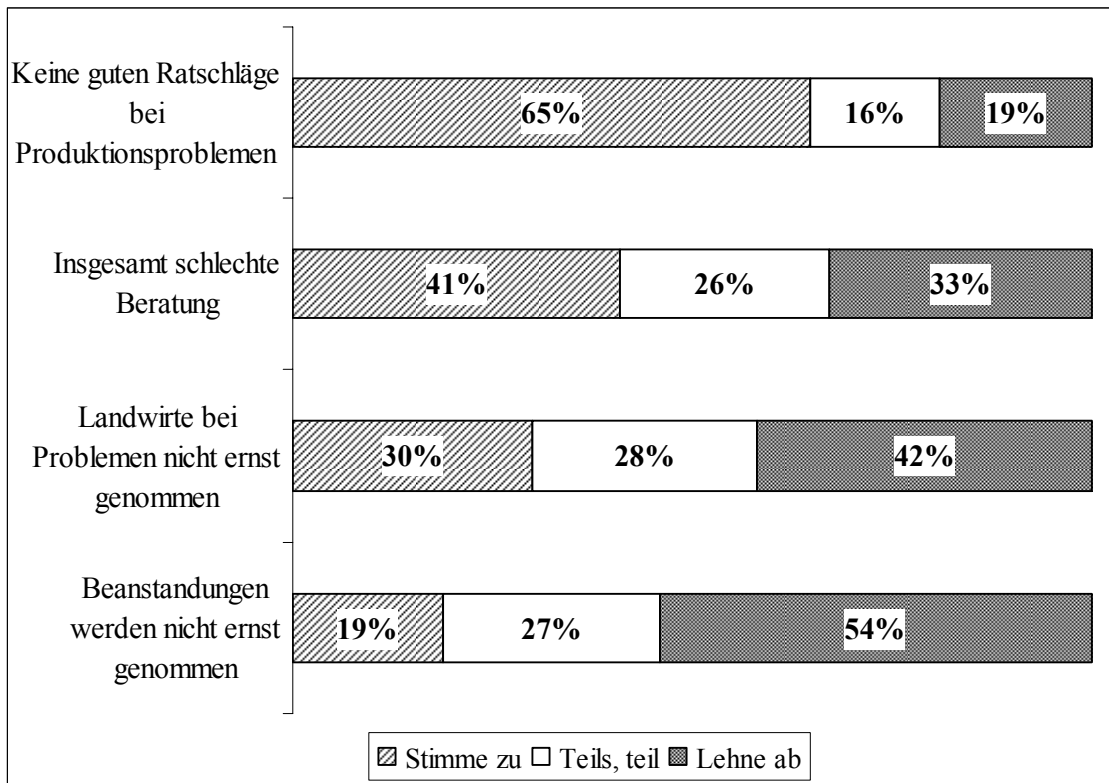
Abbildung 140: Empfundene Verlässlichkeit nach Schlachtunternehmen



Quelle: Eigene Erhebung

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist die Unzufriedenheit mit der Beratung durch das Schlachtunternehmen. Wie schon die Ergebnisse zur Kommunikationsintensität und -qualität vermuten lassen, liegt hinsichtlich der Beratung der landwirtschaftlichen Lieferanten durch die Schlachtunternehmen einiges im Argen. Während es in anderen Industrieunternehmen eigene Lieferanten-Qualifizierer gibt, die für die Abstimmung von geforderten und gelieferten Qualitäten zuständig sind und auch in Problemfällen vermitteln sollen, scheint eine solche Position in den Schlachtunternehmen zu fehlen. 65 % der Landwirte erhalten nie oder nur selten Ratschläge z. B. zu optimalen Mastendgewichten o. ä., 41 % bewerten die Beratung als eher schlecht, nur 30 % fühlen sich insgesamt gut beraten. Auch der Umgang mit Beanstandungen wird stark kritisiert, fast ein Drittel fühlt sich in diesen Fällen nicht ernst genommen, 19 % sind zudem der Meinung, dass der Abnehmer Landwirte allgemein nicht ernst nimmt, wenn Probleme auftreten.

Abbildung 141: Qualität der landwirtschaftlichen Beratung und Umgang mit Beschwerden

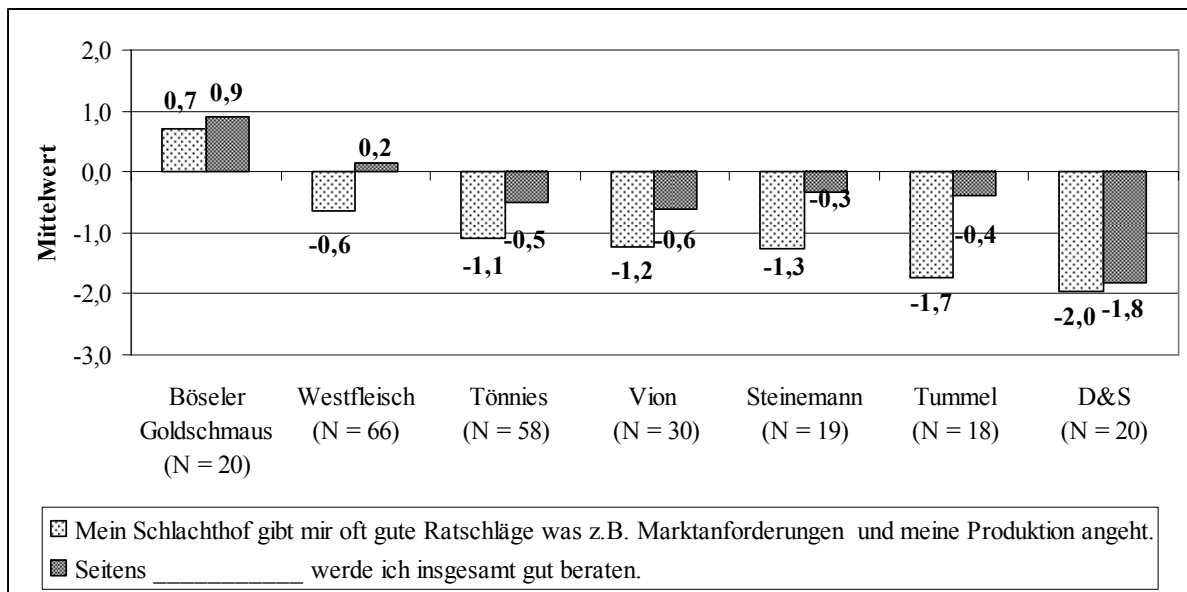


Quelle: Eigene Erhebung

Die Ergebnisse der schlachthofspezifischen Auswertung zeigen in Bezug auf die Beratung dasselbe Bild wie schon die Analyse der Kommunikationsaspekte, auch hier weist nur Böseler positive Mittelwerte auf, Westfleisch findet sich diesmal eindeutiger an zweiter Stelle, Tönnies, Vion und Steinemann bilden das Mittelfeld. D&S und überraschenderweise Tummel belegen die letzten Ränge (Abbildung 142).

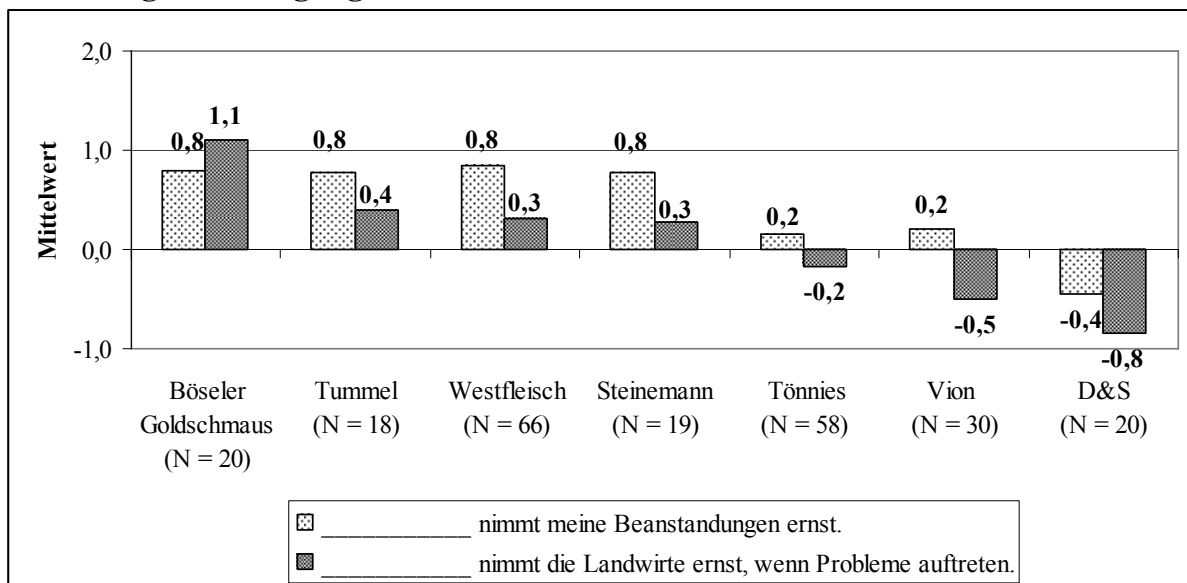
Anders sieht es beim Umgang mit Beschwerden und Beanstandungen aus. Hier zeigen sich Ähnlichkeiten zur Einschätzung von Kooperationsbereitschaft und Auftreten gegenüber dem Geschäftspartner (Abbildung 143). Allerdings bilden Böseler, Tummel, Westfleisch und Steinemann hier eine relativ homogene Gruppe mit eher positiver Bewertung ihres Beschwerdemanagements. Die Bewertung von Tönnies und Vion tendiert demgegenüber zur neutralen Position, D&S wird wiederum deutlich negativ bewertet.

Abbildung 142: Empfundene Beratungsqualität der einzelnen Schlachtunternehmen



Quelle: Eigene Erhebung

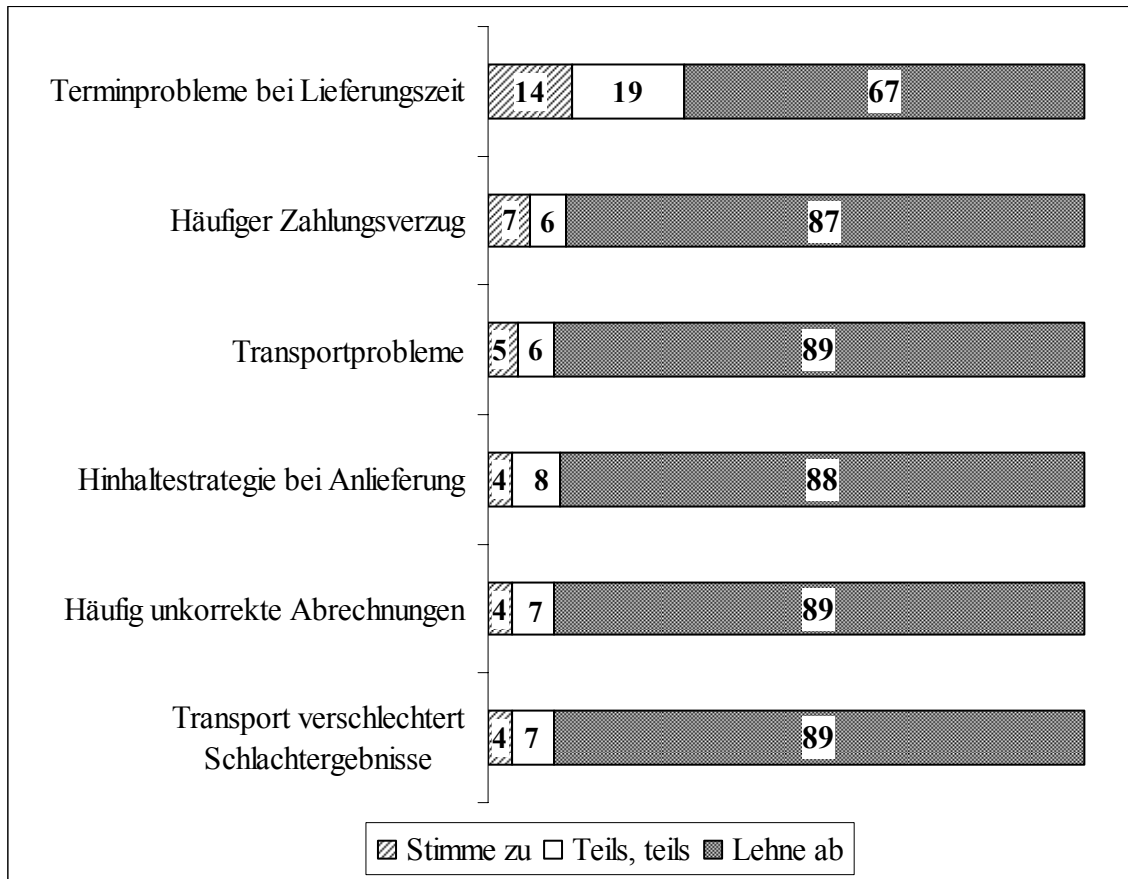
Abbildung 143: Umgang einzelner Schlachtunternehmen mit Beschwerden



Quelle: Eigene Erhebung

Andere potenzielle Probleme wie verspäteter Zahlungseingang oder schlechte Terminierung der Anlieferung sind dagegen eher Einzelfälle. Lediglich 7 % der Befragten stimmen z. B. der Aussage zu, es käme häufig vor, dass der Abnehmer nicht zum vereinbarten Zahltag zahlt.

Abbildung 144: Warenanlieferung und Zahlungsmoral

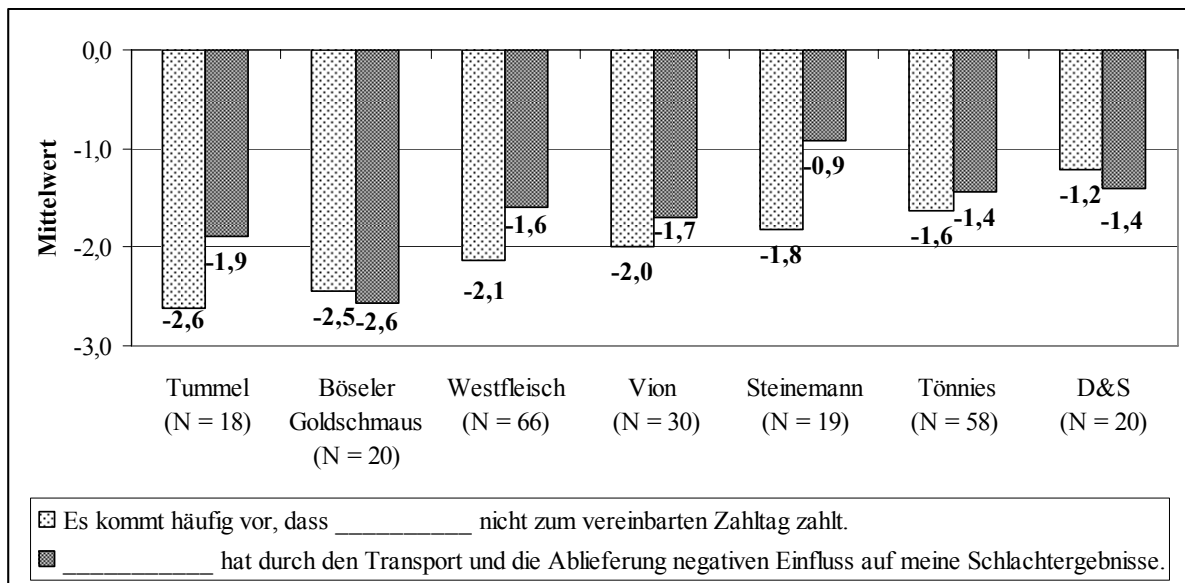


Die Anteile der zustimmenden (+3 = „Stimme voll und ganz zu“; +2 = „Stimme zu“; +1 = „Stimme eher zu“) und ablehnenden (-3 = „Lehne voll und ganz ab“; -2 = „Lehne ab“; -1 = „Lehne eher ab“) Antworten wurden hier jeweils zusammengefasst. Angaben in Prozent der Antworten

Quelle: Eigene Erhebung

Es lassen sich auch hier schlachthofspezifische Unterschiede feststellen: Zwar werden alle Problemfelder mehrheitlich negiert, die Lieferanten der verschiedenen Unternehmen unterscheiden sich jedoch deutlich in der Vehemenz der Ablehnung (Abbildung 145).

Abbildung 145: Erfahrungen mit Warenanlieferung und Zahlungsmoral beim Abnehmer



Quelle: Eigene Erhebung

Abschließend lässt sich für den Vergleich der Schlachtunternehmen hinsichtlich der verschiedenen Facetten der Geschäftsbeziehung festhalten, dass bei den untersuchten Einflussfaktoren die Rangfolge der Schlachtunternehmen nach der Einschätzung durch ihre Lieferanten weitgehend gleich bleibt. Anders stellt sich dies lediglich bei der Einschätzung der Managementkompetenz sowie der Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance dar. Hier schneidet insbesondere Böesler Goldschmaus schlechter ab, was aufgrund der wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den letzten Jahren auch plausibel erscheint.

Die Bewertung von Tummel differenziert: Image und Managementkompetenz werden außerordentlich positiv wahrgenommen, während die skeptische Einschätzung der Beratungsqualität und das schlechte bzw. fehlende Verhältnis der Lieferanten zu einigen Mitarbeitern auf Probleme der operativen Ebene hindeuten. Westfleisch schneidet bei den Großschlachthöfen durchgängig am besten ab. Ausnahmen gibt es z. T. bei der Preiszufriedenheit. Dies hängt möglicherweise mit den fortbestehenden Problemen bei der Preismaskengestaltung zusammen. Auch der Mehrwochenpreis konnte noch nicht allen Lieferanten vermittelt werden.

Tönnies wird von den Landwirten als unternehmerisch kompetent eingestuft, die Antworten deuten aber zugleich darauf hin, dass Tönnies die gute Machtposition gegenüber den Lieferanten zur Geltung bringt. D&S hat ein Imageproblem und schneidet insgesamt bei fast allen Aspekten am schlechtesten ab. Unter den verglichenen sieben Schlachtunternehmen belegt das Unternehmen bei den einzelnen Fragestellungen maximal den sechsten Rang. Die Bewertung von Vion dürfte noch stark durch die Geschäftspolitik der Vorläuferunternehmen determiniert sein.

Als Hauptproblemfelder erweisen sich einerseits die Preismarkengestaltung und -kommunikation, andererseits die Beratung und das Beschwerdemanagement. Hier werden von den Landwirten die größten Defizite gesehen. Deutlich weniger problematisch werden dagegen die Zahlungsmoral und auch die Verlässlichkeit des Abnehmers bei getroffenen Absprachen eingestuft.

3.5.1.6 Strukturelle Probleme

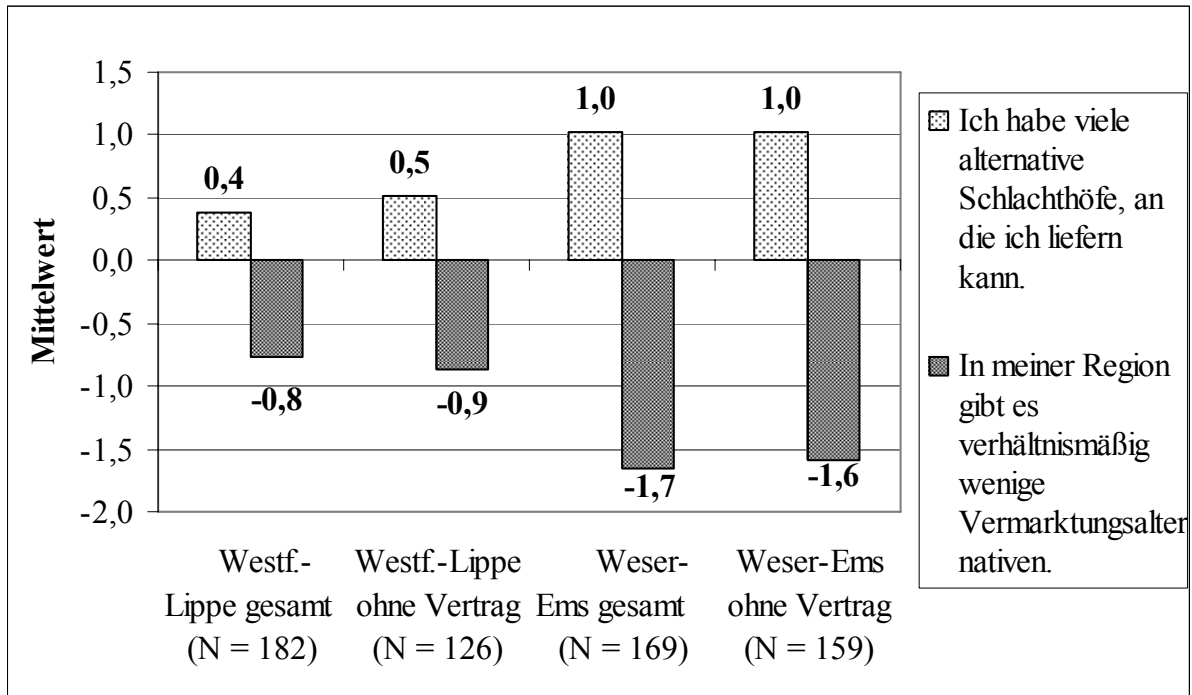
Neben den spezifischen Problemen mit ihren Hauptabnehmern wurden in diesem Gutachten bereits mehrfach strukturelle Probleme der gesamten Branche angesprochen. Empirisch untersucht wurden von uns in diesem Zusammenhang insbesondere die empfundene strukturelle Abhängigkeit sowie schädliches Verhalten der Schlachtunternehmen in Form von Preisabsprachen und Misswirtschaft.

Aufgrund der fortschreitenden Konzentration auf Schlachtebene ist eine strukturelle Abhängigkeit der Landwirte von den Schlachtunternehmen zu vermuten. Es zeigt sich allerdings, dass diese noch nicht im erwarteten Maße von den Landwirten empfunden wird. So stimmen immerhin 38 % der Befragten der Aussage, sie hätten viele alternative Schlachthöfe, an die sie liefern könnten, zu bzw. voll und ganz zu. Weitere 24 % stimmen ihr „eher zu“.

Die Wahrnehmung der Vermarktungsalternativen ist jedoch regional signifikant unterschiedlich: Landwirte aus Weser-Ems sehen die Situation deutlich positiver als die

Berufskollegen aus Westfalen-Lippe (Abbildung 146). Dabei haben die unter Vertrag produzierenden Landwirte in der Stichprobe kaum Einfluss auf das Ergebnis, es bleibt ein großer Unterschied in den Antworten.

Abbildung 146: Empfundene strukturelle Abhängigkeit in den Erhebungsregionen

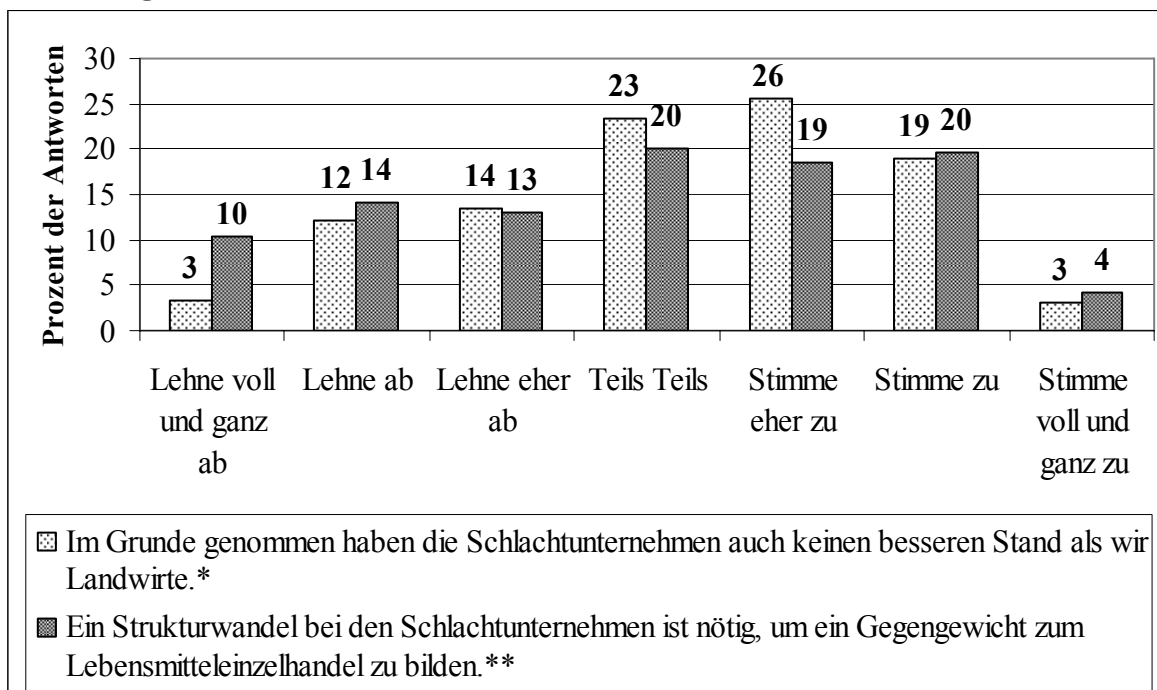


Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“

Quelle: Eigene Erhebung

Eine sehr gespaltene Position zeigt sich im Übrigen bei der Frage, ob die wachsende Konzentration im Handel auch weitere Zusammenschlüsse in der Schlachtung notwendig macht. Ebenso stößt die Aussage, Schlachthöfe hätten auch keinen besseren Stand als die Landwirte, auf relativ große Zustimmung. 23 % stimmen hier (voll und ganz) zu, 26 % eher. Knapp 30 % lehnen die Aussage ab. Mehrheitlich schätzen die Landwirte die Marktlage realistisch ein.

Abbildung 147: Verständnis für Probleme der Schlachtunternehmen



* $\mu = 0,25$; $\sigma = 1,47$; ** $\mu = -0,02$; $\sigma = 1,73$

Quelle: Eigene Erhebung

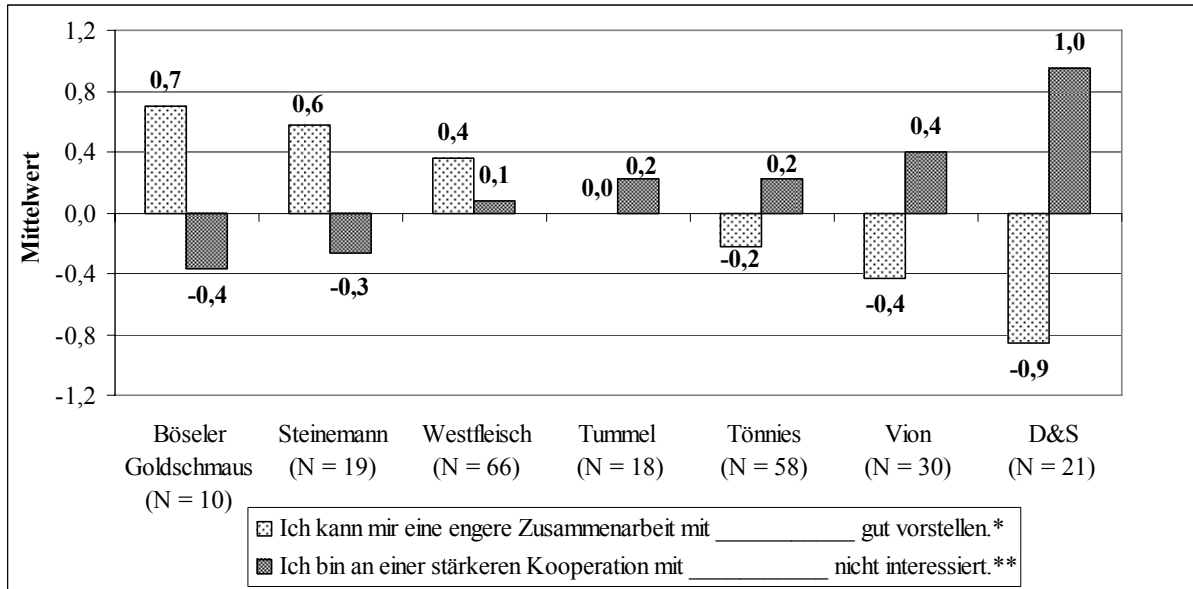
3.5.2 Potenziale für die weitere Zusammenarbeit

Die zentrale Hypothese der Befragung ist, dass es auch ohne längerfristige vertragliche Bindungen möglich ist, kooperativer zusammenzuarbeiten und Effizienzvorteile zu nutzen. Hierzu soll im Folgenden untersucht werden, wie es zzt. um die Kooperations- und Investitionsbereitschaft der Landwirte bestellt ist.

Zwar bevorzugen 73 % der Befragten die Zusammenarbeit mit nur einem Schlachthof, wenn sich dieser als guter Geschäftspartner herausstellt. An einer engeren Zusammenarbeit mit ihrem Hauptabnehmer sind jedoch 39 % der Befragten nicht interessiert, ebenso viele lehnen diese Aussage allerdings auch ab, 22 % sind unentschlossen. Hier deutet sich ein etwas widersprüchliches Verhalten relativ vieler Landwirte an, die liefertreu sind, aber die entsprechenden Vorteile nicht realisieren. Nach Regionen gibt es bei der Kooperationsbereitschaft zwar keine signifikanten Unterschiede, nach Hauptabnehmern allerdings schon. Die größte Bereitschaft zu einer (noch) engeren

Zusammenarbeit mit ihrem Hauptabnehmer zeigen die Lieferanten von Böesler Goldschmaus, gefolgt von denen von Steinemann.

Abbildung 148: Kooperationsbereitschaft nach Hauptabnehmern



Skala von -3 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis +3 = „Trifft voll und ganz zu“

* $\mu = 0,13$; $\sigma = 1,45$; ** $\mu = 0,02$; $\sigma = 1,61$

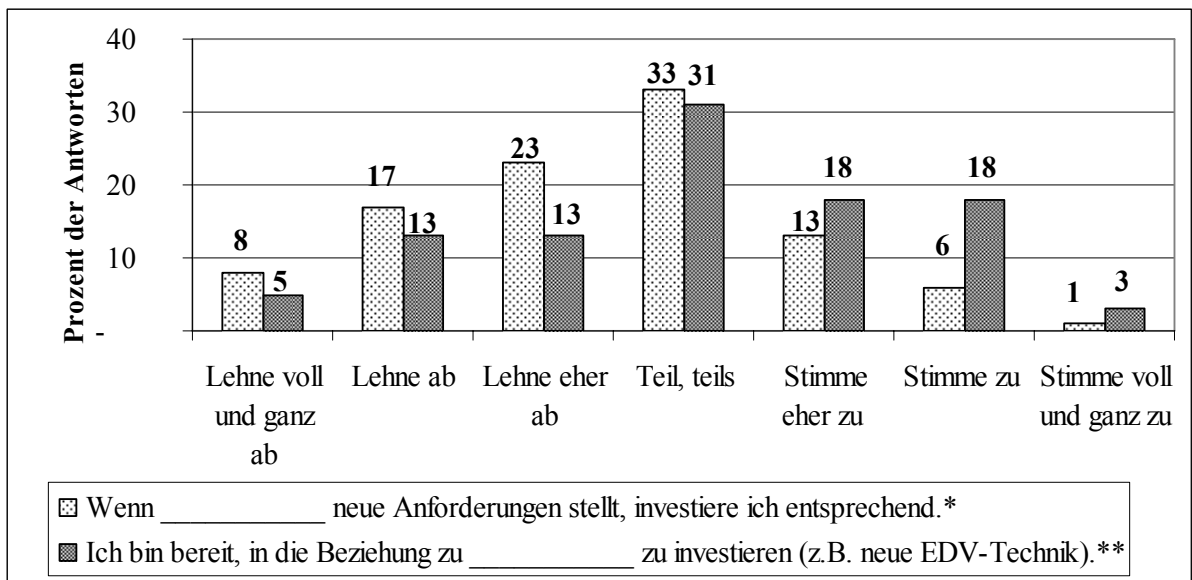
Quelle: Eigene Erhebung

Insgesamt ist die Kooperationsbereitschaft auch bei den „beliebten“ Schlachtunternehmen nicht besonders hoch, der maximale Mittelwert beträgt 0,7. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass nach der Bereitschaft zu einer „stärkeren“ Kooperation gefragt war – was in Abhängigkeit von der derzeitigen Kooperationsintensität für jeden der Befragten etwas anderes bedeutet. Dennoch ist die Zustimmung zu diesen Aussagen vor allem bei denjenigen Landwirten am höchsten, die bereits jetzt eng mit ihren Abnehmern zusammenarbeiten.

Die Investitionsbereitschaft der Landwirte in die Beziehung zum Schlachtunternehmen wurde in zwei Fragen erhoben, die höchst signifikant, aber nur auf einem mittleren Niveau miteinander korrelieren ($r = 0,422$). 48 % der Befragten sind nicht (bzw. eher nicht) bereit, entsprechend zu investieren, wenn der Schlachthof Anforderungen stellt, 33 % sind unentschlossen. Bereit, in die Beziehung zum Hauptabnehmer zu investieren, bspw. in EDV o. ä., sind dagegen 38 %, 31 % sind nicht bzw. eher nicht

dazu bereit. Hierbei ist anzumerken, dass bei letzterer Frage regionale Unterschiede zu beobachten sind: Während Landwirte aus Westfalen-Lippe hier eher zustimmen, lehnen solche aus dem Gebiet Weser-Ems eher ab. Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich hingegen zwischen den Schlachtunternehmen.

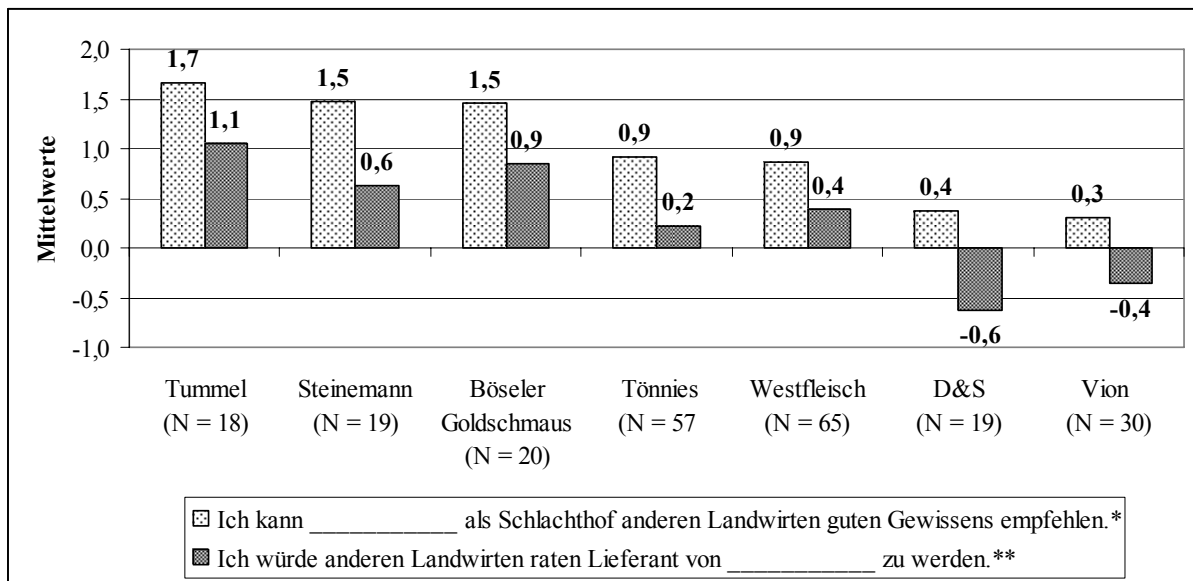
Abbildung 149: Investitionsbereitschaft der Landwirte in die Geschäftsbeziehung



* $\mu = -0,53$; $\sigma = 1,32$; ** $\mu = -0,06$; $\sigma = 1,5$
 Quelle: Eigene Erhebung

Als ein weiterer positiver Effekt von guten Geschäftsbeziehungen wurde die Weiterempfehlungsbereitschaft genannt. 65 % der Befragten können ihren Hauptabnehmer guten Gewissens weiterempfehlen, immerhin 42 % würden anderen Landwirten raten, auch Lieferant ihres Hauptabnehmers zu werden.

Abbildung 150: Weiterempfehlungsbereitschaft differenziert nach Hauptabnehmern



Skala von -3 = „Lehne voll und ganz ab“ bis +3 = „Stimme voll und ganz zu“

* $\mu = 1,0$; $\sigma = 1,32$; ** $\mu = 0,34$; $\sigma = 1,3$

Quelle: Eigene Erhebung

Über das Wechselverhalten der Befragten wurde zu Beginn dieses Hauptkapitels bereits ein Überblick gegeben. 45 % der Landwirte bezeichnen ihre Geschäftsbeziehung zum Hauptabnehmer als so gut, dass sie sich über einen Wechsel keine Gedanken machen – 37 % lehnen diese Aussage aber auch eher bis voll und ganz ab. Dennoch geben ca. 55 % der Befragten an, wenn der Preis stimmt, sei es ihnen egal, an wen sie lieferten. Bei all diesen Aussagen gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Regionen Westfalen-Lippe und Weser-Ems. Was allerdings das aktuelle Wechselverhalten angeht, sind die Landwirte aus Weser-Ems wesentlich wechselfreudiger als ihre westfälischen Kollegen.

3.5.3 Ökonomische Vorteile einer guten Geschäftsbeziehung für die Schlachtseite: Resultate einer Conjoint-Analyse

Die oben skizzierten Imageunterschiede zwischen den Schlachtunternehmen lassen einen Einfluss auf das Lieferverhalten der Schweinemäster vermuten. Um ihre Präferenzen bei der Schlachthofwahl genauer zu erörtern, bietet sich die Conjoint-Analyse

an (Wittink et al. 1994; Hahn 1997). Dieses Verfahren ist ein zentrales Instrument der Marketingforschung zur Analyse und Erklärung komplexer Entscheidungen. Sie wurde in dieser Studie eingesetzt, um aus Sicht des Landwirts die Wichtigkeit von Schlachthof, Preis und Klassifizierungsverfahren bei der Vermarktungsentscheidung zu bestimmen.

Die Grundidee der Conjoint-Analyse beruht auf der simultanen Beurteilung der wichtigsten Merkmale verschiedener Alternativen (Conjoint = consider jointly). Im vorliegenden Fall geht es um die Auswahl des Schlachtunternehmens durch die Mäster. In diese Entscheidung gehen nach Einschätzung der Autoren v. a. der Auszahlungspreis, das Klassifizierungsverfahren und der Schlachthof selber (seine Reputation) ein. Die Befragten werden nun nicht getrennt danach befragt, welches Merkmal ihnen jeweils am wichtigsten ist, sondern sie bekommen auf Karten verschiedene Kombinationen aus den drei Merkmalen vorgelegt und müssen diese in eine Reihenfolge bringen. Als Schlachthof stehen Tönnies, Westfleisch und Bestmeat, als Preis 1,43 €, 1,45 € und 1,47 € pro kg Schlachtgewicht und als Klassifizierung FOM und AutoFOM zur Auswahl. Diese Merkmale variieren auf den insgesamt 11 Karten in einem statistisch repräsentativen (reduzierten) Design.

Die Landwirte hatten die Aufgabe, diese 11 Karten (vgl. Anhang) nach ihrer Präferenz individuell zu ordnen. Alle weiteren vermarktungsrelevanten Merkmale, wie bspw. die Preismaske des Schlachthofs oder individuelle Vorkosten bei der Anlieferung an den Schlachthof, sind aus Komplexitätsgründen in diesem Modell nicht aufgeführt und in diesem Rahmen als identisch unterstellt.

Der Vorteil der Conjoint-Analyse gegenüber der getrennten Abfrage der einzelnen Merkmale ist, dass diese Entscheidungssituation der Realität näher kommt als bei einer isolierten Frage nach den einzelnen Kriterien. Insbesondere können soziale Erwünschtheitseffekte vermieden werden. Die statistische Auswertung, die auf der Gesamtheit der individuellen Kartenreihenfolgen basiert, zeigt, dass für die befragten Landwirte bei der Vermarktungsentscheidung

- zu 59 % der Preis,
- zu 23 % der Schlachthof und
- zu 18 % das Klassifizierungsverfahren

entscheidend ist.

Die detaillierte Analyse ergibt, dass das Unternehmen Tönnies der Westfleisch e. G. und diese wiederum Bestmeat (Vion) vorgezogen wird. Diese Reihenfolge weicht von den o. g. Ergebnissen ab. Während bei den obigen Fragen jedoch nur die jeweiligen Lieferanten den von ihnen hauptsächlich belieferten Schlachthof bewerteten, haben bei der Conjoint-Analyse alle Landwirte die drei vorgegebenen Abnehmer bewertet. Offensichtlich ist das Image von Tönnies insgesamt besser als die Bewertung durch die eigenen Lieferanten.

Ferner schneidet im Vergleich der beiden Klassifizierungsverfahren das FOM-Verfahren besser ab als das AutoFOM-Verfahren. Bei den Preisen ergibt sich die erwartete Rangfolge vom höchsten, absteigend zum niedrigsten Auszahlungspreis. Die folgende Tabelle zeigt die Präferenzwerte für die jeweiligen Merkmale im Überblick.

Tabelle 35: Teilnutzen der Merkmalsausprägungen

Rang	Schlachthof		Klassifizierung		Preis	
1	Tönnies	0,4032	FOM	0,4364	1,47	2,3918
2	Westfleisch	0,1707	AutoFOM	-0,4364	1,45	0,0046
3	Bestmeat	-0,5739			1,43	-2,3963

Quelle: Eigene Darstellung

Die Conjoint-Analyse ermöglicht nun, diese Präferenzen in Preisen auszudrücken. Unter sonst gleichen Bedingungen würde z. B. ein durchschnittlicher Landwirt, beim Vergleich der beiden potenziellen Abnehmer Tönnies und Bestmeat (Vion) ersteren auch dann bevorzugen, wenn Tönnies einen bis zu 0,8 Cent niedrigeren Basispreis ausweist (Tabelle 36). Der Durchschnitt der Befragten würde erst dann zu Bestmeat (Vion) wechseln, wenn das Unternehmen knapp 1 Cent pro kg SG mehr zahlt. Bis zu

dieser Preisdifferenz verhalten sich die Landwirte aufgrund ihrer positiven Einstellung zu Tönnies loyal. Die FOM-Klassifizierung ist dem Landwirt im Vergleich zu AutoFOM durchschnittlich ca. 0,7 Cent je kg SG wert.

Tabelle 36: Berechnung der Präferenzunterschiede zwischen den Schlachtunternehmen

Angebotskonstellation	Preisäquivalent
Tönnies – Westfleisch	0,0019 €/kg Schlachtgewicht
Tönnies – Vion	0,0082 €/kg Schlachtgewicht
Westfleisch – Vion	0,0062 €/kg Schlachtgewicht

Quelle: Eigene Darstellung

Die Simulation von Lieferanteilen ist ein weiteres Potenzial, dass die Conjoint-Analyse bietet. Es lässt sich berechnen, wie sich unter sonst gleichen Bedingungen (Basispreis, Vorkosten, Klassifizierung usw.) die Lieferungen der Landwirte auf die drei in die Conjoint-Analyse einbezogenen Schlachtunternehmen verteilen würden. Wenn die Landwirte nur die Wahl zwischen diesen drei Abnehmern hätten, würden sie zu knapp 50 % an Tönnies liefern (oberer Teil der Tabelle 37).

Tabelle 37: Lieferanteilssimulation: Fallbeispiel Westfleisch

Schlachthof	Basispreis	Klassifizierung	Lieferanteil
Vion	1,43	AutoFOM	15,01
Tönnies	1,43	AutoFOM	46,11
Westfleisch	1,43	AutoFOM	38,89
Schlachthof	Basispreis	Klassifizierung	Lieferanteil
Vion	1,43	AutoFOM	2,06
Tönnies	1,43	AutoFOM	9,45
Westfleisch	1,45	AutoFOM	88,49

Quelle: Eigene Erhebung

Für das hypothetische Fallbeispiel Westfleisch (unterer Teil der Tabelle) lässt sich erkennen, in welchem Umfang Westfleisch mit steigendem Basispreis an Lieferanteilen gewinnen würde, sollte das Unternehmen diese Preisdifferenz über einen längeren Zeitraum konstant halten. Kommt es zu größeren Preisunterschieden zwischen den Schlachthöfen, schlägt sich auch in diesem Modell die Wichtigkeit des Preises nieder. Diese Preissensibilität der Landwirte führt dazu, dass sich in der Realität kaum dauerhafte größere Differenzen des Basispreises finden und der Preiswettbewerb in eher intransparenter Weise über die Konditionen ausgetragen wird. Zugleich zeigt die Analyse, dass sich Reputation ökonomisch – in einem begrenzten Maße – auszahlt. Bei Preisgleichheit und Angebotsknappheit wird Vion deutlich weniger Tiere erhalten als die beiden Konkurrenten.

Die Ergebnisse der Conjoint-Analyse wurden durch zwei andere Fragen in der Studie bestätigt. In einer ersten Frage wurden die Landwirte gefragt, an welchen Schlachthof sie ihre Tiere am liebsten liefern würden, wenn sie nur die Auswahl zwischen fünf vorgegebenen großen Abnehmern hätten. Die folgende Tabelle zeigt, dass die Reihenfolge mit den Conjoint-Ergebnissen sehr gut übereinstimmt. In der zweiten Spalte ist der im Mittel über alle Landwirte erreichte Rang ausgewiesen. Vion, D&S sowie – z. T. vielleicht auch aus regionalen Gründen – Südfleisch werden deutlich schlechter beurteilt.

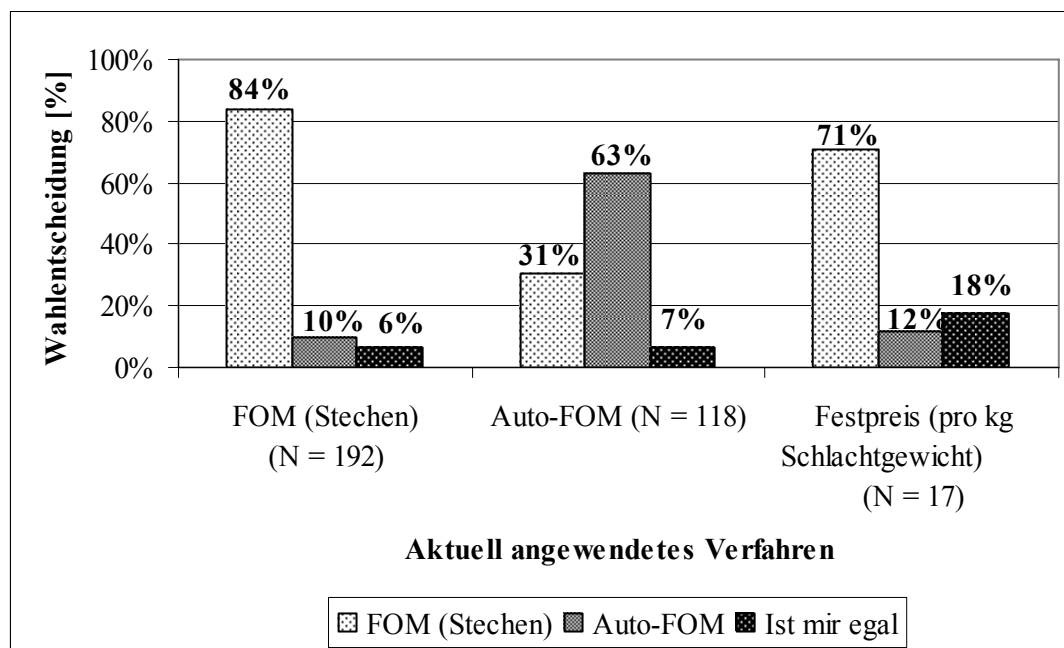
Tabelle 38: Bevorzugte Abnehmer aus Sicht der Landwirte (Auswahl beschränkt auf 5 Schlachtunternehmen)

Schlachthof	Durchschnittliche Bewertung	Standardabweichung
1. Tönnies	2,06	1,09
2. Westfleisch	2,09	1,15
3. Vion	3,38	1,28
4. D&S	3,53	1,31
5. Südfleisch	3,79	1,22

Quelle: Eigene Erhebung

Die Präferenz der Mäster für FOM bzw. AutoFOM-Klassifizierung wurde in der Befragung auch noch einmal durch eine direkte Frage überprüft. Während 59 % der Mäster ihre Schweine derzeit nach FOM und 35 % nach AutoFOM klassifizieren lassen, votierten bei der Frage, „Wenn Sie die Wahl hätten, für welches Klassifizierungsverfahren würden Sie sich entscheiden?“, 64 % der Mäster für FOM, nur 29 % für AutoFOM, 7 % waren indifferent. Aufschlussreich ist, dass nicht nur ein Teil derjenigen, die heute bereits AutoFOM nutzen, eine Präferenz für das klassische „Stechen“ hat (31 %), sondern auch 10 % der Landwirte, deren Schweine derzeit noch mit FOM klassifiziert werden, eigentlich die AutoFOM-Klassifizierung vorziehen würden (Abbildung 151).

Abbildung 151: Bevorzugtes Klassifizierungsverfahren in Abhängigkeit vom aktuellen Verfahren



Quelle: Eigene Erhebung

3.5.4 Überprüfung der Wirkungsbeziehungen

Der Überblick über die Einzelergebnisse hat gezeigt, dass es bei allen abgefragten Problemkreisen und auch in der Geschäftsbeziehungsqualität sowie den Parametern „Kooperationsbereitschaft“, „Wechselverhalten“ und „Weiterempfehlungsbereit-

schaft“ große schlachthofspezifische Unterschiede gibt. In Kapitel 3.4.2 wurde unterstellt, dass diese Einzelfaktoren in bestimmten Beziehungen zueinander stehen. Diese sollen nun unter Verwendung von multivariaten Analyseverfahren überprüft werden.

Eine erste Hypothese des eigenen Modells (Abbildung 105 im Abschnitt V-3.4) besteht in der Annahme, dass eine hohe Geschäftsbeziehungsqualität durch große Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, Vertrauen in den Geschäftspartner und ein Gefühl der inneren Verpflichtung und Verbundenheit definiert werden kann. Diese Teilelemente werden nach unserem Modell durch verschiedene Faktoren, wie z. B. die Preiszufriedenheit, die empfundene Fairness und Gerechtigkeit des Partners oder auch eine gute Zahlungsmoral (vgl. die Ergebnisbeschreibungen in Abschnitt 3.5.1.5) beeinflusst. Es wird zudem vermutet, dass eine hohe Geschäftsbeziehungsqualität sich auf die Kooperations- und Investitionsbereitschaft sowie das Wechselverhalten der Lieferanten auswirkt. Wer zufrieden ist, wird gerne weiter mit seinem Geschäftspartner zusammenarbeiten und dafür auch bereit sein, auf Anforderungen des Partners zu reagieren und auch etwas zu investieren, wenn er darauf vertraut, dass auch sein Partner an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert ist.

Die in Abbildung 104 unterstellten Wirkungsbeziehungen werden im Folgenden in einem zweistufigen Verfahren überprüft:

- Erster Schritt der Analyse ist eine Faktorenanalyse. Diese überprüft, welche Entscheidungstatbestände tatsächlich zusammen gehören. So wird bspw. berechnet, ob die Elemente Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment tatsächlich aufeinander aufbauen und gemeinsam einen Faktor ergeben oder ob es sich um getrennte Themenbereiche handelt. Die Faktorenanalyse bringt insofern Übersicht in ein Modell und vereinfacht dieses durch Zusammenfassung gleichgerichteter Fragen oder Statements. Insgesamt werden alle drei Ebenen des Modells faktoranalytisch verdichtet. Als Gütemaße für die ermittelten Faktoren dient zum einen der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert (KMO), der angibt, wie gut sich die vorhandene Datenbasis für eine Faktorenanalyse eignet. Zum anderen gibt der Wert Cronbach's Alpha, der mittels

Reliabilitätsanalyse errechnet wird, an, wie gut die zu Faktoren zusammengefassten Variablen aus statistischer Sicht zueinander passen.

- Zweiter Schritt ist eine Regressionsanalyse. Hierbei geht es um den Einfluss der verschiedenen Kriterien auf die Geschäftsbeziehungsqualität bzw. um deren Wirkung auf die o. g. Konstrukte, die dem Modell nach den Nutzen guter Geschäftsbeziehungen repräsentieren. Die Regressionsanalyse misst zum einen die Einflussstärke einzelner Faktoren (Beta-Wert), zum anderen das Ausmaß, in dem alle Faktoren zusammen die abhängige Variable erklären (Korrigiertes R^2). Um Variablen unterschiedlicher Ausprägungen (z. B. Statements, die über eine 7er-Likertskala abgefragt wurden, und Fragen, bei denen eine Zahl zwischen 0 und 100 angegeben werden muss) von ihrer Bedeutung her vergleichen zu können, werden standardisierte Beta-Werte errechnet.

Im Folgenden werden zunächst der Faktor Geschäftsbeziehungsqualität selbst sowie dessen Einflussfaktoren und ihre jeweilige Bedeutung ermittelt. Im Anschluss wird die Wirkung hoher Geschäftsbeziehungsqualität auf die Zusammenarbeit überprüft, indem zunächst wiederum aus den hierzu abgefragten Statements Faktoren gebildet werden. Mittels einzelner Regressionsanalysen kann dann ermittelt werden, welchen Einfluss die Geschäftsbeziehungsqualität auf die verschiedenen Faktoren hat.

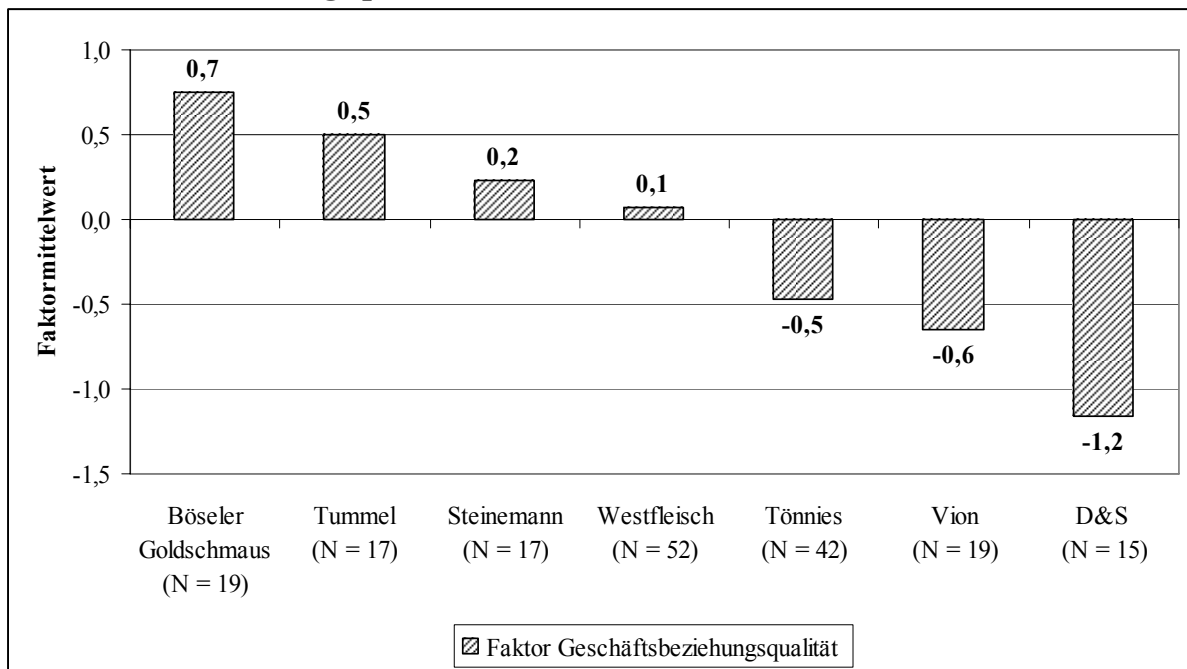
3.5.4.1 Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität

Das Konstrukt der Geschäftsbeziehungsqualität, bestehend aus Zufriedenheit, Vertrauen und Verbundenheitsgefühl, konnte mittels Faktoren- und überprüfender Reliabilitätsanalyse bestätigt werden. Anhand des statistischen Maßes Cronbach's Alpha lässt sich ablesen, dass diese Teilaspekte eng miteinander verbunden sind. Der ermittelte Wert von 0,57 liegt in einem akzeptablen Bereich, die Stichprobeneignung ist als sehr gut einzustufen, wie der KMO-Wert von 0,91 zeigt. Insgesamt erklären die im

Faktor enthaltenen Statements knapp 60 % des Konstrukts Geschäftsbeziehungsqualität.⁵⁴

Als Synthese der bereits im Abschnitt 3.5.1 beschriebenen schlachthofspezifischen Unterschiede zeigt die folgende Abbildung das Ranking der Schlachtunternehmen nach dem Faktor Geschäftsbeziehungsqualität, der die Ergebnisse der zuvor einzeln ausgeführten Mittelwertvergleiche noch einmal bestätigt. Der deutliche Abstand von D&S wird auch hier offensichtlich, Vion schließt insgesamt relativ nah zu Tönnies auf. Spitzengruppe bleiben Böesler Goldschmaus und Tummel, Steinemann und Westfleisch weisen positive Faktormittelwerte auf.

Abbildung 152: Ranking der Schlachtunternehmen nach der Geschäftsbeziehungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁴ Die zugehörigen Statements und Gütemaße für alle angesprochenen Faktoren finden sich im Anhang.

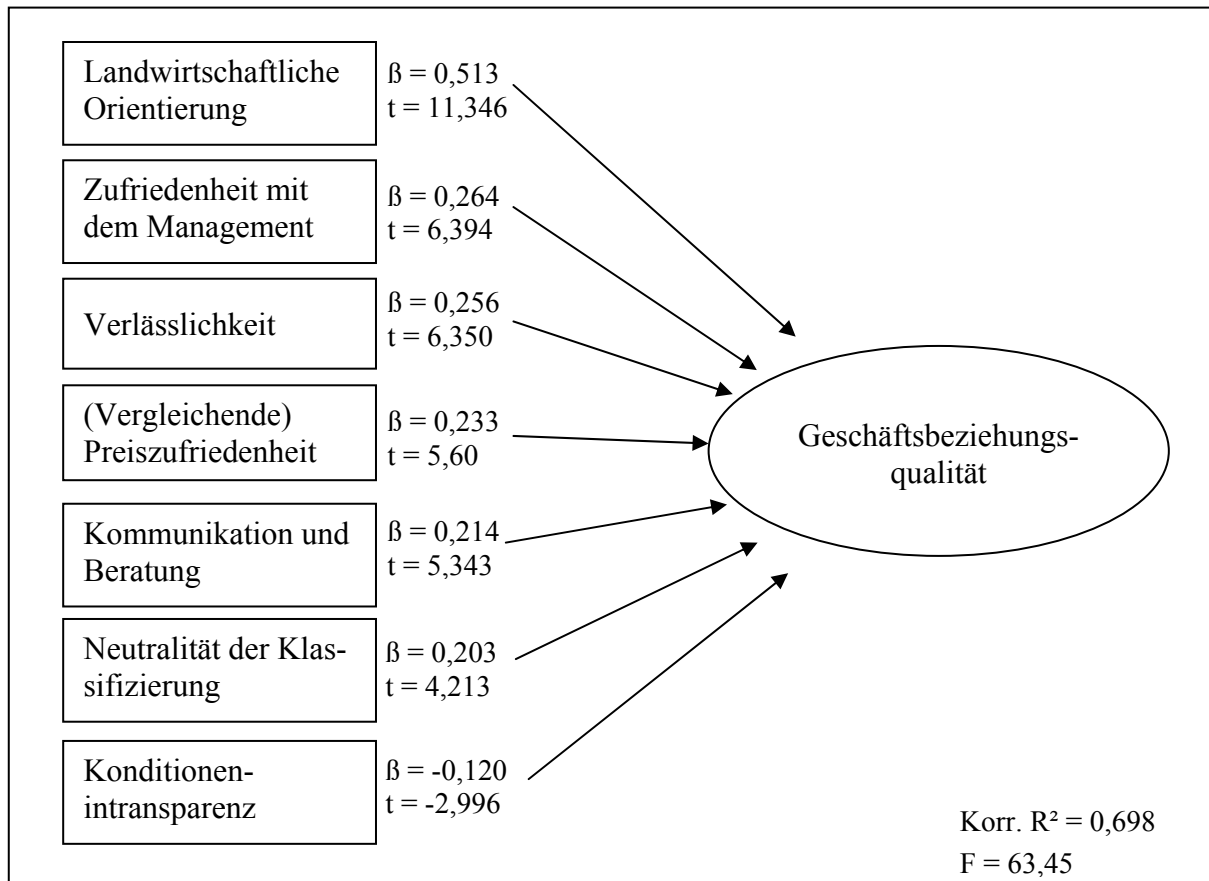
Gegenüber dem in Kapitel 3.4.2 entwickelten Modell führt die Faktorenanalyse zu einer deutlichen Verringerung der Zahl der Einflussgrößen, da bspw. alle preisbezogenen Aspekte (vergleichende und aktuelle Preiszufriedenheit, Preisgerechtigkeit) in einen gemeinsamen Faktor einfließen. Wichtig sind folgende Faktoren:⁵⁵

- Landwirtschaftliche Orientierung, d. h. Berücksichtigung landwirtschaftlicher Interessen, Kooperationsgrad und Umgang mit Problemfeldern.
- (Vergleichende) Preiszufriedenheit, d. h. die Beurteilung des Auszahlungspreises insbesondere im Vergleich zu den anderen Schlachtunternehmen sowie die Honorierung von Qualitätsproduktion.
- Kommunikation und Beratung, d. h. Ausmaß des Informationsaustausches und Qualität der Lieferantenberatung.
- Zufriedenheit mit dem Management, d. h. langfristiger Erfolg des Schlachtunternehmens und dessen Managementkompetenz.
- Konditionenintransparenz, d. h. Probleme mit den Preismasken und der Ausdifferenzierung der Rabatte.
- Verlässlichkeit, d. h. Einhaltung von Absprachen.
- Transportprobleme, d. h. Probleme bei der Anlieferung.
- Einstellung zu vertraglicher Bindung, d. h. Bewertung von Vertragslandwirtschaft und Bindungsbereitschaft.

Abbildung 153 zeigt das reduzierte Modell, das nur noch die tatsächlich mit Hilfe der Regressionsanalyse nachgewiesenen Wirkungsbeziehungen enthält. Insgesamt können mit dem Modell 70 % des Faktors Geschäftsbeziehungsqualität erklärt werden (korrigiertes $R^2 = 0,7$), was für eine hohe Erklärungskraft spricht. Sowohl das Gesamtmodell (F-Wert) als auch die einzelnen Beta-Koeffizienten (t-Wert) sind höchst signifikant. Die statistische Modellzusammenfassung findet sich im Anhang.

⁵⁵ Der KMO der Faktorenanalyse beträgt 0,838. Die Detailergebnisse finden sich im Anhang.

Abbildung 153: Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass der landwirtschaftlichen Orientierung des Abnehmers die bedeutendste Rolle bei der Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität zukommt. Ob das Management des Schlachthofes sich der Landwirtschaft verbunden fühlt und landwirtschaftliche Interessen berücksichtigt, aber auch die Empfindung geteilter Werte und Normen spielt damit eine wesentliche Rolle für die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und auch für das Vertrauen gegenüber dem Abnehmer. Die (vergleichende) Preiszufriedenheit kommt erst an vierter Stelle, nach der wahrgenommenen Kompetenz des Managements und der Verlässlichkeit des Geschäftspartners. Damit sind interaktions- und unternehmensbezogenen Faktoren sowie Erfahrungen aus dem operativen Geschäft offenbar wichtiger für die Zufriedenheit mit und das Vertrauen in den Hauptabnehmer als der Preis. Diese große Bedeutung außerökonomischer Aspekte könnte sich aus dem als weitgehend homogen empfundenen Marktpreis erklären

(90 % der Landwirte gehen davon aus, dass die Schlachtunternehmen Preise untereinander absprechen). Andere Kriterien gewinnen damit an Gewicht.

Insgesamt zeigt die Berechnung, an welchen Stellen die Schlachtunternehmen zu einer besseren Geschäftsbeziehung beitragen können. Zufriedenheit und Vertrauen in der Geschäftsbeziehung werden vor allem durch eine konsequente landwirtschaftliche Orientierung des Managements und Verlässlichkeit im Handeln erreicht. Hinzu kommt, dass die Landwirte ein wirtschaftlich kompetentes Management durchaus zu schätzen wissen.

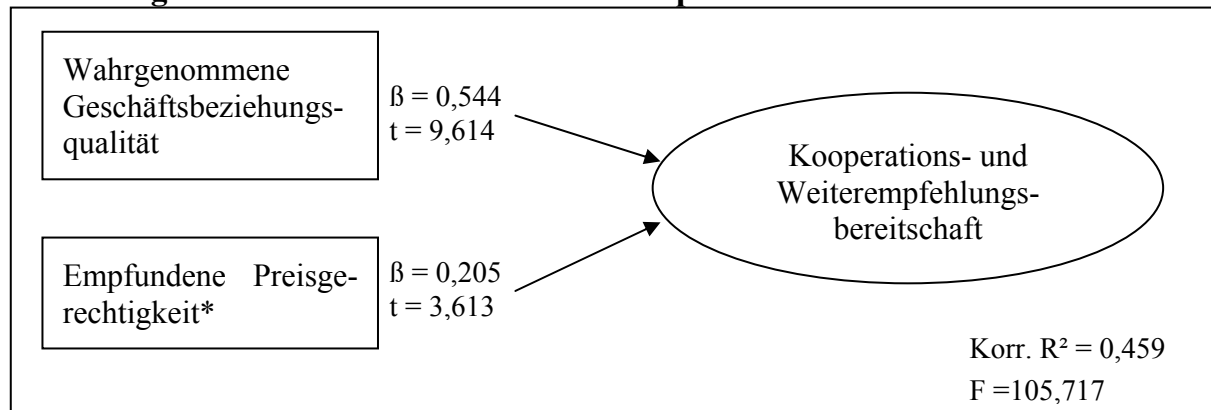
3.5.4.2 Nutzen einer guten Geschäftsbeziehung aus Sicht der Schlachtunternehmen

Grundhypothese des skizzierten Modells ist die Annahme, dass die wenig kooperative Form der Zusammenarbeit für Schlachtunternehmen und Landwirte Nachteile mit sich bringt. Umgekehrt werden beide Marktseiten nur dann in Vertrauen und Commitment investieren, wenn sich dies zumindest langfristig auszahlt. Die folgenden Berechnungen zeigen auf, welche Vorteile die Schlachtunternehmen bei einer besseren Geschäftsbeziehungsqualität erwarten können. Zu vermuten sind positive Wirkungen auf die Kooperations- und Investitionsbereitschaft sowie eine größere Liefertreue. Die vorgeschaltete Faktorenanalyse ergibt, dass die Statements zur Kooperationsbereitschaft eng mit der Weiterempfehlungsbereitschaft korrelieren und daher einen gemeinsamen Faktor bilden. Um die Einflussstärke der Geschäftsbeziehungsqualität auf die drei verbleibenden Konstrukte zu bestimmen, wurden wiederum lineare Regressionsanalysen durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden erläutert werden.

Wie Abbildung 154 zeigt, wird die Kooperations- und Wechselbereitschaft von der Geschäftsbeziehungsqualität beeinflusst. Ebenfalls von Bedeutung ist die empfundene Preisgerechtigkeit, die durch das Statement „zahlt einen fairen Preis“ in das Modell eingebracht wurde. Es wurden auch weitere Einflussfaktoren wie bspw. das Alter des Befragten oder die Betriebsgröße überprüft, signifikante Bedeutung haben jedoch nur

den beiden erstgenannten Aspekte, die zusammen knapp 30 % der Kooperations- und Weiterempfehlungsbereitschaft der Landwirte erklären. Schlachtunternehmen, die eine bessere Kooperation mit ihren Lieferanten anstreben, sollten daher der Geschäftsbeziehungsqualität generell sowie der Preisgerechtigkeit im Speziellen besondere Beachtung schenken.

Abbildung 154: Einflussfaktoren auf die Kooperationsbereitschaft

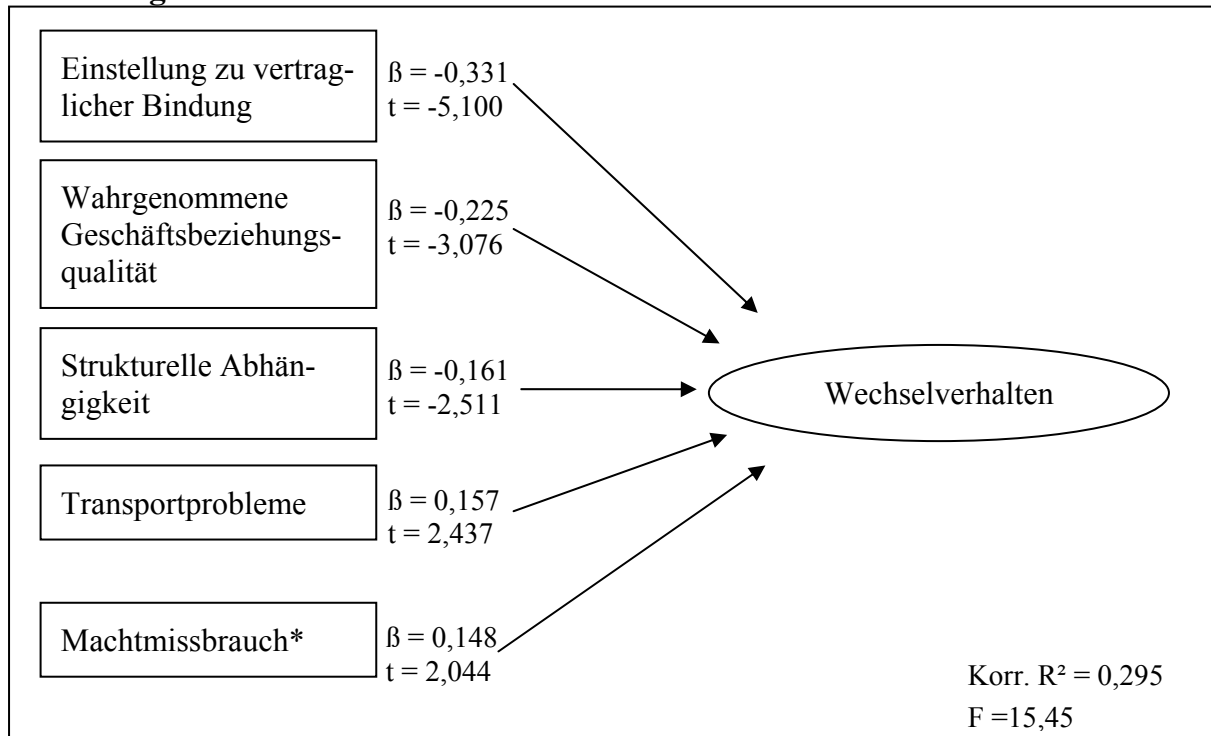


* „_____ zahlt einen fairen Preis“

Quelle: Eigene Darstellung

Das Wechselverhalten der Landwirte wird dagegen von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst (Abbildung 155). Als wichtigsten Aspekt identifiziert die Regressionsanalyse die Einstellung zu vertraglichen Bindungen, gefolgt von der wahrgenommenen Geschäftsbeziehungsqualität, die beide in negativem Zusammenhang mit der Zielgröße stehen. Eine positive Einstellung zu vertraglichen Bindungen zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen sowie eine gute Geschäftsbeziehung führen demnach zu einer geringen Wechselhäufigkeit bzw. einer stärkeren Liefertreue. Häufigere Transportprobleme und Machtmissbrauch durch den Geschäftspartner führen hingegen zu einem Wechseln des Abnehmers, wie das positive Vorzeichen der Beta-Werte anzeigt. Der negative Zusammenhang zwischen einer empfundenen strukturellen Abhängigkeit (Mangel an Lieferalternativen) und dem aktuellen Wechselverhalten leuchtet intuitiv ein. Wer keine oder nur wenige Alternativen hat, kann nicht wechseln, auch wenn er es eigentlich gern täte.

Abbildung 155: Einflussfaktoren auf das Wechselverhalten der Landwirte



* „_____ sitzt am längeren Hebel und nutzt dies aus“

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Investitionsbereitschaft kann als einziger Einflussfaktor die Geschäftsbeziehungsqualität identifiziert werden, allerdings ist der Erklärungsbeitrag mit rund 10 % relativ gering (Korrigiertes $R^2 = 0,104$). Dies liegt insbesondere an der verhältnismäßig geringen Streuung der Antworten bei den beiden zugehörigen Fragen. So gibt es hier auch keine signifikanten schlachthofspezifischen Unterschiede, wie bereits die Ausführungen in Abschnitt 3.5.4.2 gezeigt haben.

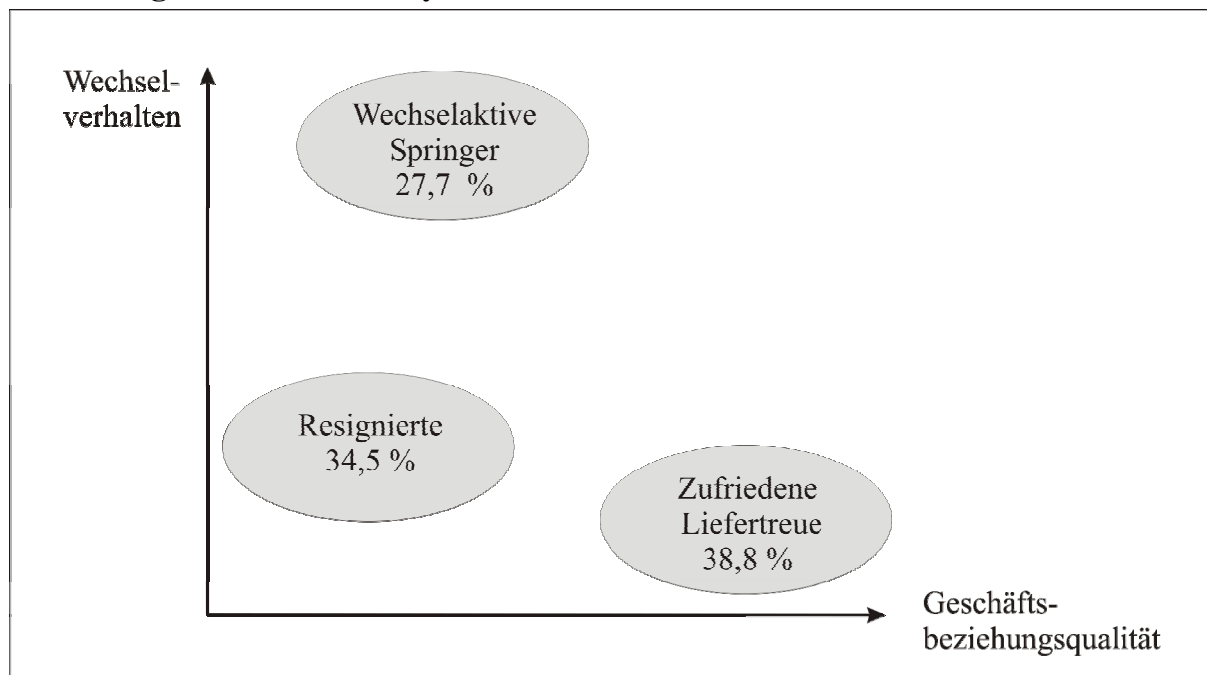
Die Hypothesen der Wirkung der Geschäftsbeziehungsqualität auf Kooperations- und Investitionsbereitschaft sowie das Wechselverhalten der Landwirte konnten insgesamt bestätigt werden. Am stärksten ist der Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft. Mit zunehmender (empfundener) Beziehungsqualität steigt die Bereitschaft der Landwirte zu stärkerer Zusammenarbeit mit dem Hauptabnehmer. Gleichzeitig sinkt damit die Häufigkeit des Abnehmerwechsels. Der Einfluss auf die Investitionsbereitschaft ist geringer.

Kein Zusammenhang findet sich dagegen hinsichtlich der Bereitschaft zur vertraglichen Bindung. Zufriedene Landwirte sind zwar liefertreu, ihr Interesse, sich vertraglich an diesen Abnehmer zu binden, steigt damit jedoch nicht. Dies deutet noch einmal darauf hin, dass die Vertragsmast über eine ausgesprochen schlechte Reputation im Untersuchungsgebiet verfügt.

3.5.4.3 Zufriedenheit und Wechselverhalten: Resultate einer Clusteranalyse

Zufriedene Landwirte bleiben ihrem Abnehmer in aller Regel treu. Hier konnte in der Regressionsanalyse ein hoher Zusammenhang nachgewiesen werden. Mit Hilfe der Clusteranalyse, die zur Gruppenbildung auf Basis mehrerer Fragen dient, kann jedoch im nächsten Schritt eine Gruppe von Landwirten identifiziert werden, die trotz hoher Unzufriedenheit mit dem Abnehmer nicht wechselt (Abbildung 156). Dies ist aus Sicht der Autoren überraschend und problematisch. Offensichtlich gibt es ein Cluster von ca. einem Drittel der Landwirte, die sehr unzufrieden, aber gleichzeitig liefertreu sind.

Abbildung 156: Clusteranalyse



Quelle: Eigene Erhebung

Analysiert man die drei Gruppen genauer, zeigen sich charakteristische Unterschiede:

- Cluster 1: „Die zufriedenen Liefertreuen“. In dieser Gruppe gibt es ausgesprochen viele Vertragslandwirte (33 %). 59 % der Befragten kommen aus Westfalen-Lippe, 41 % aus der Region Weser-Ems.
- Cluster 2: „Die wechselaktiven Springer“. Erwartungsgemäß ist der Anteil der Vertragslandwirte hier mit 3 % sehr gering. Aus Westfalen-Lippe stammen nur 32 % der Gruppe, 68 % haben ihren Betrieb in Weser-Ems.
- Cluster 3: „Die Resignierten“. In dieser Gruppe sind 17 % Vertragslandwirte, die zumindest kurzfristig nicht wechseln können. 83 % dieses Clusters sind nicht an ihren Abnehmer gebunden, liefern aber offensichtlich gewohnheitsmäßig trotz hoher Unzufriedenheit an ihre Schlachtunternehmen. 65 % der Betriebe dieses Clusters kommen aus Westfalen-Lippe, 35 % aus Weser-Ems.

Keine Unterschiede gibt es zwischen den drei Clustern in Bezug auf Betriebsgröße, Produktionsform und Alter des Betriebsleiters. Es bestehen aber signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen hinsichtlich des empfundenen Machtmissbrauchs durch den Abnehmer sowie hinsichtlich der strukturell bedingten Abhängigkeit. Landwirte des ersten Clusters verneinen die Frage nach einem Machtmissbrauch durch ihren Abnehmer, während sie in beiden anderen Gruppen eindeutige Zustimmung findet.

Grundsätzlich gehen die Landwirte in allen drei Clustern davon aus, dass es genügend Schlachtunternehmen als Lieferalternativen gibt. Die Zahl der potenziellen Abnehmer wird jedoch von Landwirten des zweiten Clusters als sehr groß eingestuft, von denen des ersten Clusters als relativ gering bewertet.

Insgesamt ist das Ergebnis aus unserer Sicht überraschend. Im Gegensatz zu der häufig in der Fachpresse kolportierten Position, sind die nordwestdeutschen Schweinemäster keineswegs überwiegend der Gruppe der „wechselaktiven Springer“ zuzuordnen. Das größte Cluster sind vielmehr die „zufriedenen Liefertreuen“, die gut mit ihrem Schlachthof zusammenarbeiten.

Problematisch ist u. E. die große Gruppe der „Resignierten“. Da es sich nur zum kleineren Teil um erzwungene Liefertreue handelt und offensichtlich eher Gewohnheit und fehlendes Vermarktungsinteresse im Vordergrund stehen, geht von diesem Cluster ein falsches Signal an die Schlachtunternehmen aus. Nur die konsequente Sanktionierung von Schlachthöfen durch eine höhere Wechselbereitschaft der unzufriedenen Landwirte wird diese dazu bringen, ihre Geschäftspolitik (Klassifizierung, Geschäftsgebaren, Landwirtschaftsnähe usw.) zu überdenken. Unzufriedene Schweinemäster, die sich trotz verhältnismäßig schlechter Erfahrungen loyal gegenüber ihrem Schlachthof zeigen, bestätigen diesen hingegen in seiner Vorgehensweise.

Aus landwirtschaftlicher Sicht muss es daher kurzfristiges Ziel sein, möglichst viele Landwirte des dritten Clusters zunächst in Richtung Cluster 2 zu bringen, ihre Wechselbereitschaft also zu verstärken. Mittel- bis langfristig sollte dies die Schlachtunternehmen dazu bewegen, größere Anstrengungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu unternehmen und damit das Cluster 1 zu vergrößern.

3.6 Supplier Relationship Management: Anforderungen an das Lieferantenmanagement der Schlachtunternehmen

Die Analyse zeigt, dass ein ganz zentraler Punkt aus Sicht der Befragten die Landwirtschaftsnähe der Schlachtunternehmen ist. Ob das Management des Schlachthofes sich der Landwirtschaft verbunden fühlt und landwirtschaftliche Interessen berücksichtigt, spielt damit eine wesentliche Rolle für die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und auch für das Vertrauen gegenüber dem Abnehmer. Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit des Geschäftspartners und auch die Einschätzung der Kompetenz des Managements beeinflussen die Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität ebenfalls stark, die Preiszufriedenheit tritt hinter diese Aspekte zurück. Insgesamt wird deutlich, dass das Lieferantenmanagement der Schlachtunternehmen heute in vielen Fällen Defizite aufweist.

Welche Vorteile bringt jedoch eine gute Geschäftsbeziehung Landwirten und Schlachtunternehmen? Aus Sicht der Schlachtbetriebe ist die Antwort einfach. Es

zeigen sich manifeste Zusammenhänge zwischen Geschäftsbeziehungsqualität und Wechselbereitschaft in dem Sinne, dass die zufriedenen Landwirte ihrem Abnehmer in aller Regel treu bleiben. Sie sind – wie die Conjoint-Analyse zeigt – sogar bereit, kleinere Preisabschläge in Kauf zu nehmen. Außerdem sind sie für Kooperationen aufgeschlossen und etwas eher gewillt, bei neuen Anforderungen des Abnehmers in die Geschäftsbeziehung zu investieren. Diese Aspekte gewinnen zukünftig aufgrund der zunehmenden Qualitätsansprüche des Handels und der Verbraucher an Bedeutung.

Was aber nützt eine gute Geschäftsbeziehung dem Landwirt? Zunächst einmal zeigen die Befragungsergebnisse, dass Landwirte, die häufig den Abnehmer wechseln, weder erfolgreicher noch weniger erfolgreich sind als ihre liefertreuen Kollegen. Die Wechselbereitschaft wirkt sich nicht positiv auf den Betriebserfolg der Mäster aus, wohl deshalb, weil die geringfügigen Preisvorteile durch die Transaktionskosten des Wechsels (Suchkosten, Umstellungskosten u. ä.) wieder zunichte gemacht werden.

Entscheidend ist aber etwas anderes: Es liegt längerfristig auch im Interesse der Landwirte, dass die Zusammenarbeit funktioniert, der Informationsaustausch besser und das Qualitätsmanagement stufenübergreifend implementiert wird. Damit können neue Marktanforderungen schneller umgesetzt und der Erfolg der gesamten Wertschöpfungskette (Supply Chain) verbessert werden. Die Analyse des Status Quo im einführenden Kapitel hat deutlich gemacht, dass der internationale Wettbewerb durch alte und neue Konkurrenten sowie eine zunehmende Internationalisierung des Einzelhandels in Zukunft noch schärfer werden wird. Global betrachtet, sitzen deutsche Schweinemäster und Schlachtunternehmen in einem Boot, wenn nicht mehr einzelne Stufen, sondern ganze Wertschöpfungsketten miteinander konkurrieren. Wir plädieren deshalb für verstärkte Anstrengungen, die Zusammenarbeit zu optimieren, ohne dass dies zugleich mit vertraglichen Bindungen verknüpft sein muss („Nordwestdeutsches Modell“ – vgl. Kapitel VI).

Dabei soll jedoch kein naives Kooperationsmodell vertreten werden. Der Verteilungskonflikt ist weiterhin virulent. Landwirte und Schlachtunternehmen stehen im Wettbewerb um eine begrenzte Produktionsmarge. Dieser Konflikt ist nicht aufhebbar –

allerdings auch in Kontraktsystemen nicht, wo er nur durch die einseitige Regelungsdominanz einer Marktseite anders gemanagt wird. Eine verbesserte Geschäftsbeziehung zu den Lieferanten setzt vielmehr ein strategisch ausgerichtetes Lieferantenmanagement voraus. Selbst in den genossenschaftlich strukturierten Unternehmen reichen die traditionellen sozialen Bindungskräfte nicht mehr aus, um ein effektives Management der gesamten Wertschöpfungskette zu gewährleisten.

Das hier vertretene Modell zielt nicht auf „Partnerschaft“, die häufig in „Sonntagsreden“ beschworen wird. Partnerschaftliches Verhalten mag der Regelfall in einer guten Ehe sein, in vertikalen Wettbewerbsbeziehungen ist es als dominierendes Handlungsmuster aus strukturellen Gründen illusorisch. Allein die zyklischen Schwankungen des Schweinepreises werden immer wieder Dispute auslösen. In Märkten mit hohem Wachstum und preisfriedlichem Verhalten der ganzen Wertschöpfungskette kann der Verteilungskonflikt temporär durch die gute Rentabilität überdeckt werden. Auf dem hart umkämpften Fleischmarkt ist dies unwahrscheinlich. In einer Konkurrenzwirtschaft überwiegt insbesondere auf stagnierenden Märkten der Wettbewerbsdruck, der solidarisches Verhalten bei Strafe des eigenen Untergangs verhindert. Statt Partnerschaft geht es darum, die langfristig bestehenden Vorteile einer effizienten Schnittstellenabstimmung gegen die kurzfristigen Möglichkeiten von Machtmissbrauch zur Geltung zu bringen. Ein solches Denken fordert die jüngere Forschung im Konzept des Supplier Relationship Management.

3.6.1 Ziele eines Supplier Relationship Managements

In der neueren wissenschaftlichen Forschung wird ein systematisches Lieferantenmanagement mit dem Ziel einer engeren Anbindung der Zulieferer unter dem Begriff Supplier Relationship Management diskutiert (Bogaschewsky 2003, S. 27; Stölzle/Heusler 2003; Gerlach et al. 2005a). Es zielt auf den Aufbau, die Pflege sowie das Controlling langfristiger, vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen mit den Lieferanten. Diese Perspektive ist für das Agribusiness von besonderer Bedeutung, da hier in der Regel einem Abnehmer eine Vielzahl von Lieferanten gegenübersteht. Ziel ist die

Entwicklung einer kooperativen Geschäftsbeziehung bei marktnahen Transaktionen. Diese stehen immer im Spannungsfeld traditioneller Einkaufsziele wie der Reduktion des Einkaufspreises einerseits und den gestiegenen Anforderungen an die wertschöpfungskettenübergreifende Koordination andererseits. Dieses Spannungsfeld wird auch durch den Begriff „antagonistische Kooperation“ treffend charakterisiert (Pohlmann et al. 1995).

Die positiven Effekte einer längerfristigen Orientierung und verstärkten Zusammenarbeit liegen auf drei Ebenen (Maloni/Benton 2000, S. 52): Reduktion von Unsicherheit, Kostensenkungen und verbesserte Innovationsfähigkeit. Hinzu kommen nicht-monetäre Effekte, z. B. eine höhere Berufszufriedenheit, die mittelbar auch ökonomische Wirkungen zeigen können.

Tabelle 39: Ziele des Supplier Relationship Managements

Reduktion von Unsicherheit	• Höhere Qualitätssicherheit
	• Beschaffungssicherheit durch geringere Wechselbereitschaft
	• Geringere Gefahr opportunistischen Verhaltens
	• Besseres Qualitätsmanagement durch vertrauensvollen Informationsaustausch
Kostensenkungen	• Senkung von Transaktionskosten durch Wegfall von Neuakquisition und Vertragsverhandlungen
	• Senkung von Prozesskosten durch Abstimmung von (EDV-) Schnittstellen
	• Anpassung von Losgrößen
	• Ausnutzung von Skaleneffekten
	• Senkung von Koordinationskosten
Innovationsfähigkeit und Flexibilität	• Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten (simultaneous engineering)
	• Schnellere Neuprodukteinführung
	• Erhöhte Investitionsbereitschaft bei den Lieferanten

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kernzielsetzungen sind dabei sicherlich die Profilierung als bevorzugter Abnehmer (preferred customer) und die Erhöhung der Bindungsintensität. Schlachtunter-

nehmen, denen dies erfolgreich gelingt, bauen dadurch Eintrittsbarrieren für die Wettbewerber auf. Sie sind näher an der landwirtschaftlichen Praxis und damit in der Lage, Produkt- und Qualitätsmanagement schneller und effektiver weiterzuentwickeln.

Im Folgenden soll die Zielsetzung eines verbesserten Lieferantenmanagements an einem konkreten Beispiel näher erläutert werden. In der empirischen Untersuchung hat sich die Klassifikation im Schlachtunternehmen als ein häufiger Kritikpunkt der Landwirte und als eine Quelle der Auseinandersetzung herausgestellt. Was sind die Ursachen dieses Konfliktes und welche Lösungsansätze bestehen?

Im Kern geht es um die Frage, wer welche Risiken im Transaktionsprozess trägt. Es liegt eine Situation vor, in der beide Marktseiten zum Kaufzeitpunkt die Qualität nicht hinreichend beurteilen können. Dies trifft zumindest für die auf dem Spotmarkt relevanten Fleischqualitätsparameter wie Muskelfleischanteil, Befundstatus u. ä. zu.⁵⁶ Der Landwirt verfügt zwar über Erfahrungswerte im Produktionsmanagement, die ihm eine grobe Einordnung seiner Tiere erlauben, eine detaillierte Feststellung aller qualitätsrelevanten Parameter lässt dies jedoch nicht zu. Dies trifft insbesondere für die Messung von teilstückbezogenen Gewichten zu. Auch für das Schlachtunternehmen sind über die vom Amtstierarzt vorgenommene Lebendtierbeschau an der Rampe hinaus kaum Qualitätsfeststellungen möglich. Muskelfleischanteil bzw. Teilstückgewichte lassen sich erst nach dem Schlachtvorgang genau beziffern.

Aus diesem Grund hat sich mit der Einführung der FOM-Methode Anfang der 1980er Jahre eine Form der Preisverhandlung herausgebildet, bei der dem Verkäufer von Seiten des Schlachtunternehmens vorab der Basispreis sowie die bezahlungsrelevanten Parameter mitgeteilt werden und die Qualitätseinstufung und damit die Festlegung des tatsächlichen Auszahlungspreises erst nach dem Kauf erfolgt. Nach dem Schlachten ist allerdings selbstverständlich der Kauf nicht mehr rückgängig zu machen, so dass der Landwirt den effektiven Auszahlungspreis akzeptieren muss. Bei Lebend-

⁵⁶ Der Landwirt verfügt dagegen hinsichtlich der Prozessqualität (Medikamenteneinsatz, Futterqualität usw.) über einen Informationsvorsprung, aus Sicht des Schlachtunternehmens wären dies Vertrauensqualitäten, die sich allerdings durch Zertifizierung z. T. in Sucheigenschaften überführen lassen (Jahn et al. 2005).

vermarktung kann der Landwirt dagegen, wenn ihm der Preis nicht passt, sein Angebot noch zurückziehen (Fearne 1999, S. 16). Die Schlachtunternehmen haben damit ihre Informationsunsicherheit komplett auf die Landwirte bzw. den zwischengeschalteten Viehhandel verlagert. Letzterer kann durch entsprechend niedrigere Festpreisangebote das Risiko ebenfalls weiter auf die Landwirte abwälzen und wird das in der Regel auch tun.

Problematisch ist dabei, dass der Landwirt auch nach dem Kauf keinen Einblick in die Seriosität des Qualitätsfeststellungsprozesses hat. Er kann – wenn überhaupt – nur wenige Teilschritte der Qualitätsmessung persönlich verfolgen. Insofern ist aus seiner Sicht die Qualitätsbestimmung eine Vertrauensfrage. Organisationen wie die ISN, aber auch Erzeugergemeinschaften begegnen diesem Problem, indem sie immer wieder eigene „Kontrollure“ zur Überwachung der Aktivitäten am Schlachtband in die Schlachthöfe schicken (Lehnert 2004). Der einzelne Landwirt kann dies jedoch kaum leisten. Bei der Klassifizierung nach AutoFOM stellt sich diese Frage zwar nicht, da der Prozess vollautomatisch ohne menschliche Einflussnahme und im geeichten Bereich abläuft. Als Stellschraube bleiben gleichwohl die Vorkosten, Befunddaten und Ausschachtungsergebnisse, mit denen die Schlachtunternehmen Einfluss auf den effektiven Auszahlungspreis nehmen können. Auch die Manipulation von Schlachtabrechnungen ist nicht vollständig auszuschließen, insbesondere bei Zwischenschaltung des Viehhandels.

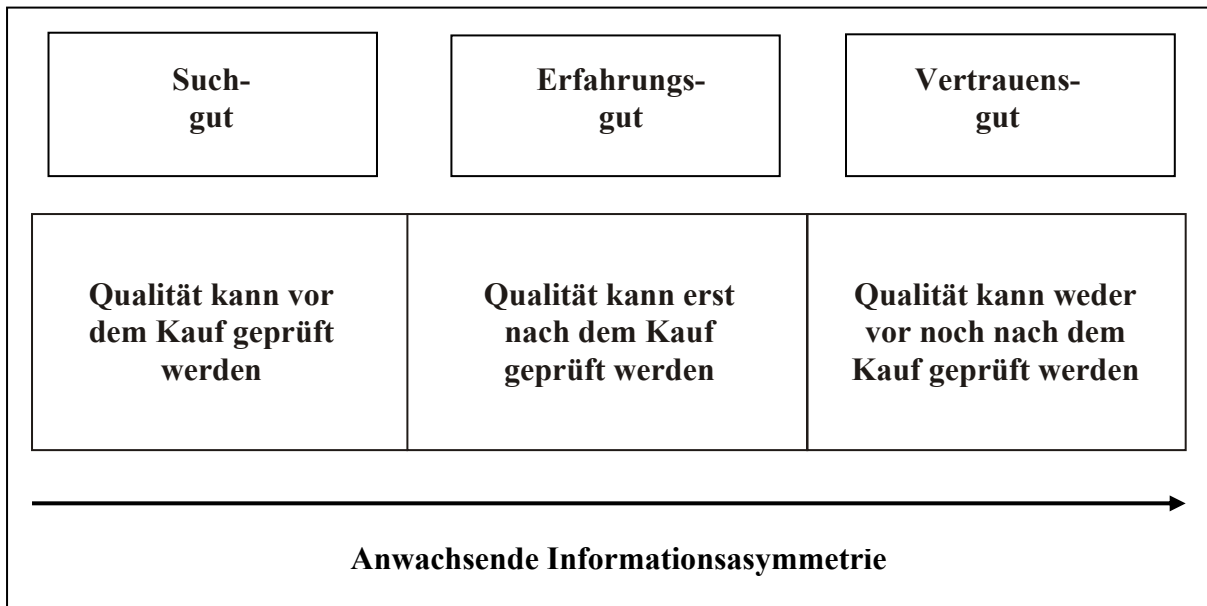
Insgesamt liegt eine Situation vor, in der die Schlachtunternehmen ihre Gestaltungsmacht in der Wertschöpfungskette zur Verlagerung von Informationsasymmetrien genutzt haben. Dies ist zunächst einmal legitim und transaktionskostensenkend, da im Gegensatz zu einer Vorabfestlegung des Endpreises keine Nachverhandlungen vorgenommen werden müssen und Anreize auf die Landwirte zu einer den marktgetriebenen Zielrichtungen der Schlachtunternehmen entsprechenden Produktion wirken. Die Schlachtunternehmen als konsumnähere Unternehmen verfügen über wesentlich bessere Informationen hinsichtlich der Entwicklung der Marktnachfrage und der dafür

notwendigen Teilqualitäten. Sie können dies in ihre Preismasken einfließen lassen und damit Qualitätsanreize setzen.

Gleichzeitig hat sich jedoch der Geschäftsprozess entscheidend verändert. Im Sinne der neueren ökonomischen Theorie (Informationsökonomie) hat es der Landwirt jetzt mit einer durch Vertrauenseigenschaften geprägten Geschäftsbeziehung zu tun (Akerlof 1990; Jahn et al. 2005). In jedem Marktprozess gibt es Situationen, in denen eine Marktseite schlechter als die andere über die Qualität informiert ist (Informationsasymmetrie). In vielen Fällen ist dies der Käufer. Märkte mit einem Informationsvorsprung der Angebotsseite sind z. B. die meisten Konsumgüterbranchen, wo der Verbraucher die Qualität nur begrenzt beurteilen kann. Nachfrageseitige Informationsvorsprünge findet man dagegen z. B. auf dem Versicherungsmarkt, wo der Nachfrager etwa bei Krankenversicherungen sein Erkrankungsrisiko besser einschätzen kann als der Versicherungsanbieter.

Beim Festpreissystem auf Basis der optischen Qualitätseinschätzung am lebenden Schwein liegt eine Situation mit Informationsasymmetrie zu Lasten des Schlachthofes vor, wobei es sich um ein Erfahrungsgut handelt, da der Betrieb die Qualität nach dem Kauf überprüfen kann. Bei der Klassifikation des toten Tiers agiert dagegen der Landwirt in einem Markt mit Vertrauenseigenschaften, da er auch nach der Geschäftsabwicklung nicht mehr überprüfen kann, ob die Qualitätseinstufung korrekt vorgenommen wurde (FOM) und/oder ob die weiteren Abzüge gerechtfertigt sind (unabhängig vom Klassifizierungsverfahren). Geschäftsbeziehungen mit Vertrauensgütern sind wesentlich fragiler als bei Such- oder Erfahrungsgütern, da neue Mechanismen zur Herstellung von Glaubwürdigkeit gefunden werden müssen.

Abbildung 157: Informationsökonomische Güterklassifikation



Quelle: Eigene Darstellung

Die Verlagerung der Informationsasymmetrie und die damit virulent werdenden Vertrauenseigenschaften (Abbildung 157) werfen tief greifende Kommunikationsprobleme auf. Die Schlachtunternehmen stehen in der Verantwortung, eine glaubwürdige Kommunikation zur Überwindung der Vertrauensprobleme zu ergreifen. Auch Beratungsaktivitäten im Hinblick auf die optimale Produktionsstrategie für die entsprechende Maske können helfen, Misstrauen abzubauen. In der informationsökonomischen Theorie werden alle Maßnahmen, die dem Geschäftspartner Glaubwürdigkeit signalisieren, als Signalling bezeichnet. Im Einzelnen könnte es sich z. B. um folgende vertrauensbildende Instrumente handeln:

- **Selbstbindung:** Selbstbindung zielt darauf, dass die überlegene Partei sich im Zuge einer Selbstverpflichtung unter Druck setzt, z. B. durch eine relativ hohe freiwillige Schadensersatzzahlung bei nachgewiesenen Fehlern. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit, da angesichts des drohenden Schadensersatzes interne Absicherungsmechanismen gegen Fehler vorangetrieben werden.
- **Garantien:** Garantien auf Messgenauigkeiten, zulässige Abweichungen u. ä., die neutral kontrolliert werden, binden das Unternehmen an die eigene Aussage. Je stärker eine solche Garantie gegenüber den Lieferanten ausgelobt wird, desto we-

niger kann sich der Abnehmer Fehlverhalten erlauben und daher Absicherungen treffen.

Insgesamt ist ein gradliniges Vorgehen zentral für eine solche Glaubwürdigkeitsstrategie der Schlachtunternehmen. Sie muss vom Verständnis dafür getragen werden, dass neue Klassifikationsverfahren wie AutoFOM durch ihren „Black-Box-Charakter“ die Informationsasymmetrie weiter erhöhen und damit eine begleitende Vertrauenskommunikation notwendig machen. Wenn der Einsatz neuer Techniken für die Landwirte mit Erlöseinbußen verbunden ist, weil sie nicht von einer Partie zur nächsten ihre Produktion auf andere, schwerer einschätzbare Qualitätsparameter umstellen können, wird unnötig Vertrauen zerstört. Ein Verfahren, das eigentlich für beide Seiten sinnvoll ist, wird so aus Sicht der Landwirte zu einem weiteren Versuch der Schlachtunternehmen, ihre Lieferanten auszubeuten. Es entstehen Widerstände, die der geforderten schnellen Anpassungsfähigkeit von Wertschöpfungsketten entgegenstehen.

Das Beispiel Klassifikation und Preisbestimmung steht exemplarisch für zahlreiche weitere Kommunikationsprobleme in der Wertschöpfungskette, die durch ein besseres Lieferantenmanagement lösbar sind.

3.6.2 Tit for Tat: Strategien zur Stabilisierung von Vertrauen

Im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung der Ablauforganisation, der Informationsversorgung, des Qualitätsmanagements oder des Warenhandlings, die die Marge insgesamt erhöhen und insofern beiden Marktseiten zugute kommen (win-win-Situation). Gerade Informations- und Kommunikationskonflikte haben häufig keine ökonomische Begründung, sondern sind vornehmlich auf einer personellen Ebene angesiedelt. Eine Geschäftsbeziehung, die durch Stabilität, Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und persönliche Wertschätzung geprägt ist, trägt erheblich zur Ausschöpfung wertschöpfungskettenübergreifender Rationalisierungspotentiale bei. Ein Mindestmaß an Vertrauen – in konkrete Personen oder in Institutionen – wirkt transaktionskostensenkend. Gerade unter langfristigen Gesichts-

punkten kann es positiv sein, mögliche kurzfristige Partialvorteile zugunsten eines positiven Transaktionsklimas nicht zu realisieren. Solides Geschäftsgebaren und entsprechende Verlässlichkeit sind wichtige Schmiermittel dauerhafter Interaktionsbeziehungen, ohne dass damit von der eigeninteressierten Gewinnmaximierung abgerückt werden muss.

Ein eindrucksvolles Beispiel ist die Unternehmensgruppe Aldi. Diese ist für ihr zuverlässiges Zahlungsverhalten bekannt, auch in solchen Fällen, in denen aufgrund von Abhängigkeitsbeziehungen eine nachträgliche Veränderung z. B. des Zahlungsziels durchsetzbar wäre. Während Hersteller bei anderen Handelsunternehmen teilweise lange auf den Zahlungseingang warten oder nachträgliche Rabatte eingefordert werden, ist Aldi einschätzbar. Die Planungssicherheit auf Seiten der Lieferanten erhöht langfristig die Einkaufsspielräume des Händlers mehr als eine kurzfristige Liquiditätsverbesserung durch Erpressung. Sie veranlasst viele Lebensmittelhersteller, Aldi bessere Preise als der Konkurrenz einzuräumen, weil sie wissen, dass das Liquiditätsrisiko wesentlich geringer ist und Planungssicherheit einen wirtschaftlichen Wert hat.

Der ökonomische Wert von Vertrauen wird entsprechend in der neueren Forschung vielfach anerkannt (Plöttner 1995; Doney/Cannon 1997). Das Problem ist aber, dass Vertrauen eine „riskante Vorleistung“ darstellt (Luhmann 1989, S. 23). Vertrauen ist schwierig einzuführen, da es ausgenutzt werden kann. Philosophisch ausgedrückt: „Die Paradoxie des Vertrauens ist das Ergebnis jenes seltsamen Umstandes, dass Vertrauen nur aus Vertrauen entstehen kann, dass also vorausgesetzt werden muss, was erst erworben werden soll, während es zugleich keine andere Möglichkeit gibt, dieses Vertrauen sowohl zu testen wie zu bewähren als durch Maßnahmen, die Vertrauen verdienen“ (Baeker 1993, S. 187).⁵⁷

⁵⁷ Deutsch (1962) weist darauf hin, dass Vertrauen nur gegenüber einer Person erfolgen kann, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt.

Hinweise auf die Auflösung dieses Dilemmas gibt die neuere spieltheoretische Forschung. In empirischen Tests (z. B. computergestützten Spielen) stellt sich heraus, dass viele Personen nicht so einseitig/kurzfristig interessenorientiert handeln, wie dies aufgrund der ökonomischen Theorie zu vermuten gewesen wäre. Es werden keineswegs alle Gelegenheiten zur Übervorteilung des Gegenübers genutzt. Vertrauen baut sich dabei insbesondere in der Form „tit for tat“ (wie du mir, so ich dir) auf, d. h. immer dann, wenn eine Partei mit vertrauensbildenden Maßnahmen vorangeht und dieses Verhalten relativ kurzfristig belohnt sieht, kann eine stabile, gegen kurzfristigen Opportunismus geschützte Geschäftsbeziehung entstehen (Axelrod 1984). Vier Elemente sind es, die zur Stabilisierung von Kooperationen beitragen:

- Den ersten Schritt wagen: Kooperationen sind labil, so dass es wichtig ist, dass einer der Beteiligten das Risiko des ersten Zuges auf sich nimmt.
- Vertrauen aufbauen: Nur wenn ein Unternehmen bekannt ist für die konsequente Einhaltung von Absprachen, wird es Kooperationen erfolgreich initiieren können.
- Auf Vertrauensbrüche konsequent und hart reagieren: Das zentrale Problem der Kooperation ist der kurzfristige Vorteil beim – ggf. heimlichen – Bruch von Absprachen. Diese Option wird uninteressanter, wenn frühzeitig und glaubhaft abschreckende Konsequenzen angedroht werden.
- Klarheit im Verhalten: Kooperationen scheitern angesichts des permanenten Misstrauens häufig an Missverständnissen und Fehlinterpretationen, so dass Verhaltenstransparenz im Hinblick auf eigene Vorhaben, aber auch hinsichtlich der Reaktionen auf die Handlungsoptionen der Geschäftspartner eine wichtige Voraussetzung von Vertrauen darstellt.

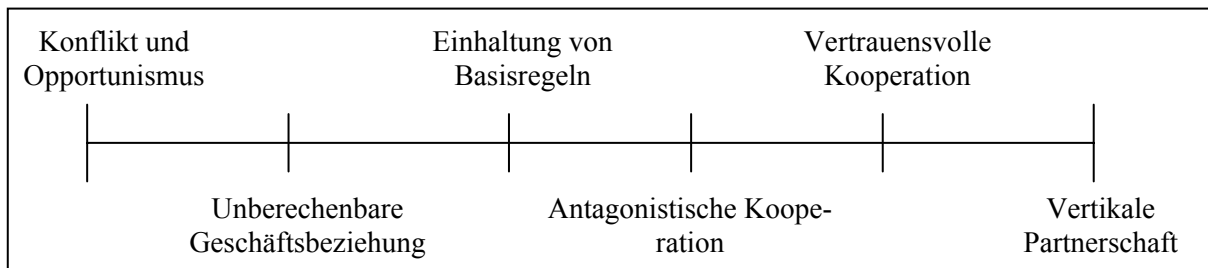
3.6.3 Konflikt oder Vertrauen: Formen der Zusammenarbeit in der Supply Chain

Ein systematisches Lieferantenmanagement steht vor der Aufgabe, die Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen so zu transformieren, dass auf Basis eines höheren Vertrauens und einer langfristigen Orientierung effizientere Kooperationen aufgebaut werden können. Vertrauen und Commitment sind die Basiselemente, die es strategisch zu entwickeln gilt. Das Umfeld der Zusammenarbeit ist so zu gestalten, dass Kommunikation und Informationsaustausch verbessert und die Reaktionsfähigkeit am Markt erhöht wird.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass es in der Fleischwirtschaft ein beachtliches Maß an Misstrauen und Konfliktpotenzialen gibt. Allerdings finden sich unterschiedliche Intensitäten der Zusammenarbeit. Es ist daher sinnvoll, im Hinblick auf den Grad von Vertrauen und Commitment verschiedene Formen der Zusammenarbeit zu unterscheiden.

Das eine Spektrum der Alternativen wird durch einen hohen Konfliktgrad geprägt. In einer solchen Situation versucht jede Marktseite, ihre Interessen soweit möglich durchzusetzen, wobei im Zweifel alle Möglichkeiten der Machtausübung in Betracht kommen. Die wirtschaftswissenschaftliche Theorie bezeichnet ein solches Vorgehen als opportunistisches Verhalten und bestätigt damit die jedem Praktiker bekannte Erfahrung, dass im Wirtschaftsleben List, Tücke und Erpressung keine unbekannt Variablen sind. Auch wenn die Begrifflichkeiten eine negative Konnotation haben, soll diese Form der Geschäftsbeziehung nicht per se diskriminiert werden. Es gibt Märkte, auf denen der Wettbewerbsdruck so hart und Qualitätsanforderungen so niedrig sind, dass sie ein entsprechendes Verhalten erfordern. Mittel- bis langfristig dürfte es aber für alle Marktparteien sinnvoll sein, aus einem solchen Wettbewerbsdilemma durch vertrauensstabilisierende Maßnahmen herauszukommen.

Abbildung 158: Qualität der Geschäftsbeziehung in der Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung

Das andere Ende des Kontinuums beschreibt eine vertikale Partnerschaft mit einem hohen Maß an Vertrauen und Commitment beider Seiten. Vertrauen und Commitment sind sozialpsychologische Kategorien, so dass eine trennscharfe Abgrenzung der Zwischenstufen kaum möglich ist. In grober Näherung können jedoch mit ansteigendem Grad von Vertrauen und innerer Bindung die in der obigen Abbildung bezeichneten Zwischenformen unterschieden werden. Unberechenbarkeit der Geschäftsbeziehung bezieht sich auf gemischte Erfahrungen mit dem Geschäftspartner, die sich kaum generalisieren lassen. Im Antwortverhalten der Landwirte bei der empirischen Befragung kam diese Unsicherheit relativ häufig in der Antwort „teils/teils“ zum Ausdruck. Die Einhaltung von Basisregeln bedeutet, dass Vertrauen zumindest soweit vorhanden ist, dass mit einem seriösen – nicht opportunistischem – Verhalten des Gegenübers gerechnet werden kann. Das oben beschriebene Fallbeispiel Aldi zeigt, dass es sich auch für Einzelunternehmen lohnen kann, die Einhaltung von Absprachen verlässlich zu kommunizieren. Eine antagonistische Kooperation ist charakterisiert durch die fallweise Zusammenarbeit bei gleichzeitig hartem Wettbewerb um die Verteilung der Wertschöpfung. Die Kooperation beschränkt sich auf die Fälle, wo eine offensichtliche win-win-Situation vorliegt und der Return on Investment der Zusammenarbeit relativ schnell zu erwarten ist. Eine vertrauensvolle Kooperation entsteht, wenn beide Seiten von der langfristigen Zusammenarbeit überzeugt sind und entsprechende Risiken eingehen. Dies ermöglicht eine Kooperation auch in den Fällen, wo eine der beiden Seiten nicht von vornherein den eigenen Vorteil überschauen kann. Im Gegensatz zur vertrauensvollen Partnerschaft liegen hier jedoch keine weiteren sozialen Bindungen vor.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Qualität der Geschäftsbeziehung von den Landwirten je nach Abnehmer sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Offensichtlich hat das Management der Schlachtunternehmen hier einen großen Einfluss. In einer Reihe kleinerer Schlachtunternehmen ist der Weg zu einer vertrauensvollen Kooperation schon beschritten. Im Falle der defizitär bewerteten Großunternehmen herrscht dagegen eine hohe Unsicherheit unter den Landwirten vor. Vielen ist nicht klar, ob sie sich auf Absprachen verlassen können.

Der Aufbau von Vertrauen ist damit eine wichtige strategische Herausforderung für die deutsche Veredelungswirtschaft im Konkurrenzkampf mit vertikal integrierten Systemen. Diese haben durch die einseitige Regelungskompetenz des Systemführers (i. d. R. Schlacht-, Verarbeitungs- oder Handelsunternehmen) Vorteile in Bezug auf die schnelle Anpassung an neue Marktherausforderungen. Das Beispiel Smithfield und der grundlegende Strukturbruch in den USA mit der Verlagerung der Veredelung in neue Regionen zeigt das Drohpotenzial, mit dem sich die deutsche Fleischwirtschaft angesichts der Möglichkeiten in den neuen Mitgliedsländern der EU auseinandersetzen muss.

Es gibt jedoch auch Nachteile der Integration. Pragmatisch ausgedrückt: Vertikal integrierte Systeme sind wie „Tanker“, von einer Position aus steuerbar, aber durch ihre Größe etwas schwerfällig, insbesondere bezüglich der Mengenanpassung an kurzfristige Marktentwicklungen. Der Vorteil der nordwestdeutschen Strukturen ist die Marktnähe und Flexibilität der einzelnen Einheiten mit der Gefahr, sich gegeneinander zu stark in der Steuerung zu behindern. Mit anderen Worten gilt es, die Vorteile der unternehmerischen Unabhängigkeit und der damit verbundenen Leistungsanreize mit den Potenzialen einer abgestimmten Wertschöpfungskette zu verbinden. Den Landwirten ist ihre unternehmerische Freiheit, wie die Befragung gezeigt hat, ausgesprochen wichtig. Vor diesem Hintergrund

- müssen die Landwirte erkennen, dass die Reaktionsgeschwindigkeit auf die Herausforderungen des polarisierten Verbraucherverhaltens und der wachsenden Handelsmarken des LEH größer werden muss – und dass die Verarbeitungsindustrie näher an diesen Trends ist.
- müssen die Schlachtunternehmen erkennen, dass die derzeitige Preisfokussierung in der Beziehung zu den Lieferanten mit Blick auf zukünftige Marktentwicklungen kontraproduktiv ist. Die Schlachtunternehmen tragen für die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung Verantwortung. Vertrauen, Commitment und Investitionsbereitschaft sind keine unveränderlichen Konstanten, sondern strategische Managementparameter.

Ein Problem ist, dass es zzt. in der Branche an Leitbildern für eine solche Form der Zusammenarbeit fehlt. In der Forschung wird fast ausschließlich das Integrationsmodell propagiert (Windhorst 2004c). Ein Vertrauensmanagement ist schwer zu vermitteln in einer Branche, die so sehr durch Preisthemen und das Tagesgeschäft geprägt wird. Im Folgenden sollen deshalb einige erste Hinweise für die Unternehmenspraxis gegeben werden.

3.6.4 Vom Vertrauens- zum Supplier Relationship Management

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit der Wirkung und dem Aufbau von Vertrauen beschäftigt (Ripperger 1998; Plöttner 1995). Es konnten vielfältige Ansatzpunkte für vertrauensfördernde Maßnahmen herausgearbeitet werden.

Der Aufbau von Vertrauen setzt zunächst interne Veränderungen in den Schlachtunternehmen voraus. Die Herausforderungen des Lieferantenmanagements betreffen nicht nur einzelne Mitarbeiter mit Lieferantenkontakt, sondern die Unternehmenskultur generell. Entsprechend müssen neue Ziele im Unternehmen organisatorisch und personalpolitisch abgesichert werden. Als interne Maßnahmen des Vertrauensmanagements werden u. a. vorgeschlagen (Grüninger 2001):

- Die Verabschiedung von Ethik- und Verhaltensstandards: Das Management muss sich klar zum Ziel einer kooperativen Zusammenarbeit bekennen. Die Mitarbeiter müssen davon überzeugt sein, dass sich ein Verhalten entsprechend solcher Standards positiv auf ihre Beurteilung auswirkt. Es sollen keine Scheinrealitäten oder attraktive Floskeln erfunden, sondern vielmehr Verhaltenspräferenzen sowie Absichts- und Willenserklärungen beschrieben werden, die in Konfliktsituationen als Orientierung für Entscheidungen dienen. In der Literatur wird hierfür die Erstellung eines Codes of Ethics vorgeschlagen (Wieland 1994, 1999).
- Die Festlegung personeller Verantwortlichkeiten: Damit ist nicht zwangsläufig die Schaffung neuer Stellen wie die eines Lieferantenmanagers verbunden, zumindest aber eine Erweiterung von Stellenbeschreibungen und eine klare organisatorische Festlegung der Kompetenzen.
- Schulung der Mitarbeiter: Tradierte Verhaltensmuster können nur dann aufgebrochen werden, wenn in Schulungen und Trainingsmaßnahmen neue Routinen des Umgangs eingeübt werden. Die Implementierung kann über Compliance- oder Werteprogramme erfolgen. Während Mitarbeiter durch ein Complianceprogramm vor allem auf ihre rechtlichen Pflichten zur Erfüllung der Unternehmensbelange hingewiesen werden, regen Werteprogramme die Mitarbeiter eher intrinsisch zur wertorientierten Selbstverpflichtung an. In Mitarbeiterschulungen sollen nicht nur der „Code of Ethics“, sondern vor allem auch die Verfahren der Implementierung kommuniziert werden, um somit starre Verhaltenstrukturen nachhaltig zu lösen. Ein Beispiel wären Rollenspiele, in denen sich die Mitarbeiter eines Schlachtunternehmens in die Rolle des landwirtschaftlichen Lieferanten versetzen sollen (Narayanan/Raman 2005, S. 43).

Erst auf Basis solcher internen Instrumente kann die externe Kommunikation ansetzen. Eine Vertrauenskommunikation ist voraussetzungsvoll in dem Sinne, dass sie leicht als unglaubwürdig aufgenommen wird. Erfahrungsbasiertes Misstrauen ist nur dann zu überwinden, wenn gleichzeitig zu den Versprechungen Regeln zur Kontrolle mitkommuniziert werden. Wenn der Geschäftspartner ein gewisses Maß an Selbstverpflichtung erkennen kann, wird Vertrauenskommunikation leichter gelingen. In die-

sem Sinne können z. B. folgende Instrumente eingesetzt werden (Schweer/Thies 2003, S. 95 ff.):

- **Verstärkte Kommunikation:** Die empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass die Kommunikationsintensität in der Branche relativ niedrig ist. Frühzeitige Informationen, Benennung von Ansprechpartnern, Informationsschriften, zusätzliche Versammlungen u. ä. sind Instrumente, um unnötige Kommunikationskonflikte zu vermeiden. Die beschriebenen Probleme bei Themen wie Klassifizierung und Qualitätsmanagement beruhen zu einem beachtlichen Teil auf Missverständnissen, die durch eine bessere Kommunikation ausgeräumt werden könnten. Dabei kann es sich sowohl um mediale Kommunikation (vgl. z. B. Westfleisch Info für Landwirte, Moksel Newsletter) als auch um persönliche Ansprache handeln.
- **Steigerung der Transparenz:** Informationen müssen für die Lieferanten leicht zugänglich sein. Verborgene Aktivitäten rufen grundsätzlich Misstrauen hervor, da sie für den Geschäftspartner schwierig einzuordnen sind. Sie stellen eine zentrale Quelle für Kooperationsprobleme dar (Narayanan/Raman 2005, S. 42). Insbesondere auszahlungsrelevante Informationen sollten frühzeitig und offen kommuniziert werden, um Misstrauen zu vermeiden. Vertrauen entsteht mit der Zeit, und Transparenz wirkt als Strategie erst dann, wenn sie langfristig aufrechterhalten wird.
- **Verbesserung personaler Beziehungen:** Vertrauen in eine Organisation beruht nicht selten auch auf der Vertrautheit mit Personen. Wenn möglich sollten daher Gelegenheiten zur persönlichen Interaktion geschaffen werden, z. B. durch die Einladung der Landwirte zu Betriebsbesichtigungen, zu Firmenfeiern oder ähnlichem.
- **Ausbau von Partizipation:** Beteiligungsstrukturen können unterschiedlichen Charakter haben. Traditionell sind im genossenschaftlichen Agribusiness vielfältige Partizipationsgremien vorhanden. Angesichts steigender Wettbewerbsdynamik sind solche Gremienstrukturen allerdings teilweise zu schwerfällig und dienen eher zur ex post Legitimation bereits getroffener Entscheidungen denn zur Beteiligung der Landwirte. Neue Instrumente wie das Internet bieten hier Chancen, schnellere Kommunikationswege aufzubauen. Zudem sollten neben den klassischen Gremien

stärker innovationsorientierte Qualitätszirkel genutzt werden. Ein anderes Beispiel für eine einfache, aber wirkungsvolle Maßnahme wäre die Einrichtung eines Info-Telefons, an dem die Führungskräfte eines Schlachtunternehmens den Landwirten zu einem bestimmten Thema und einer festgelegten Zeit Rede und Antwort stehen.

- **Meinungsführerkommunikation:** Studien zum Informations- und Entscheidungsverhalten von Landwirten zeigen die hohe Relevanz von Meinungsführern auf (Zimmermann 2003). Entsprechend sollten Personen mit hoher Kompetenz und starker Einbindung in Kommunikationsnetzwerke (Interessenvertreter, Gremienmitglieder, Lohnunternehmer usw.) besonders in Informations- und Partizipationsbemühungen eingebunden werden.
- **Beschwerdemanagement:** Hinsichtlich der Reaktion auf die Beschwerden lassen sich passive und aktive Handlungsmuster unterscheiden. Viele Unternehmen verhalten sich beim Umgang mit Kritik eher abwehrend: Allgemeine Beschwerden werden ignoriert, Reklamationen, die mit Ansprüchen des Beschwerdeführers verbunden sind, auf juristischem Wege gelöst. Im Vordergrund steht die Reparaturfunktion des Beschwerdemanagements. Ein lieferantenorientiertes Unternehmen muss diese verbreitete Abwehrhaltung gegen Beschwerden aufbrechen. Ein aktives Beschwerdemanagement, das schnelle und flexible Reaktionen auf Lieferantenprobleme zulässt, dient nicht nur der Zufriedenheit der Landwirte, sondern ermöglicht durch eine systematische Auswertung auch eine Schwachstellenanalyse (Stauss/Seidel 2002). Bisher ist z. B. die Benennung eines zentralen Ansprechpartners für unzufriedene Lieferanten auf den Homepages der Schlachtunternehmen keineswegs Standard.
- **Ombudsmann:** In der Zusammenarbeit mit Kunden hat sich die Benennung einer neutralen Person als Ansprechpartner im Konfliktfall bewährt. Ein solcher Vermittler kann auch in Geschäftsbeziehungen wertvoll sein, besonders dann, wenn er seinerseits das Vertrauen beider Marktseiten genießt (Narayanan/Raman 2005, S. 48 f.).

Weitere Instrumente können z. B. Online-Foren für den offenen Austausch mit den Lieferanten (Virtuelle Community) oder die Publikation eines lieferantenorientierten

Leitbildes (vgl. Westfleisch) sein. Entscheidend ist nicht die Zahl der Kommunikationsforen, sondern die Nachhaltigkeit, mit der die Instrumente eingesetzt werden. Vertrauen aktiviert und motiviert die beteiligten Personen, vermindert Ungewissheit und Risiken in Kooperationen, erleichtert die Koordination bei komplexen Arbeiten und erhöht die Innovationsfähigkeit. Zentral für eine erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen ist hierbei das Commitment der Geschäftsleitung, die an den Prozessen der Implementierung, Überwachung und Umsetzung teilhaben und eine permanente Vorbildfunktion bei der Umsetzung einnehmen sollte.

In der Zusammenarbeit von Schlachtunternehmen und Landwirten geht es allerdings nicht nur um bilateralen Vertrauensaufbau, sondern durch die hohe Zahl der Lieferanten auch um Kommunikation in Netzwerken. Eine Vertrauenskultur kann hier besonders effektiv und nachhaltig sein, da sie bei Erfolg selbststabilisierenden Charakter hat. Opportunistisches Verhalten, sofern von der anderen Seite entlarvt, wird von mehr als einem Akteur beobachtet und somit verstärkt gehemmt. Die Reputation des opportunistisch agierenden Akteurs ist durch den Informationsaustausch im Netzwerk zusätzlich gefährdet. Erwartungen aneinander werden verfestigt und stabilisieren somit das Sozialsystem. Umgekehrt ist es aber auch schwieriger, in einem Netzwerk landwirtschaftlicher Lieferanten bei negativer Reputation Vertrauen zu initiieren.

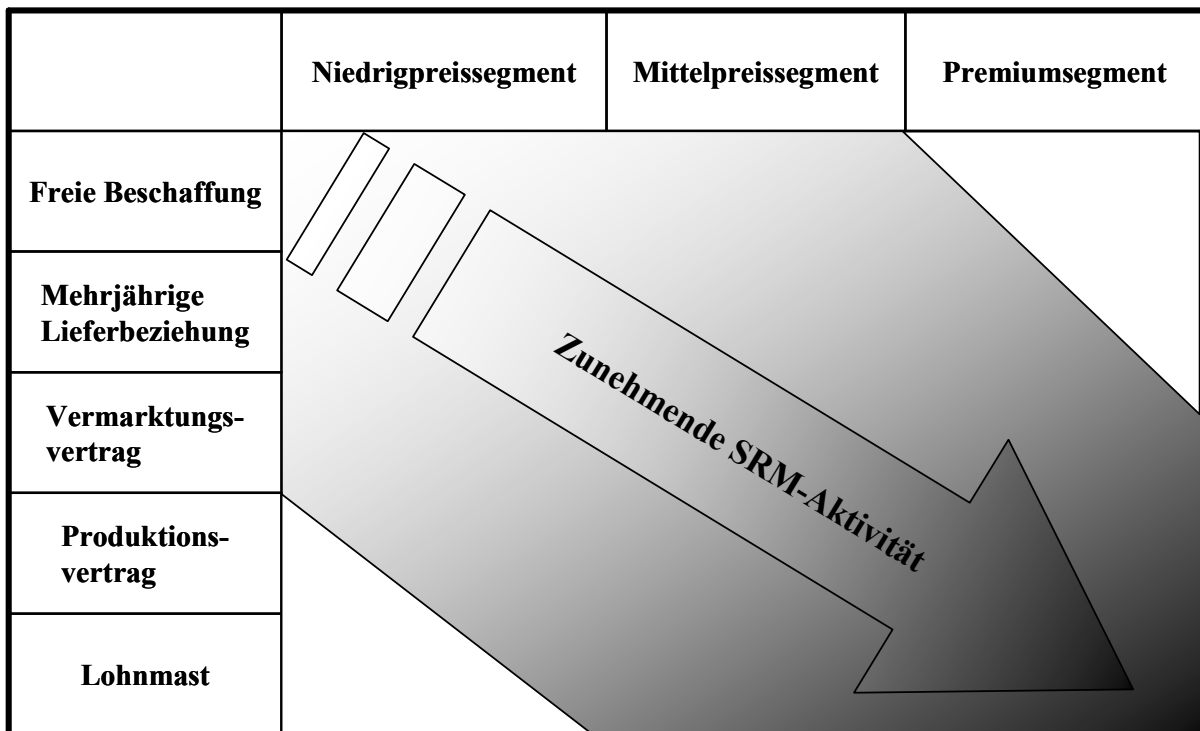
Eine wichtige Hürde, die in der Schlachtbranche überwunden werden muss, besteht in der starren, langfristig festgefahrenen Branchenkultur und damit verbundenen Verhaltensmustern. Eine Beziehung, die über Generationen hinweg eher antagonistisch geprägt war, bietet relativ schwierige Voraussetzungen für den Aufbau einer Kooperationskultur. Je mehr versucht wird, in kurzfristiger Perspektive Vertrauen mit Nachdruck zu managen, desto mehr hegt der Geschäftspartner u. U. den Verdacht einer eigennutzenorientierten Instrumentalisierung. Die Wahrnehmung eines authentischen, persönlichen Engagements und andere emotionale Faktoren bei Kommunikations- und Verhaltensprozessen sind für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung unverzichtbar.

Ein Mindestmaß an Vertrauen trägt zum Aufbau einer verlässlichen Basis der Zusammenarbeit bei. Vertrauensmanagement ist in aller Regel nicht besonders kostenin-

tensiv. Wichtiger als teure Hochglanzbroschüren ist das klare Bekenntnis des Managements zu der Zielsetzung. Vertrauensmanagement ist damit ein erster Schritt zu einem professionalisierten Lieferantenmanagement, wie es heute unter dem Begriff des Supplier Relationship Managements diskutiert wird (Stölzle/Heusler 2003; Corste/Felde 2003).

Ein professionelles Lieferantenmanagement geht über ein Vertrauensmanagement hinaus und versucht, die gesamte Supply Chain als Einheit zu steuern, die im Wettbewerb mit anderen Wertschöpfungsketten steht. Der einfache Grundgedanke ist, dass langfristig diejenigen Ketten erfolgreich sein werden, in denen die leistungsfähigsten Einheiten zusammen arbeiten. Die effiziente Weiterentwicklung der Lieferantenbasis ist daher als Zukunftsaufgabe der Schlachtunternehmen aufzufassen. Dies wird umso stärker notwendig sein, je längerfristig die Zusammenarbeit in der Kette erfolgen soll. Supplier Relationship Management in einer ausgefeilten Form werden daher insbesondere Industrieunternehmen mit Vertragslandwirtschaft und spezialisierten Produkten betreiben müssen.

Abbildung 159: Unterschiedliche Relevanz des Supplier Relationship Managements



Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Elemente eines Supplier Relationship Managements können an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden. Sie beinhalten jeweils eine Vielzahl entscheidungsrelevanter Parameter der Zusammenarbeit, die unternehmensspezifisch abzustimmen sind (Gerlach et al. 2005b). Die folgende Tabelle skizziert wichtige Themenfelder des Lieferantenmanagements im Überblick. Zielrichtung ist jeweils die Erschließung von Synergiepotenzialen durch bessere Schnittstellenoptimierung sowie Know-how-Verknüpfung.

Tabelle 40: Elemente des Supplier Relationship Managements

Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> • Production-Management (Farm-Management, Züchtung, Ferkelproduktion) • Value-Management (Klassifizierung, Preismasken, Konditionen) • Safety-Management (Lieferantenbewertung, Salmonellenstatus, Befunddatenauswertung) • Product Development Management (Neuproduktentwicklung, Genetikauswahl, Züchtung, Futter) • Forecasting, Planning und Supply-Management (Marktprognosen, Losgrößenoptimierung, Transport)
Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung einer Abteilung für Supplier Relationship Management • Cross-Functional-Teams • Interorganisationale Projektgruppen • Schnittstellenpromotoren

Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Wie in anderen Bereichen der Agrar- und Ernährungsindustrie, ist auch für die Fleischwirtschaft ein Anstieg der gesetzlichen, gesellschaftlichen und kundenindividuellen Ansprüche festzustellen, der die Fortführung der bisherigen, vornehmlich preisorientierten Geschäftsbeziehungen fragwürdig erscheinen lässt. Als Basisanforderung sollte das Vertrauensniveau in der Branche grundsätzlich gesteigert werden, um Innovationen schneller umsetzen zu können. Auf dieser Basis können diejenigen

Schlachtunternehmen, die eine langfristige Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten anstreben, ein professionelles Lieferantenmanagement aufbauen.

VI Das Nordwestdeutsche Modell

Unsere zentrale Empfehlung lautet, die Zusammenarbeit in der Schweine erzeugenden Wertschöpfungskette in Nordwestdeutschland auf eine neue Grundlage zu stellen. Als Weiterentwicklung der Ist-Situation wird die Implementierung des so genannte „Nordwestdeutschen Modells“ vorgeschlagen. Es verknüpft drei in dieser Arbeit bereits betrachtete Dimensionen: vertikale Bindungen, Vertrauen und Commitment in Geschäftsbeziehungen sowie horizontale Kooperationen. Die erste und die letzte Dimension stehen dabei für vertragliche bzw. eigentumsrechtliche Aspekte der Organisation von Food Chains, während Vertrauen und Commitment die ebenfalls bedeutsamen verhaltenswissenschaftlichen Überlegungen repräsentieren.

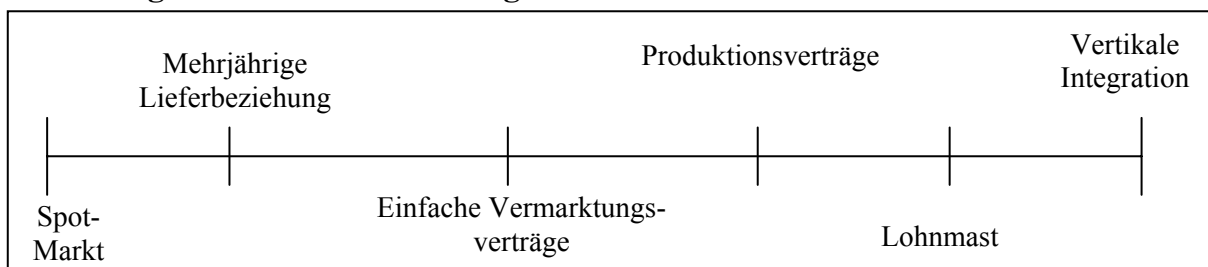
In der Literatur wird die große Bedeutung dieser drei Gestaltungsdimensionen zwar häufig erkannt, doch werden sie ungeachtet der zwischen ihnen bestehenden Interdependenzen weitgehend losgelöst voneinander diskutiert. Das vorgeschlagene „Nordwestdeutsche Modell“ berücksichtigt diese Zusammenhänge und eröffnet damit einen breiteren konzeptionellen Zugang zur Diskussion um die effiziente Organisation von Wertschöpfungsketten im Agribusiness im Allgemeinen und der Schweineerzeugung im Besonderen. Es stellt darüber hinaus keine bloße Übertragung vermeintlich überlegener ausländischer Vorbilder dar, sondern respektiert die Historie, Stärken und speziellen Bedingungen der Schweineerzeugung sowie der Kettenorganisation im Nordwesten Deutschlands. Zugleich bietet es aber auch Ansatzpunkte für notwendige Anpassungen und Weiterentwicklungen des Status quo vor dem Hintergrund der Herausforderungen, die sich aus dem Erstarken ausländischer Wettbewerber, strukturellen Verschiebungen auf allen Wertschöpfungsstufen sowie Veränderungen der Konsumnachfrage ergeben. Damit verbunden ist die Aufforderung, mit dem „Nordwestdeutschen Modell“ selbstbewusst in den internationalen Wettbewerb einzutreten, der nicht nur im Bereich der Schweineerzeugung selbst, sondern auch mit Bezug auf die Organisation der Schweine erzeugenden Kette geführt wird.

Die folgende Beschreibung des „Nordwestdeutschen Modells“ knüpft an den bereits genannten Gestaltungsdimensionen – vertikale Bindungen, horizontale Kooperationen sowie Vertrauen und Commitment – an.

Vertikale Bindungen

Ausgangspunkt der Handlungsmöglichkeiten in der vertikalen Organisation von Food Chains ist das aus der Transaktionskostentheorie bekannte und an anderer Stelle (vgl. V-1.1) bereits eingeführte Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie bzw. Unternehmen. Dieses Kontinuum ist durch verschiedene, in unterschiedlichem Maße marktliche oder hierarchische Elemente aufweisende so genannte hybride Organisationsformen abgestuft worden, denen viele der im Agribusiness vorzufindenden Formen der Kettenorganisation zuzuordnen sind. Für das Verständnis der Organisation von Wertschöpfungsketten ist daher eine differenziertere Erfassung gerade dieses Mischtyps von besonderer Bedeutung. Abbildung 160 unterscheidet aus diesem Grund in diesem mittleren Bereich vier für die Land- und Ernährungswirtschaft typische Formen der vertikalen Bindung, die zusammen mit den Endpunkten des Kontinuums sechs Alternativen zur Ausgestaltung der vertikalen Dimension von Nahrungsmittelketten ergeben.

Abbildung 160: Vertikale Bindungen in der Fleischwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Den Ausgangspunkt der Betrachtung bilden Spot-Markt-Beziehungen, durch die sich die Marktpartner nur kurzfristig aneinander binden und in denen personelle Präferenzen der Geschäftspartner keine Rolle spielen. Spot-Märkte setzen eine eindeutige Benennung und daher eine möglichst weitgehende Standardisierung des Vertragsge-

genstands voraus; Konflikte werden ggf. auf dem Rechtsweg geklärt. Landwirte, die ihre Abnehmer von Mastperiode zu Mastperiode wechseln und Schlachtunternehmen, die ihren Bedarf flexibel am Markt decken, wären charakteristisch für diese Art der vertikalen Koordination von Transaktionen (vgl. Kapitel V-1.1).

Die empirische Untersuchung der Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen durch Traupe (2002) hat jedoch gezeigt, dass Schweineerzeuger im Regelfall nur vergleichsweise wenige Geschäftsbeziehungen mit Viehhändlern, Viehvermarktungs-genossenschaften oder Schlachtunternehmen pflegen, mithin ungeachtet einer nicht gänzlich verloren gegangenen Neigung zu spekulativem Verhalten im Grunde mehr-jährige Lieferbeziehungen bevorzugen. In der eigenen Befragung wurde dies ein-drucksvoll unterstrichen: Rund 50 % der Landwirte sind auch ohne Vertragsbindung relativ liefertreu. Mehrjährige Lieferbeziehungen sind damit selbst für veredelungs-starke Regionen wie Westfalen-Lippe und das Weser-Ems-Gebiet, in denen die Landwirte zwischen einer überdurchschnittlich großen Zahl potenzieller Vermark-tungspartner wählen können, die dominierende Absatzform. In der Forschung wird dies jedoch bisher vernachlässigt. Diese mehrjährigen Lieferbeziehungen, die sich auf der Grundlage von gewohnheitsmäßigem Handeln oder Vertrauen herausbilden, ohne dass ihnen vertragliche Bindungen zugrunde liegen, bieten im Gegensatz zum Spot-Markt Ansatzpunkte für ein Geschäftsbeziehungsmanagement, eine Schnittstellenko-ordination sowie abgestimmte, spezifische Investitionen. In vielen Fällen dienen sie der Reduzierung von Qualitätsunsicherheiten (Behner/Bitsch 1995).

Einfache Vermarktungsverträge (marketing contracts) sind die nächst engere Form der Zusammenarbeit in der Kette. Sie beinhalten meist Andienungs- und Abnahmepflich-ten (Vertriebsbindung, Bezugsbindung), greifen aber nicht in die Produktion der Ver-tragspartner ein. Derartige Verträge stellen die Kapazitätsauslastung des Abnehmers sicher und geben dem Lieferanten Absatzsicherheit. Preise werden regelmäßig durch Zuschläge auf marktlich gebildete Basispreise festgelegt; seltener finden sich Festprei-se. Im nordwestdeutschen Raum ist der BestSchwein-Vermarktungsvertrag der West-

fleisch das bekannteste Beispiel.⁵⁸ Insgesamt sind rund 20 % der Landwirte in unserer Befragung vertraglich gebunden.

Spezifizierte Vermarktungsverträge (production contracts) beinhalten über die Vertriebs- bzw. Bezugsbindung hinaus Eingriffe in die Produktion des Geschäftspartners. Die Eingriffstiefe, die Zentralisation der Entscheidungsfindung und die Reichweite der Bindung sind jedoch begrenzt. Unter Eingriffstiefe werden hier die zeitliche Dauer der Bindung und der Umfang der festgelegten Regeln verstanden. Die Zentralisation der Entscheidungen bezieht sich auf die Frage der Beteiligung der schwächeren Marktseite an der Festlegung der Regeln; das Spektrum reicht hier von vorgegebenen Formularverträgen bis zu partizipativen Strukturen. Die Reichweite der Bindung schließlich erfasst die Anzahl der einbezogenen Stufen der Wertschöpfungskette. Je nach Kombination dieser drei Dimensionen der vertraglichen Bindung lässt sich unter dem Rubrum der spezifizierten Vermarktungsverträge (Produktionsverträge) eine Vielzahl unterschiedlicher vertikaler Kooperationstypen unterscheiden. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass nur einige wenige Wertschöpfungsstufen erfasst werden und den Landwirten ein erhebliches Maß an unternehmerischer Freiheit verbleibt. Spezifizierte Vermarktungsverträge stellen z. B. die vormals von der CMA geförderten Prüfsiegel-Markenfleischprogramme dar.

Als Lohnmast wird eine sehr weitgehende vertikale Integration der Wertschöpfungskette bezeichnet, die die arbeitsaufwändige landwirtschaftliche Urproduktion zwar eigentumsrechtlich unangetastet lässt, diese aber durch detaillierte Verträge eng an die übrigen Stufen der Wertschöpfungskette anbindet. Im Ergebnis ergeben sich integrierte Wertschöpfungsketten mit hoher Bindungsintensität, die unter Nutzung vertraglich abgesicherter Liefer- und Bezugspflichten von einem Leitunternehmen der Kette koordiniert werden. Die Freiheitsgrade der beteiligten Landwirte, etwa mit Blick auf den Bezug von Betriebsmitteln oder die Gestaltung der Produktionsbedingungen, sind stark eingeschränkt. Das in Deutschland bekannteste Beispiel für eine derartige Orga-

⁵⁸ Im Kern handelt es sich beim BestSchwein-Vertrag nur um die Absicherung der Lieferbeziehung, allerdings werden auch einige wenige Elemente der Produktion geregelt. Genau genommen ist es deshalb eine Vertragsart zwischen Vermarktungs- und Produktionsvertrag.

nisation der ketteninternen Zusammenarbeit in der Tierproduktion ist die PHW-Gruppe und die von ihr geführte Wiesenhof-Marke. In den USA lassen sich auch im Bereich der Schweineerzeugung zahlreiche Beispiele für Lohnmast finden (vgl. Kapitel V-2.1).

Bei der vertikalen Integration (bzw. im wirtschaftstheoretischen Terminus: Hierarchie) liegen – gestützt auf das gemeinsame Eigentum an den Produktionsmitteln – mehrere Wertschöpfungsstufen in einer Hand. Das weltweit meistbeachtete System der vollständigen vertikalen Integration in der Schweineerzeugung ist Smithfield Foods in den USA. Bei diesem Unternehmen stammen große Teile der Schlachtschweine aus eigener Erzeugung (vgl. Kapitel V-2.1).

Vertrauen und Commitment

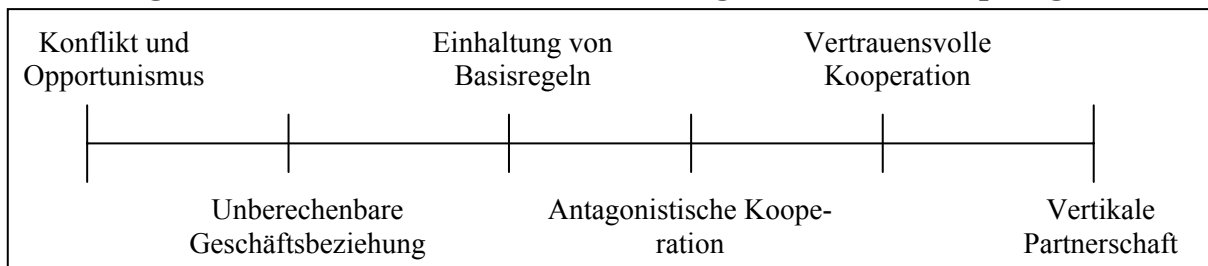
Die vertrags- und eigentumsrechtliche Ausgestaltung der Wertschöpfungskette sagt noch wenig über die Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern aus. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass es insgesamt in der Fleischwirtschaft ein beachtliches Maß an Misstrauen und Konfliktpotenzialen gibt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, im Vertikalverhältnis eine weitere Dimension zu unterscheiden. In anderen Bereichen wie z. B. der Automobilwirtschaft oder der Industrie-Handels-Beziehung gibt es bereits seit geraumer Zeit vielfältige praktische Bemühungen um eine verbesserte Kooperation in der Kette.

Im Hinblick auf den Grad von Vertrauen und Commitment können verschiedene Optionen der Zusammenarbeit unterschieden werden (vgl. Abbildung 161). Das eine Extrem des Alternativenspektrums wird durch einen hohen Konfliktgrad geprägt. In einer solchen Situation versucht jede Marktseite, ihre Interessen soweit möglich durchzusetzen, wobei im Zweifel alle Möglichkeiten der Machtausübung in Betracht kommen. Die wirtschaftswissenschaftliche Theorie bezeichnet ein solches Vorgehen als opportunistisches Verhalten, da alle Optionen zur Verbesserung der eigenen Posi-

tion genutzt werden, auch wenn dies gegen (formelle) Absprachen oder die Intention des Vertrages verstößt.

Das andere Ende des Kontinuums beschreibt eine vertrauensvolle Partnerschaft mit einem hohen Maß an Commitment beider Seiten. Vertrauen bezieht sich dabei auf die Bereitschaft, auch riskante Vorleistungen zu tätigen, d. h. auch dann in die Zusammenarbeit zu investieren, wenn es keinen rechtlichen Schutz gegen Machtmissbrauch des Gegenübers gibt. Vertrauen in diesem Sinne ist die aus Erfahrungen und der Kenntnis des Gegenübers gewonnene Bereitschaft zum ersten Schritt und damit etwas anderes als naives Vertrauen, das auf Unkenntnis beruht. Commitment bezieht sich auf die Langfristigkeit der Erwartungen in die Geschäftsbeziehung und die entsprechende Bereitschaft, auf kurzfristige, opportunistische Vorteile zu verzichten. Hinzu kommen im Fall der Partnerschaft soziale Bindungen, die z. B. auf persönliche Freundschaften zurückgehen.

Abbildung 161: Qualität der Geschäftsbeziehung in der Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung

Die Dimension Vertrauen und Commitment bezieht sich auf sozialpsychologische Kategorien, so dass eine trennscharfe Abgrenzung der Zwischenstufen kaum möglich ist. Gleichwohl sollen einige grobe Abgrenzungen der vielfältigen Verhaltensmuster zwischen den obigen Polen beschrieben werden.

Zunächst ist neben offenem Opportunismus der Akteure auch eine gewisse Unberechenbarkeit der Geschäftsbeziehung denkbar, wobei die Rechtschaffenheit des Geschäftspartners aufgrund sowohl positiver als auch negativer Erfahrungen weder vehement angezweifelt noch vollständig ausgeschlossen werden kann.

Eine etwas weitergehende Stufe der verbesserten Zusammenarbeit stellt das Vertrauen auf die Einhaltung von Basisregeln dar, die bestimmte branchentypische Formen des opportunistischen Verhaltens ausschließen. Zu denken ist hier an die Versuche des Markenverbandes und der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels, Wettbewerbsregeln und Selbstverpflichtungserklärungen für die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel festzuschreiben, aber auch die Rahmenvereinbarung von Schlacht- und Klassifizierungsunternehmen sowie den beiden Landwirtschaftsverbänden in Nordrhein-Westfalen, WLV und RLV (LEJ 2004). Solche Basisregeln müssen aber nicht kodifiziert werden, es genügt, wenn alle Geschäftspartner darauf vertrauen können, dass explizite Absprachen eingehalten werden. Für die Fleischwirtschaft zeigt das Beispiel Klassifizierung, dass dieses Vertrauen heute nicht in allen Fällen vorhanden ist.

Der Begriff antagonistische Kooperation bezieht sich auf die Priorität des Verteilungskonfliktes für die Zusammenarbeit. Die Auseinandersetzung um die Verteilung der Marge zwischen den Kettenmitgliedern dominiert die Geschäftsbeziehung, lässt aber fallweise Kooperationen zu. Die Zusammenarbeit beschränkt sich hier aber auf die Fälle, wo eine offensichtliche win-win-Situation vorliegt und der Return on Investment der Zusammenarbeit relativ schnell zu erwarten ist.

Eine vertrauensvolle Kooperation entsteht, wenn beide Seiten von der langfristigen Zusammenarbeit überzeugt sind und auf diesem Weg Commitment entsteht. Dies ermöglicht eine Kooperation auch in den Fällen, wo eine der beiden Seiten nicht von vornherein den eigenen Vorteil überschauen kann. Ein Beispiel wäre die Einführung des Salmonellenmonitorings, das eine Reihe für die Beteiligten nicht überschaubarer Konsequenzen nach sich zieht. Im Gegensatz zur vertrauensvollen Partnerschaft liegen hier jedoch keine weiteren sozialen Bindungen vor.

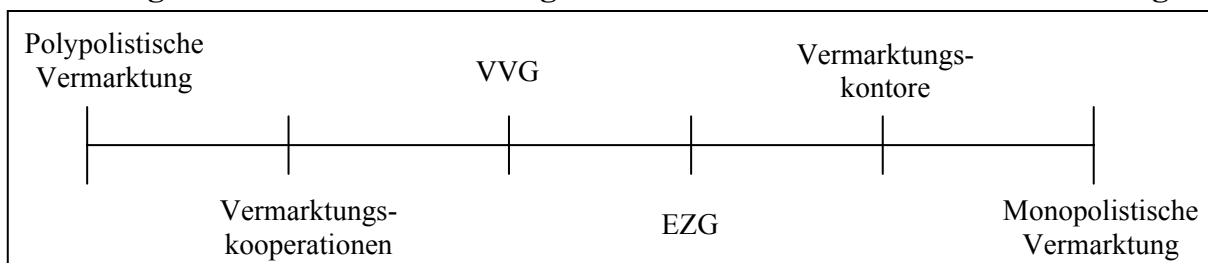
Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Qualität der Geschäftsbeziehung von den Landwirten je nach Abnehmer sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Offensichtlich hat das Management der Schlachtunternehmen hier einen großen Einfluss.

Insgesamt ist aber von einem sehr begrenzten Grad an Vertrauen und Commitment auszugehen.

Horizontale Kooperationen

In der horizontalen Dimension der Organisation von Wertschöpfungsketten steht nicht das vertraglich oder eigentumsrechtlich bestimmte Verhältnis zwischen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, sondern die mehr oder minder intensive Zusammenarbeit zwischen Betrieben auf derselben Wertschöpfungsstufe im Vordergrund. Im Bereich der Schweineerzeugung können die unterschiedlichsten betrieblichen Funktionen, z. B. Futtermiteinkauf oder Ferkelerzeugung, in Form horizontaler Kooperationen durchgeführt werden. Für das Verständnis der Organisation von Food Chains von besonderer Bedeutung ist die Frage, wie die Vermarktung organisiert ist. Wie schon in der vertikalen Dimension sollen auch hier sechs Varianten unterschieden werden (vgl. Abbildung 162).

Abbildung 162: Horizontale Bindungen bei der Schlachtschweinevermarktung



Quelle: Eigene Darstellung

Das Kontinuum der Vermarktungsalternativen wird durch die polypolistische und die monopolistische Vermarktung begrenzt. Bei ersterer vermarktet jeder landwirtschaftliche Betrieb seine Schlachtschweine selbst, eine – wie die Umfrageergebnisse zeigen (vgl. Kapitel V-3.3) – in Nordwestdeutschland durchaus verbreitete Variante, bei der auf eine Kooperation im Bereich der Vermarktung vollständig verzichtet wird. Anders sieht dies bei der monopolistischen Vermarktung, aus. Sie steht für den Grenzfall der gemeinsamen Vermarktung aller Schlachtschweine in einem bestimmten räumlich

relevanten Markt – eine grundsätzlich denkbare, wenn auch zurzeit in Westfalen-Lippe und dem Weser-Ems-Gebiet sicherlich unrealistische Variante.

Zwischen den Extremen tut sich ein weites Feld unterschiedlich intensiver Formen der gemeinsamen Vermarktung auf. Vier dieser Zwischenformen – Vermarktungskoope-
rationen, VVG, EZG und Vermarktungskontore – werden im Folgenden skizziert.

Die Vermarktungskooperation repräsentiert einen Zusammenschluss von Landwirten mit dem Ziel der gemeinsamen Vermarktung der Schlachtschweine der an der Koope-
ration beteiligten Betriebe. Die Vermarktung wird in aller Regel nicht von einem selbstständigen Unternehmen mit eigener Geschäftsführung, sondern einem der betei-
ligten Landwirte durchgeführt, der namentlich die Preisverhandlungen mit Schlacht-
höfen oder Viehhändlern für alle kooperierenden Betriebe übernimmt. Weitere Auf-
gaben, z. B. der Transport der Schlachtschweine, verbleiben in der Regel in der Zu-
ständigkeit der einzelnen Betriebe.

Die VVG und die EZG stellen die nächst engeren Formen der horizontalen Kooperati-
on dar. Beide sind dadurch charakterisiert, dass eine größere Zahl von Landwirten die
Vermarktung auf rechtlich selbstständige Einheiten mit eigener Geschäftsführung
überträgt. Neben der Vermarktung nehmen VVG und EZG für ihre Mitglieder häufig
zahlreiche weitere Aufgaben wahr. Wie die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit
durchgeführten empirischen Erhebung zeigen, erweist sich dies häufig sogar als ent-
scheidender Erfolgsfaktor. Trotz ähnlicher Zielsetzungen von EZG und VVG stellt
letztere die im Regelfall etwas lockerere der beiden Kooperationsalternativen dar.
Dies zeigte auch die empirische Untersuchung der Rolle und Erfolgsfaktoren von EZG
und VVG (vgl. Kapitel IV-2). Während die befragten VVG nur knapp 36 % der
Schlachtschweine von vertraglich gebundenen Landwirten beziehen und mehr als
62 % der Schweine frei einkaufen, stammen bei EZG mehr als drei Viertel der
Schlachtschweine von vertraglich gebundenen Mitgliedern. In Abbildung 163 ist die
EZG aufgrund der tendenziell stärkeren Bindung der Mitglieder daher weiter rechts
eingeordnet als die VVG.

Als eine noch stärkere Bündelung der Vermarktung von Schlachtschweinen sind die in der Landwirtschaft gegenwärtig noch nicht verbreiteten Vermarktungskontore einzustufen. Hierbei handelt es sich um eine zwischen verschiedenen VVG bzw. EZG abgestimmte Form der Vermarktung. Der Begriff des „Kontors“ deutet dabei an, dass es sich nicht um eine durch Größenwachstum entstandene oder auf Fusionen zurückgehende Groß-VVG bzw. -EZG handelt. Vielmehr steht der Gedanke im Vordergrund, dass grundsätzlich selbstständig bleibende VVG und EZG ihrerseits Teile der Vermarktung auf zentrale Vermarktungsbüros übertragen, alle übrigen Dienstleistungen jedoch weiterhin dezentral in eigener Verantwortung erbringen. Ein Vermarktungskontor bündelt lediglich die Verhandlungen mit den Abnehmern, namentlich den Schlachthöfen, im Sinne eines Key Account Managements, damit die „grüne“ Seite gegenüber marktmächtigeren Verhandlungspartnern geschlossener auftreten und sich einen größeren Anteil an der Wertschöpfung sichern kann. Solche Vermarktungskontore können somit als wichtige Mittler zwischen Landwirten, EZG und VVG sowie Schlachtbetrieben betrachtet werden.

Organisation der Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland: Ist-Situation und Entwicklungsrichtung

Betrachtet man vor dem Hintergrund der eingeführten Gestaltungsdimensionen und -alternativen die Organisation der Wertschöpfungskette für Schweinefleisch, so kann die Ist-Situation in Nordwestdeutschland im Großen und Ganzen wie folgt gekennzeichnet werden:

- In der vertikalen Dimension sind neben (eher wenigen) Spot-Markt-Beziehungen vor allem sich faktisch herausbildende mehrjährige Lieferbeziehungen und einfache Vermarktungsverträge zu beobachten. Anders als z. B. in den USA und Dänemark sind stärker integrierte Formen der Kettenorganisation nicht weit verbreitet, sondern nur für kleinere Marktsegmente, etwa Markenfleischprogramme, charakteristisch.

- In der horizontalen Dimension dominieren die polypolistische Vermarktung und vergleichsweise lockere Kooperationsformen wie VVG und EZG. Die selbstständige Vermarktung ist vor allem, aber keineswegs nur für größere Betriebe kennzeichnend, während VVG und EZG – wie die Befragung zeigte – von vielen Landwirten als gerade für kleinere landwirtschaftliche Betriebe geeignete Form der Vermarktung betrachtet werden (vgl. Kapitel IV-2).
- In der dritten Gestaltungsdimension – Vertrauen und Commitment – zeigt sich ein vielfältiges Bild, nicht zuletzt, weil die Landwirte die verschiedenen Schlachtunternehmen sehr unterschiedlich einschätzen. Cum grano salis lässt sich aber feststellen, dass das Verhältnis zwischen Landwirtschaft und Schlachtunternehmen durch ein erhebliches Maß an Misstrauen gekennzeichnet ist, das die Zusammenarbeit zwischen beiden Wertschöpfungsstufen und die Durchsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen erheblich erschwert.

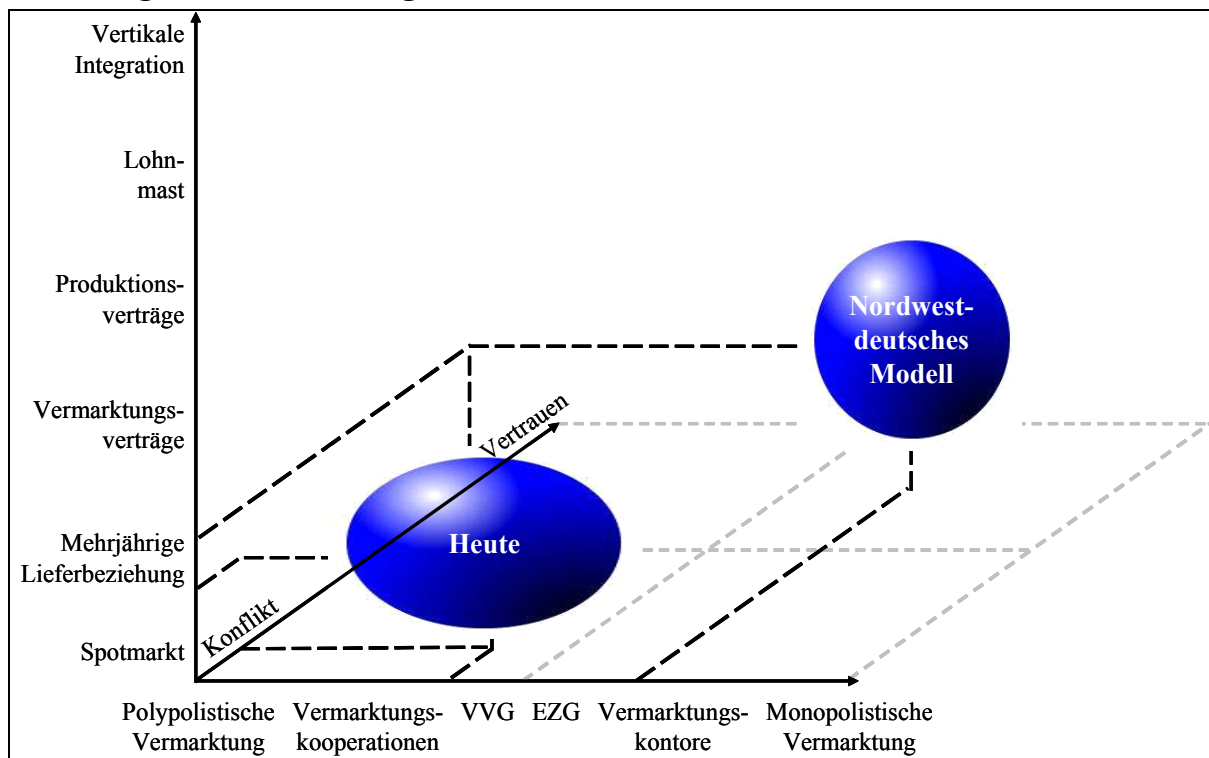
Diese Ist-Situation in der nordwestdeutschen Schweineerzeugung weist sowohl Stärken als auch Schwächen auf. So erscheint die dominierende, nur wenig integrierte Form der Kettenorganisation angesichts des Produktspektrums nordwestdeutscher Erzeuger und der eher geringen Exportorientierung der deutschen Schweineerzeugung als durchaus angemessen (vgl. Kapitel V-1). Die teils polypolistische, teils durch lockere Kooperationsformen gekennzeichnete Vermarktung von Schlachtschweinen verschenkt dagegen Wertschöpfungspotentiale im Ringen um einen größeren Anteil der Landwirtschaft am „Kuchen“, der zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette, vor allem Landwirtschaft, Schlachtung, Verarbeitung und Handel, zu verteilen ist. Misstrauen schließlich wirkt transaktionskostenerhöhend und innovationshemmend. Vor diesem Hintergrund plädieren wir für die Entwicklung und Implementierung einer veränderten, die spezifischen Bedingungen Nordwestdeutschlands respektierenden, aber zugleich bisherige Schwächen ausmerzenden neuen Modells der Organisation der Schweine erzeugenden Kette. Dieses „Nordwestdeutsche Modell“ ist gekennzeichnet durch (Abbildung 163):

- die Beibehaltung eines niedrigen Grads der vertikalen Integration in der gesamten Kette,

- eine Intensivierung der Kooperation durch verstärkte Fusionen und die Einrichtung von Vermarktungskontoren sowie
- die Implementierung einer vertrauensvolleren Zusammenarbeit in der Kette durch Maßnahmen des Supplier Relationship Management der Schlachtunternehmen.

Die folgende Abbildung 163 zeigt den Weg von der heutigen Situation hin zu der von uns propagierten Vision des „Nordwestdeutschen Modells“.

Abbildung 163: Auf dem Weg zum „Nordwestdeutschen Modell“



Quelle: Eigene Darstellung

Vertrauen und Commitment sind stark verhaltensbedingt und reflektieren soziale Lernprozesse, in denen die Wirtschaftssubjekte Erfahrungen gesammelt haben, inwieweit sie der jeweils anderen Marktseite Vertrauen entgegenbringen dürfen. Ein Supplier Relationship Management muss daher als ein auf längere Sicht angelegter Prozess ausgestaltet werden, der nicht mit Erwartungen an kurzfristige Verbesserungen und schnelle (finanzielle) Ergebnisse belastet und überfrachtet werden darf. Die Verantwortung für diesen Prozess liegt eher bei den Schlachtunternehmen denn bei der Landwirtschaft.

Im Unterschied dazu ist die Einrichtung eines Vermarktungskontors eine klar umrissene Reorganisationsaufgabe, bei der nur eine Funktion, nämlich die Vermarktung, aus den Betrieben, Vermarktungsk Kooperationen, VVG und EZG ausgelagert und auf eine zentrale Stelle übertragen wird. Dass diese Aufgabe unabhängig von der vorherigen Form der Vermarktung in allen Fällen ähnlich gelagert ist, stellt eine günstige Voraussetzung für eine erfolgreiche überbetriebliche Kooperation dar. Vermarktungskontore, die wesentliche Teile der in der Region vermarkteten Schweine auf sich vereinigen, könnten in den Verhandlungen dem Schlachtsektor eher auf Augenhöhe gegenüber treten. Erst recht würde dies gelten, wenn es mittel- bis langfristig gelänge, rund 30 bis 40 % der Schweine gemeinsam zu vermarkten. Die VVG und EZG könnten sich unter diesen Bedingungen gezielt auf die Dienstleistungen, die sie für die Landwirte erbringen, konzentrieren und in der Beratung und dem Nutztiergeschäft ihre Kompetenzen ausbauen.

Die Vorteile von Vermarktungskontoren würden gerade in schlechten Jahren mit schwierigen Verhandlungen zum Tragen kommen. Trotzdem ist die Realisierung nicht einfach. Als Zwischenstufe auf dem Weg zu dieser Idee bieten sich daher Kooperationen einzelner EZG und VVG an, im Rahmen derer ein Geschäftsführer geschlossen für alle beteiligten Kooperationspartner die Verhandlungen mit den Schlachtunternehmen führt und insoweit die Position eines Vermarktungskontoristen übernimmt.

Nicht empfohlen wird das „Nordwestdeutsche Modell“ für spezielle Marktsegmente, wie sie die Direktvermarktung oder Markenfleischprogramme darstellen. Ferner ist zu beachten, dass das Konzept der Vermarktungskontore für EZG und VVG mit eigenem Schlachthof nicht geeignet ist. Allerdings erwarten wir, dass sich diese EZG und VVG über kurz oder lang ohnehin von den häufig eher unwirtschaftlichen Schlachthöfen trennen werden.

Literaturverzeichnis

- Adam, F. (2004): Schlachtdaten online auswerten. In: Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe, H. 52/2004, S. 36-38.
- Adam, F., Hartmann, F.-J. (2005): Maskenvielfalt für AutoFOM-Abrechnungen nimmt zu. <http://www.landwirtschaftskammer.de/fachangebot/tierproduktion/schweinehaltung/management/maskenvielfalt-autofom.htm>, Stand 23.08.2005.
- Agra-Europe (2004a): Lohnmast in der französischen Schweinehaltung auf dem Vormarsch. In: Agra-Europe 37/2004.
- Agra-Europe (2004b): Jeder zweite französische Schweinemäster im Minus. In: Agra-Europe 46/2004.
- Agra-Europe (2004c): Spanischer Schweinehalter-Fachverband nennt mittelfristige Ziele. In: Agra-Europe 40/2004.
- Agra-Europe (2004d): Schweinefleischexporte der Vereinigten Staaten auf Rekordhoch. In: Agra-Europe 51/2004.
- Ahlers, F. (2004): „Was können Schweinehalter von der Integration in der Geflügelbranche lernen?“, Kommentar von Friedrich Ahlers, ISN-Beirat, 22.10.2004. www.schweinenet.de, Abrufdatum: 05.11.2004.
- aid (Hrsg.) (2001): Die Warenterminbörse für Agrarprodukte. aid Nr. 1432/2001, Bonn.
- Ailawadi, K. L., Boris, N., Farris, P. W. (1995): Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers. In: Journal of Retailing, Nr. 3, S. 211-248.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, Jg. 84, S. 488-500.
- Alvensleben, R. v. (2001): Das Image von Landwirtschaft und Nahrungsmitteln vor und nach der BSE-Krise 2000/2001. Vortrag bei der Mitgliederversammlung der Landesvereinigung der Milchwirtschaft Niedersachsen e. V. am 08.11.2001 in Verden. http://www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/bse2000_2001.pdf, Stand: 21.02.2002.
- American Meat Institute (2004): Fact Sheet: Overview of U.S. Meat and Poultry Production and Consumption. Washington, DC, August 2004.
- Anders, S., Weber S. A. (2004): Marktmacht und Preisrigiditäten im Lebensmitteleinzelhandel. Vortrag anlässlich der 44. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues an der Humboldt-Universität zu Berlin, 27.-29. September 2004.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: Journal of Marketing, 54. Jg., Heft 1, S. 42-58.
- Anderson, E., Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. In: Journal of Marketing Research, 29. Jg., S. 18-34.
- Applebaum, E. (1982): The Estimation of the Degree of Oligopoly Power. In: Journal of Econometrics, 19. Jg., S. 287-299.
- Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation. New York.
- Azzam, A. M. (1997): Measuring Market Power and Cost-Efficiency Effects of Industrial Concentration. In: Journal of Industrial Economics, 45. Jg., S. 377-386.
- Azzam, A. M., Wellman, A. C. (1992): Packer Integration into Hog Production: Current Status and Possible Impacts on Hog Prices and Quantities. Research Bulletin 325, University of Nebraska-Lincoln.

- Backhaus, K., Bonus, H. (Hrsg.) (1997): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte. 2. Aufl., Stuttgart.
- Baeker, D. (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt/M.
- Bailey, D., Brorsen, B. W. (1989): Price Asymmetry in Spatial Fed Cattle Markets. In: *Western Journal of Agricultural Economics*, 14. Jg., S. 246-252.
- Bain, J. S. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass.
- Bain, J. S. (1968): *Industrial Organization*. 2. Aufl., New York u. a.
- Balling, R. (1990): Marketing-Konzeption für einen Markenartikel Rindfleisch. In: *Agrarwirtschaft, Sonderheft 125*.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., S. 130-153.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17. Jg., S. 99-120.
- Barney, J. B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2. Aufl., Upper Saddle River.
- Batt, P. J., Rexha, N. (1999): Building Trust in Agribusiness Supply Chains: A Conceptual Model of Buyer-Seller-Relationships in the Seed Potato Industry in Asia. In: *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 11. Jg., Nr. 1, S. 1-17.
- Bauer, M. (2000): Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden.
- Bäurle, H., Windhorst, H.-W. (2005): Strukturwandlungen in der deutschen Schweinehaltung zwischen den Jahren 1992 und 2003. Vechta.
- Beck, T. (1996): *Die Projektorganisation und ihre Gestaltung*. Berlin.
- Becker, J. (2001): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*. 7. Aufl., München.
- Beckmann, V. (2000): *Transaktionskosten und institutionelle Wahl in der Landwirtschaft. Zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation*. Berlin.
- Behner, M., Bitsch, V. (1995): Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen im Produktionsgartenbau. Eine transaktionskostentheoretische Analyse. In: *Agrarwirtschaft*, 44. Jg., S. 131-137.
- Berends, B. R., v. Knapen, F., Mossel, D. A. A., Burt, S. A., Snijders, J. M. A. (1998): Impacts on Human Health of *Salmonella* spp. on Pork in the Netherlands and the Anticipated Effects of some Currently Proposed Control Strategies. In: *International Journal of Food Microbiology*, 44. Jg., S. 219-229.
- Berg, E. et al. (2001): Motivation, Zielsetzung und innere Organisation von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft. In: *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel*. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M., S. 141-178.
- BgVV (Bundesinstitut für gesundheitlichen Verbraucherschutz und Veterinärmedizin) (2001): *Nationaler Rückstandskontrollplan 1999*. Berlin.
- Bläsi, W., Strümpfel, J. (2001): Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel, dargestellt am Beispiel ausgewählter Thüringer GbR. In: *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel*. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M., S. 99-140.

- Blinder, A. S., Canetti, E. R., Lebow, D. E., Rudd, J. B. (1998): Asking about Prices: A New Approach to Understanding Price Stickiness. New York.
- Bodenstein, G., Spiller, A. (1993): Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie: Ein interaktionstheoretischer Ansatz. In: Wirtschaft und Studium, Nr. 11/1993, S. 937-942 und Nr. 12/1993, S. 1024-1028.
- Bogaschewsky, R. (2003): Integrated Supply Management – Zukunftskonzept für die Beschaffung. In: Integrated Supply Management, hrsg. v. R. Bogaschewsky, München et al., S. 23-52.
- Böhme, A. (1999): Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen. Lohmar, Köln.
- Bondt, N. et al. (2005): Terugdringen Ketenv verliezen in de Varkenshouderij. Bericht der VarKeL-Arbeitsgruppe. Den Haag.
- Bongaerts, R. (2001): Verbesserung der Schlachthofstruktur in der Bundesrepublik Deutschland: unter besonderer Berücksichtigung eines Strukturkrisenkartells. Frankfurt/M. u. a.
- Boyd, M.S., Brorsen, W., B. (1988): Price Asymmetry in the U.S. Pork Marketing Channel. In: North Central Journal of Agricultural Economics, 10. Jg., Nr. 1, S. 103-109.
- Brand-Saßen, H., Essmann, S., Theuvsen, L. (2005): Artgerechte Tierhaltung zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Analyse der Einsatzmöglichkeiten des Target Costing. In: Entwicklungspotenziale ländlicher Räume: Landwirtschaft zwischen Rohstoffproduktion und Management natürlicher Ressourcen. Band 20 der Schriftenreihe Landwirtschaftliche Rentenbank, Frankfurt/M., S. 113-154.
- Branscheid, W. (2004): Verzerrungen bei der Schätzung von Untergruppen einer Population. In: Mitteilungsblatt der Bundesanstalt für Fleischforschung Kulmbach, 43. Jg., Nr. 165, S. 265.
- Breuer, D. (2005): "Der Schweinepreis oder die Mär von einer fairen Partnerschaft" - Kommentar von ISN-Geschäftsführer Detlef Breuer http://www.schweine.net/isn_scripte/news/news.html?country=de&kommentar=1, Abrufdatum 08.10.04
- Brown, J. R.; Lusch, R. F.; Nicholson, C. Y. (1995): Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. In: Journal of Retailing, 71. Jg., Nr. 4, S. 363-392.
- Bühler, R. (2003): Produkte mit Heimat: Schlüssel zur globalen VerbraucherIn. Vortrag anlässlich der 16. Röttgener Marketingtage, 4.-5. Dezember 2003 in Bonn-Röttgen.
- Burg Warberg (2004): Schweinehandelstag 2004. <http://www.burg-warberg.de/web/index.htm> (Abrufdatum: 05.11.2004).
- Busch, H. (2002): Die Analyse der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung – Fallstudie für ausgewählte Betriebe in Nordwest-Deutschland und den USA. Masterarbeit Universität Göttingen.
- Cell Consulting AG (2004): Go East: Internationalisierung im Handel. Vortrag zum Handelskongress 2004, Berlin, 26.–27. Oktober 2004.
- Clare, B. G., Reid, J. I., Shadbolt, N. M. (2005): Supply Base Relationships in the New Zealand Red Meat Industry: A Case Study. Beitrag zum 15th Annual World Forum, Symposium and Case Conference der International Food and Agribusiness Management Association, 25.-28.6.2005 in Chicago.
- Cloutier, L. M., Saives, A.-L. (2002): Functional Eating and Strategic Groups in Canada. In: Canadian Journal of Agricultural Economics, 50. Jg., S. 569-585.
- CMA (2005a): Service Guide Chilled Food. http://www.cma.de/profis_102853.php, Abrufdatum: 20.05.2005.

- CMA (2005b): Verbraucher wollen wissen, was auf den Tisch kommt! Pressemitteilung der CMA vom 4. August 2005.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica N.S.*, 4. Jg., S. 386-405.
- Cook, M. L., Iliopoulos, C., Chaddad, F. R. (2004): Advances in Cooperative Theory since 1990: A Review of Agricultural Economics Literature. In: Hendrikse, G. (Hrsg.): *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam, S. 65-90.
- Corste, D., Felde, J. (2005): Supplier Collaboration: Eine Erfolgsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Studie. Bericht zum Forschungsprojekt „SRM“. St. Gallen.
- Cramon-Taubadel, S. v. (1998): Estimating Asymmetric Price Transmission with the Error Correction Representation: An Application to the German Pork Market. In: *European Review of Agricultural Economics*, 25. Jg., S. 1-18.
- Cramon-Taubadel, S. v., Mösch, J. (1997): Untersuchung des Preiszusammenhangs bei Schweinefleischprodukten zwischen verschiedenen Typen von Einzelhandelsgeschäften. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V.*, Bd. 33, S. 69-81.
- Czekala, K. (2003): Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen auf die Koordinationsformen in der deutschen Schweineproduktion. Diss. Universität Bonn.
- Danish Crown (1998 – 2003): Geschäftsberichte 1998 bis 2003.
- DBV (2005): Situationsbericht 2005. <http://www.situationsbericht.de/>
- den Ouden, M. et al. (1996): Vertical Cooperation in Agricultural Production-Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork. In: *Agribusiness*, 12. Jg., S. 277-290.
- Deutsch, M. (1962): Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In: *Nebraska Symposium on Motivation*, hrsg. v. M. R. Jones, Lincoln, S. 275-320.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2003): Technologiefolgeabschätzungsprojekt: Potenziale zur Erhöhung der Nahrungsmittelqualität. Berlin, http://www.bundestag.de/parlament/gremien15/a17/ber_tech/1501673.pdf
- Deutscher Fachverlag (Hrsg.) (2004): Der Außer-Haus-Markt. Posterübersicht. Frankfurt/M.
- DFV (2004): Geschäftsbericht des Fleischerhandwerks 2004. <http://www.fleischerhandwerk.de/presse/medien2004/gbericht/Strukturentwicklung.pdf>.
- Diller, H. (1997): Preismanagement im Zeichen des Beziehungsmarketing. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., S. 749-763.
- Diller, H. (2000): Preiszufriedenheit bei Dienstleistungen. Konzeptualisierung und explorative empirische Befunde. In: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., S. 570-587.
- Diller, H., Ivens, B. S. (2004): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74. Jg., S. 249-271.
- DiMaggio, P. W., Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48. Jg., S. 147-160.
- Dobson, P. W. (1998): The Economic Welfare Implications Of Own Label Goods. School of Management and Finance Discussion Paper IV, University of Nottingham 1998.
- Dobson, P. W., Clarke, R., Davies, S., Waterson, M. (2001): Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union. In: *Journal of Industry, Competition and Trade*, 2001, 1. Jg., Nr. 3, S. 247-281.

- Doluschitz, R. (2001): Kooperationen in der Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 79, S. 375-398.
- Dominiak, J. (2004): Poland in Europe. Vortrag auf dem ZMP-Osteuropaforum 14. – 15. Oktober 2004. Abrufdatum: 22.01.2005.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 61. Jg., Nr. 2, S. 35-51.
- Dorsch, K. (2005): "Wir bekommen ein riesiges Wettbewerbsproblem". In: top agrar, H. 5/2005, S. 117-118.
- Douma, S., Schreuder, H. (1992): Economic Approaches to Organizations. New York u. a.
- Dow Jones & Co., Inc. (2005): Schweine-Referenzpreis steigt um 2cts auf 1,49 €/kg. <http://www.raiffeisen.com/news/artikel/30198424>, Abrufdatum: 24.08.2005.
- Drescher, K. (1999): Preisbildung und Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel. In: Agrarwirtschaft, 48. Jg., S. 230-239.
- Drescher, K., Ratjen, U. (1999): New Generation of Co-operatives: Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit auf die Bundesrepublik Deutschland. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 49. Jg., S. 264-277.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 51. Jg., H. 2, S. 11-27.
- Ebers, M., Gotsch, W. (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Organisationstheorien, 4. Aufl., hrsg. v. A. Kieser, Stuttgart – Berlin – Köln, S. 199-251.
- El-Ansary, A. I., Stern, L. W. (1972): Power Measurement in the Distribution Channel. In: Journal of Marketing Research, February, S. 47-52.
- Ernährungsdienst (2004): Schweine in Polen fast ausverkauft. In: Ernährungsdienst 76/2004, S. 1.
- Ertl, R., Specht, M. (1999): Globus - Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg. In: Kundenorientierung im Handel, hrsg. v. A. Meyer, Frankfurt/M., S. 91-120.
- EU (2003): Der Fleischsektor in der Europäischen Union. http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/fact/meat/2004_de.pdf. Abrufdatum: 08.11.2004.
- EU (2005): http://europa.eu.int/comm/agriculture/markets/pig/index_de.htm. Abrufdatum: 9.2. 2005.
- Eurostat (2005): Landwirtschaft und Fischerei. http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/reference/display.do?screen=welcomeref&open=/&product=EU_agriculture_forestry_fisheries&depth=2&language=de (Abrufdatum: 18.02.2005).
- Eynck, H.-J. (2005): Tiere auf den Punkt produzieren. In: Fleischwirtschaft, Nr. 8/2005, S. 22-24.
- Fahlbusch, S. (1994): Ökonometrische Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Preisen von Schweinefleisch auf der Erzeuger- und Großhandelsstufe. Diplomarbeit Universität Kiel.
- FAO Database: verschiedene Jahrgänge.
- Fearne, A. (1999): Food Safety and International Competitiveness: The Case of Meat. Beitrag zur International Meat Competitiveness Conference, Banff, 14.-16.4.1999.
- Fearne, A., Duffy, R., Hornibrook, S. (2004): Measuring Distributive and Procedural Justice in Buyer/Supplier Relationship: An Empirical Study of UK Supermarket Supply Chain. Vortrag auf dem 88. Seminar der European Association of Agricultural Economists, Paris, 5. – 6. Mai 2004.

- Franke, N. (1997): Das Image des Herstellers im Handel. Theoretische Konzeption eines allgemeinen Modells und kausalanalytische Überprüfung im Taschenbuchmarkt In: Marketing ZFP Zeitschrift für Forschung und Praxis, 19. Jg., Nr. 4, S. 209-219.
- Frazier, G. L. (1983): On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. In: Journal of Marketing Research, 20. Jg., H. 5, S. 158-166.
- Freisinger, U., Windhorst H.-W. (2005): Sektorale und regionale Strukturen der Nutztierhaltung in Niedersachsen. ISPA, Weiße Reihe, H. 25, Vechta.
- Frese, E. (1996): Anmerkungen zum Outsourcing aus organisatorischer Sicht. In: Organisation im Unternehmen zwischen Tradition und Aufbruch, hrsg. von U. von Hoven u. R. Lang, Frankfurt/M. u. a., S. 17-26.
- Frese, E. (2005): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9. Aufl., Wiesbaden.
- Frey, B. S., Benz, M. (2004): Anreizsysteme, ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Dimension. In: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., hrsg. v. G. Schreyögg u. a. v. Werder, Stuttgart, Sp. 21-28.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 58. Jg., H. 4, S. 1-19.
- Gaus, J., Haxsen, G. (2003): Analyse der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ausgewählter Betriebe mit Schweinehaltung in Europa und Amerika. FAL-Arbeitsbericht 08/2003.
- Gerlach, S., Köhler, B., Spiller, A. (2005a): Landwirte als Lieferanten und Unternehmenseigner: Zum Management von Supplier- und Investor-Relations im Agribusiness. Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, hrsg. v. I. Darnhofer, S. Pöchtrager und B. Schmid, Wien, S. 221-234.
- Gerlach, S., Spiller, A., Wocken, C. (2005b): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In: Agrarwirtschaft, 54. Jg., S. 35-48.
- GfK (2005): GfK Consumer Index. http://www.gfk.de/produkte/eigene_pdf/CI042005.pdf.
- Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte. Mannheim.
- Gierl, H., Gehrke, G. (2004): Kundenbindung in industriellen Zuliefer-Abnehmer- Beziehungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg., S. 203-236.
- Gohin, A., Guyomard, H. (2000): Measuring Market Power for Food Retail Activities: French Evidence. In: Journal of Agricultural Economics, 51. Jg., Nr. 2, S. 181-195.
- Golan, E. et al. (2004): Food Safety Innovation in the United States. Evidence from the Meat Industry. USDA, Economic Research Service, Agricultural Economic Report No. 831. Washington, DC.
- Graefe, J. (2005): Fleischwirtschaft bleibt dynamisch. In: Lebensmittelzeitung, 31. März 2005.
- Grant, R. M. (1998): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications. 3. Aufl., Malden, MA – Oxford.
- Griffith, G.R., Piggott, N.E. (1994): Asymmetry in Beef, Lamb and Pork Farm-Retail Price Transmission in Australia. In: Agricultural Economics, 10. Jg., S. 307-316.
- Grote, B. (2000): Transparenz schafft Wettbewerbsvorteil. In: Landwirtschaftsblatt Weser-Ems, Nr. 44, S. 3, Oldenburg.

- Grundhoff, F.-J. (2002): Zentral-Regionales Marketing – Vermarktungskonzepte für spezifische regionale Erzeugnisse. In: Vielfalt auf dem Markt. Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, hrsg. v. F. Begemann, Bonn, S. 40-51.
- Grüninger, S. (2001): Vertrauensmanagement: Kooperation, Moral und Governance. Marburg.
- Guo, H., Jolly, R. W., Zhu, J. (2005): Contract Farming in China: Supply Chain or Ball and Chain? Beitrag zur Minnesota International Economic Development Conference, University of Minnesota, 29.-30.4.2005.
- Hahn, C. (1997): Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktwahlentscheidungen – ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich. Münster.
- Haley, M. M. (2004): Market Integration in the North American Hog Industries. USDA, Agricultural Economic Research Service. Washington, DC.
- Hanau, A. (1927): Die Prognose der Schweinepreise. In: Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. Sonderheft 2, hrsg. v. Institut für Konjunkturforschung, Berlin.
- Hanau, A. (1956): Schweinezyklus. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 9, Stuttgart u. a., S. 171-173.
- Hansen, A., Thiele, H., Burchardi, H., Renken, M. (2005): Die Märkte für Vieh und Fleisch. In: Agrarwirtschaft, 54. Jg., S. 49-68.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. 2. Aufl., Göttingen.
- Harstick, H., Vogelsang, T. (2004): „LEH muss Einkaufspreise für Fleisch- und Wurstwaren anheben“. http://www.schweine.net/isn_scripte/news/news.html?country=de&kommentar=1, Abrufdatum 08.10.04.
- Haxsen, G. (2004): Wir produzieren zu teuer. In: top agrar, H. 09/2004, S. S10-S12.
- Haxsen, G., Beckhove, A. (2004): Kalkulation der Produktionskosten im europäischen Verbund. In: Agra-Europe, H. 52/2004, Markt und Meinung, S. 8-11.
- Hayenga, M. et al. (2000): Meat Packer Vertical Integration and Contract Linkages in the Beef and Pork Industries: An Economic Perspective. Arbeitsbericht Department of Economics, Iowa State University, 22. Mai 2000.
- Heide, J. B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. In: Journal of Marketing, 58. Jg., Heft 1, S. 71-85.
- Heide, J. B., John, G. (1992): Do Norms Matter in Marketing Relationships? In: Journal of Marketing, 56. Jg., S. 32-44.
- Heide, J. B., Miner, A. S. (1992): The Shadow of the Future: Effects of anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. In: Academy of Management Journal, 35. Jg., S. 265-291.
- Heien, D. M. (1980): Markup Pricing in a Dynamic Model of the Food Industry. In: American Journal of Agricultural Economics, 62. Jg., S. 10-18.
- Heil, O. P., Helsen, K. (2001): Towards an Understanding of Price Wars: Their Nature and How They Erupt. In: Journal of Research in Marketing, 18. Jg., Nr. 1, S. 83-98.
- Hellbrügge, H. (2004): Die Analyse der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung – Fallstudie für ausgewählte Betriebe in Deutschland, Kanada und Brasilien. Masterarbeit Universität Göttingen.
- Hendrikse, G. (Hrsg.) (2004): Restructuring Agricultural Cooperatives. Rotterdam.

- Hennig-Thurau, T.; Bornemann, D. (2003): Return on Relationship Quality, oder: Lohnen sich Investitionen in die Qualität von Geschäftsbeziehungen. In: Handbuch Relationship Marketing - Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, hrsg. von Payne, A., Rapp, R., 2. Aufl., München.
- Henze, A. (2005): Gute Aussichten nur bei Strukturwandel. In: Neue Landwirtschaft, Nr. 3, S. 66-67.
- Herath, D. P., Weersink, A. J., Carpentier, C. L. (2005): Spatial and Temporal Changes in the U.S. Hog, Dairy, and Fed-Cattle Sectors, 1975-2000. In: Review of Agricultural Economics, 27. Jg., S. 49-69.
- Hermann, B. (2002): Gemeinsam wirtschaften – was sollten Partner von vornherein bedenken? In: Durch Partnerschaft zum Erfolg. KTBL-Sonderveröffentlichung 040. Darmstadt, S. 15-17.
- Herrmann, A.; Johnson, D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., S. 579-599.
- Herrmann, R., Möser, A. (2002): Preisrigidität oder Preisvariabilität im Lebensmitteleinzelhandel? Theorie und Evidenz aus Scannerdaten. Agrarökonomischer Diskussionsbeitrag der Universität Gießen, Nr. 68.
- Hobbs, J. E. (1996): Transaction Costs and Slaughter Cattle Procurement: Processors' Selection of Supply Channels. In: Agribusiness, 12. Jg., S. 509-523.
- Hobbs, J. E. et al. (2005): Traceability in the Canadian Red Meat Sector: Do Consumers Care? In: Canadian Journal of Agricultural Economics, 53. Jg., S. 47-65.
- Hoffmann, K. (2004a): Auf Bedienung werden wir nicht verzichten. In: Lebensmittelzeitung, 27. August 2004, S. 43.
- Hoffmann, K. (2004b): Chilled Food: Gegenstrategie für LEH. In: Lebensmittelzeitung, 27. August 2004.
- Hoffmann, K. (2005): Discounter machen den Markt. In: Lebensmittelzeitung, 9. September 2005, S. 47.
- 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. Jg., H. 3/4, S. 93-107.
- Holmstrom, B. R., Tirole, J. (1989): The Theory of the Firm. In: Handbook of Industrial Organization, Bd. 1, hrsg. v. R. Schmalensee u. R. D. Willig, Amsterdam u. a., S. 61-133.
- Homburg, C., Krohmer H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Homburg, C., Stock R. (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Marktforschung, hrsg. von C. Homburg, Wiesbaden.
- Höreth, R. (2000): AutoFOM: Sicherheitskonzept und Überwachung. Originalmanuskript aus: AutoFOM: Neutrale Kontrolle gibt Sicherheit. Landwirtschaftsblatt Weser-Ems Nr. 5 vom 4. Feb. 2000 sowie Bayerisches Wochenblatt Heft 5 vom 5. Feb. 2000: Bis ins Teilstück vermessen. Nach Stand 01.08.2000 ergänzt und verändert. [http://www.bfa-fleisch.de /ZulassungA-FOM_1_.pdf](http://www.bfa-fleisch.de/ZulassungA-FOM_1_.pdf).
- Hornibrook, S., Fearn, A. (2005): Demand Driven Supply Chains: Contractual Relationships and the Management of Perceived Risk. Vortrag im Rahmen des 2. European Forum on Market-Driven Supply Chains. Politecnico di Milano, 5. – 6. April 2005.
- Hortmann-Scholten, A. (1999): Mehr Mittelmaß produzieren. In: DLG-Mitteilungen, H. 8/1999, S. 62-63.

- Hortmann-Scholten, A. (2003): Weg mit der Maskenvielfalt! In: DLG-Mitteilungen, H. 10/2003, S. 52-54.
- Hortmann-Scholten, A. (2004a): Gute Absatzchancen für Fleischwaren „Made in Germany“. In: Schweinezucht und Schweinemast, H. 05/2004, S. 17-19.
- Hortmann-Scholten, A. (2004b): USA: Neue Fleischdiät kurbelt Absatz an. In: Schweinezucht und Schweinemast, H. 6/2004, S. 60-62.
- Hortmann-Scholten, A. (2005): Aktuelles Vermarktungsmanagement von Schlachtschweinen vor dem Hintergrund neuer Klassifizierungsverfahren (AutoFOM) und Preismasken. In: Themen zur Tierernährung, Fachtagung 2004/2005, hrsg. Von Deutsche Vilomix Tierernährungs GmbH, www.vilomix.com, Abrufdatum: 13.06.2005.
- Horvath, L. (2004): Supply Chain Management in der Fleischerzeugung: Konzeption, Implementierung und Perspektive. Diss. TU München.
- Husted, B. W. (1994): Transaction Costs, Norms and Social Networks. In: Business & Society, 33. Jg., H. 1, S. 30-57.
- Imai, K.-I., Itami, H. (1984): Interpenetration of Organization and Market. Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. In: International Journal of Industrial Organization, 2. Jg., S. 285-310.
- Inderhees, P., Kiefer, S., Lüth, M., Spiller, A. (2004): Fleischqualität und Präsentation entscheiden. In: Allgemeine Fleischerzeitung, Nr. 9/2004, S. 3-5.
- ISN (2004a): Europäischer Schweinepreisvergleich 2004. Interessengemeinschaft der Schweinehalter Nord-Westdeutschlands e. V.
- ISN (2004b): Aldi, Lidl & Co: Lidl zieht nach. ISN Aktuelle News vom 19. Oktober 2004. http://www.schweinenet.de/isn_scripte/news/news.html?country=de&aknews=1.
- ISN (2005a): Top 10 der Schweineschlachtereien 2004. <http://www.lz-net.de/companies/rankings/pages/>.
- ISN (2005b): DLG-Top Ten Frischfleisch. ISN Aktuelle News vom 27.05.2005. www.schweinenet.de, Abrufdatum 06.06.2005.
- Jahn, G., Schramm, M., Spiller, A. (2005): The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool. In: Journal of Consumer Policy, 28. Jg., Nr. 1, S. 53-73.
- Kausch, S., Clavadetscher, R., Dietler, C. (2005): Aldi und Lidl lösen Preiskampf aus. Bericht im Auftrag der Vier Pfoten Stiftung für Tierschutz. Chur.
- Keebingate, F. (2003): Triadische Strategieausrichtung förderwirtschaftlich tätiger Unternehmen. Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 15, Göttingen.
- Kieser, A., Walgenbach, P. (2003): Organisation. 4. Aufl., Stuttgart.
- Klee, A. (2000): Strategisches Beziehungsmanagement. Aachen.
- Kleine Klausung, H. (2000): Riesen hinterm großen Teich. Schweineproduktion in den USA nutzt extreme Strukturvorteile. In: Neue Landwirtschaft, 11. Jg., H. 6, S. 56-60.
- Klischat, U., Klischat, U., Habermann, I. (2001): Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M., S. 180-220.
- Klüppel, J. (2004): Mit Sortierschleusen leichter das Optimalgewicht finden. In: Schweinezucht und Schweinemast, H. 6/2004, S. 8-13.

- Knees, M. (2002): Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung – Fallstudie für ausgewählte Betriebe in Bayern und Frankreich. Masterarbeit Universität Göttingen.
- Knudsen, C. (1995): Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership. In: Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, hrsg. v. C. A. Montgomery, Boston – Dordrecht – London, S. 179-217.
- Kotabe, M., Martin, X., Domoto, H. (2002): Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries. In: Strategic Management Journal, 24. Jg., S. 293-316.
- KPMG (2004): Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandels: Status Quo und Perspektiven. Köln.
- Kuhlmann, F. (2003): Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft. 2. Aufl., Frankfurt/M.
- Kühne, M. (2005): Akzeptanz fehlt oft noch. In: Fleischwirtschaft, 85. Jg., H. 8, S. 8.
- Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. In: Harvard Business Review, 74. Jg., Nov./Dec., S. 92-106.
- Kundenmonitor (2004): http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bsp_zuf.php. Abrufdatum: 30.08.2005.
- Landvolk (2003): Die Inflation der Masken. <http://www.landvolk.net/2716.htm>, Abrufdatum 11.10.04.
- Langbehn, L. (2005): Die Stärken der Europäer. In: DLG – Mitteilungen, H. 03/2005, S. 82-84.
- Lawrence, J. D. et al. (1997): Vertical Coordination in the US Pork Industry: Status, Motivations, and Expectations. In: Agribusiness, 13. Jg., S. 21-31.
- Lawrence, J. D. et al. (2001): Evolving Producer-Packer-Customer Linkages in the Beef and Pork Industries. In: Review of Agricultural Economics, 23. Jg., S. 370-385.
- Lebensmittelzeitung (2004): Mehr Schweinefleisch in Niederlande. H. 52/2004.
- Lebensmittelzeitung (2005): Fleischwirtschaft bleibt dynamisch. www.lz-net.de, Abrufdatum 02.04.2005.
- Lebensmittelzeitung (Hrsg.) (2003): Die marktbedeutenden Handelsunternehmen 2003. Frankfurt/M.
- Lehnert, H. (2004): Wo am Schlachtband gemogelt wird. In: top agrar, H. 12/2004, S. S8-S11.
- Lehnert, H., Mennerich, J. (2003): Spanien drängt an die Spitze. In: top agrar H. 10/2003, S. 28-35
- LEJ (2004): Rahmenvereinbarung Nordrhein-Westfalen zur Klassifizierung, Verwiegung und Kennzeichnung von Schweine- und Rinderschlachtierkörpern vom 01.01.2004. Landesamt für Ernährungswirtschaft, und Jagd Nordrhein-Westfalen. <http://www.lej.nrw.de/objectfiles/object/rahmen-klassifizierung.pdf>, Abrufdatum 13.09.2005.
- Lentföhr, G. (2005): Geschlossene Produktionssysteme sparen Kosten. In: Bauernblatt Schleswig-Holstein und Hamburg vom 28. Februar 2005, S. 22-26.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A. (1985): Negotiation: Readings, Exercises, and Cases. Homewood.
- LfL – Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (2004): Marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen in ausgewählten EU-Beitrittsländern. Stand 25.02.2004.
- Lüth, M., Spiller, A. (2005): Brands as Quality Signals – Possibilities to Introduce Brands into the Meat Market. In: Tagungsband zum 92. EAAE-Seminar „Quality Management and Quality Assurance in Food Chains“, 02.-04.03.2005, Göttingen, in Vorbereitung.

- Lüth, M., Spiller, A., Enneking, U. (2004): Analyse des Kaufverhaltens von Selten- und Gelegenheitskäufern und ihrer Bestimmungsgründe für/gegen den Kauf von Öko-Produkten. Projektabschlussbericht für das BMVEL im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau. Göttingen.
- Lüth, M., Spiller, A., Wegener, A., Zühlsdorf, A. (2005): Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 83, S. 278-293.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen: Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl., Stuttgart.
- M+M Planet Retail (2004): Die 30 größten Lebensmittel-Einzelhändler der Welt 2002. www.planetretail.net. Abrufdatum: 01.11.2004.
- MacDonald, J. M. et al. (2004): Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities. USDA, Agricultural Economic Report No. 837. Washington, DC.
- Makise, K. (2002): Creating Special Pork for the Japanese Market. In: Advances in Pork Production, 13. Jg., S. 233-237.
- Maloni, M. J., Benton, W. C. (2000): Power Influences in the Supply Chain. In: Journal of Business Logistics, 21. Jg., Nr. 1, S. 49-75.
- Manegold, D. (1971): Zur Neuberechnung einer Handels- und Verarbeitungsspanne bei Rind- und Schweinefleisch – Einführung in die Methode der Berechnung als Grundlage zur Diskussion. Braunschweig-Völkenrode.
- Mann, K. H., Muziol, O. (2001): Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M., S. 55-97.
- Martinez, S. W. (2002a): A Comparison of Vertical Coordination in the U.S. Poultry, Egg and Pork Industry. USDA, Economic Research Service, Agriculture Information Bulletin No. 747-05. Washington, DC.
- Martinez, S. W. (2002b): Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons from the Poultry, Egg and Pork Industries. USDA, Economic Research Service, Agricultural Economic Report No. 807. Washington, DC.
- Martinez, S. W., Zering, K. (2004): Pork Quality and the Role of Market Organization. USDA, Economic Research Service, Agricultural Economic Report No. 835. Washington, DC.
- Masson, R. et al. (2005): Demand Led Supply Chains in the UK Fashion Industry. Vortrag im Rahmen des 2. European Forum on Market-Driven Supply Chains. Politecnico di Milano, 5. – 6. April 2005.
- Matanda, M. J., Schroder, B. (2004): Business-to-Business Relationships by Categories of Suppliers in the Marketing Channel. In: Dynamics in Chains and Networks. Proceeding of the Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and Food Industry, Wageningen, S. 532-537.
- Matzler, K., Pramhas, N. (2004): Preiszufriedenheit – Prospect Theory oder Kano-Modell? In: Kundenorientierte Unternehmensführung, hrsg. v. H. H. Hinterhuber u. K. Matzler, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 181-193.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83. Jg., S. 340-363.

- Milbret, C., Evans, D. (2003): Gute Nachbarschaft: Marktleiter ist Chef im Ring. www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=899&backid=888 (Abrufdatum: 12.09.2003).
- Monczka, R. M. et al. (2001): *Purchasing and Supply Chain Management*, 2. Aufl., Cincinnati.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 3, S. 20-38.
- NABU/DVL (o. J.): *Regionale Bio-Lebensmittel im Handel: Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen*. Bonn – Ansbach.
- Narayanan, V. G., Raman, A. (2005): Teile und gewinne. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 9, S. 38-49.
- Metro Group (2005): *Metro-Handelslexikon*. Düsseldorf.
- o. V. (2005a): Globaler Schweinemarkt: Die wichtigsten Produzenten und Exporteure. In: *Ernährungsdienst* 29/2005, S. 3.
- o. V. (2005b): Polen: Schweineproduktion im Rückwärtsgang. In: *top agrar* H. 4/2005, S. 136.
- o. V. (2005c): Viehhändler folgen dem Strukturwandel in der Landwirtschaft. ISN Aktuelle News vom 22.03.2005, www.schweinenet.de, Abrufdatum 22.03.2005.
- o. V. (2005d): Deutsche sind Spitzenreiter beim Discounter-Einkauf. ISN Aktuelle News vom 15.09.2005, www.schweinenet.de, Abrufdatum 16.09.2005.
- o. V. (2005e): DLG-Top Ten Frischfleisch. ISN Aktuelle News, 27. Mai 2005, www.schweinenet.de, Abrufdatum 30.05.2005.
- o. V. (2005f): Aldi Süd versetzt Fleischbranche in Aufruhr. In: *Lebensmittelzeitung*, 10. Juni 2005.
- o. V. (2005g): Vion (Bestmeat) spricht sich für "Ein"- bzw. "Vier-Wochen-Preis" aus. ISN Aktuelle News vom 6. April 2005, http://www.schweinenet.de/isn_scripte/news/news.html?country=de&aknews=1.
- o. V. (2005h): Schlachthofvergleich startet. In: *Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe*, H. 22/2005, S. 38.
- Olbrich, R. (2001): Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel. Forschungsbericht Nr. 4, Hagen.
- Osterloh, M (1998): Unternehmensinterne Märkte: Je mehr, desto besser? In: *Organisation im Wandel der Märkte*, hrsg. v. H. Glaser, E. F. Schröder u. a. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 288-315.
- Osterloh, M., Frey, B. S., Frost, J. (1999): Was kann das Unternehmen besser als der Markt? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69. Jg., S. 1245-1262.
- Perry, M. K. (1989): Vertical Integration: Determinants and Effects. In: *Handbook of Industrial Organization*, Bd. 1, hrsg. v. R. Schmalensee u. R. D. Willig, Amsterdam u. a., S. 183-255.
- Petersen, B., Gymnich, S., Schimtz, T., Knura, S. (2005): Unterstützung des Salmonellen-Monitorings mit Hilfe von Methoden des Verbesserungsmanagements. Forschungsbericht Nr. 27 der landwirtschaftlichen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Juli 2005.
- Pfaff, K. (1998): Marktstruktur- und Preisasymmetrieanalyse der Fleischbranche in Mittelhessen. Agrarökonomischer Diskussionsbeitrag der Universität Gießen, Nr. 48.
- Pfaff, S. (2005): Die Strategien des Handels für die Fleisch- und Wurstabteilungen in den Outlets. Studie des EuroHandelsinstituts, Januar 2005.

- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York u. a.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., S. 267-284.
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., S. 336-357.
- Plöttner, O. (1995): Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten. Wiesbaden.
- Pohlmann, M., Apelt, M., Buroh, K., Martens, H. (1995): Industrielle Netzwerke – Antagonistische Kooperation an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. München – Mehring.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York – London.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York – London.
- Potucek, V. (1987): Strukturelle Wandlungen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb. Berlin.
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 3, S. 79-91.
- Probst, F.-W. (1973): Neuberechnung einer Handels- und Verarbeitungsspanne bei Rind- und Schweinefleisch. IflM Arbeitsunterlagen 1972 Nr. 4.
- Punyawadee, V., Boyd, M. S., Faminow, M. (1991): Testing for Asymmetric Pricing in the Alberta Pork Market. In: Canadian Journal of Agricultural Economics, 39. Jg., S. 493-501.
- Purcell, W. D. (2000): Contracts and Captive Supplies in Livestock: Why we are here, Implications and Policy Issues. <http://151.121.3.117/psp/issues/forum/purcell.htm>, Abrufdatum 07.06.2005.
- PVE (2003): Vieh, Fleisch und Eier in den Niederlanden 2003. <http://bedrijfsnet.pve.agro.nl/dui/>.
- QAL GmbH (o. J.): Neutrale Klassifizierung und Verwiegung von Schlachtkörpern. http://www.qal-gmbh.de/leistungen/l_content_1.html, Abrufdatum: 14.11.2004.
- Rasche, C. (2004): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden.
- Rasmussen, J. (2004): Costs in International Pig Production 2002. In: Landsudvalget for Svin, Report No. 24.
- Recke, G., Wirthgen, B. (2004): Betriebs- und Hofkundenanalyse in der Direktvermarktung. In: G. Recke, S. Zenner u. B. Wirthgen: Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in Deutschland. Schriftenreihe des BMVEL, Reihe A, H. 501, Münster-Hiltrup, S. 1-136.
- Recke, G., Zenner, S., Wirthgen, B. (2004): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in Deutschland. Schriftenreihe des BMVEL, Reihe A, H. 501, Münster-Hiltrup.
- Regierungskommission (2001): Endbericht 2001 der Niedersächsischen Regierungskommission „Zukunft der Landwirtschaft - Verbraucherorientierung“. November 2001.
- Reichwald, R. (2004): Organisationsgrenzen. In: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., hrsg. v. G. Schreyögg u. a. v. Werder, Stuttgart, Sp. 998-1008.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.

- Roland Berger (2005): Erfolgreiche Markenführung durch Premiumstrategien und Innovationen. Vortrag auf der Jahrestagung des Markenverbandes 2005, Berlin.
- Rudolph, B. (1998): Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich. Wiesbaden.
- Sanderik, K. (2004): Brasilien auf dem Weg zur Exportmacht. In: top agrar, H. 08/2004, S. S4-S6.
- Schlindwein, B., Feldhaus, R. (2003): Der Muskelfleischanteil gehört auf die Abrechnung. In: DLG-Mitteilungen, H. 10/2003, S. 55.
- Schmalhofer, O. (2000): Anforderungen beim Fleischeinkauf. In: Fleischwirtschaft, 80. Jg., H. 2, S. 34-36.
- Schmidt, I. (1997): Handelskonzentration, Nachfragemacht und GWB Novelle. In: Wirtschaft und Wettbewerb, 47. Jg., S. 101-120.
- Schmidt, R. H. (1998): Erich Gutenberg und die Theorie der Unternehmung. Finance Working Paper No. 13, Universität Frankfurt/M., Februar 1998.
- Schmitt, W. M., Hoffmann, H. (1997): Betriebsgemeinschaften in der Milchviehhaltung in Süddeutschland: Ergebnisse einer Umfrage in Bayern und Baden-Württemberg. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 75, S. 572-585.
- Schönberger, W., Pahl, H. (2004): Warum sind die Dänen besser? In: DLG-Mitteilungen, H. 11/2004, S. 56-59.
- Schramm, M., Spiller, A. (2003): Farm-Audit und Farm-Advisory-System: Ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen. Berichte über Landwirtschaft, Bd. 81, S. 165-191.
- Schramm, M., Spiller, A., Staack, T. (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Wiesbaden.
- Schroeter, J. R. (1988): Estimating the Degree of Market Power in the Beef Packing Industry. In: The Review of Economics and Statistics, 70. Jg., Nr. 1, S. 158-163.
- Schulze, B., Spiller, A. (2005): Einstellungen von Verbrauchern gegenüber SB-Fleisch und Bedienungsware: Ergebnisse einer Verbraucherbefragung. Diskussionsbeitrag Nr. 0505 des Instituts für Agrarökonomie, Göttingen.
- Schweer, M., Thies, B. (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern.
- Schwerdtle, J. G. (2001): Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M., S. 7-53.
- Seidel, U., Steinborn, T., Schandera, S. H. (2000): Kaufverhalten und Konsumgewohnheiten sächsischer Verbraucher bezüglich Fleisch, Fleisch- und Wurstwaren aus dem Selbstbedienungsbereich von Verbrauchermärkten. In: Schriftenreihe des LfL, 5. Jg., Nr. 4, S. 1-8.
- Seifert, D. (2001): Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze. 2. Aufl., München.
- Serex, P. F. (1998): Vom Rohstoff bis zum Hamburger – Supply Chain Management bei McDonald's. In: Thexis, Nr. 1, S. 24-29.
- Simon, H. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis, hrsg. v. H. Hax et al., Stuttgart, S. 117-130.
- Slade, M. E. (1998): Optimal Pricing with Costly Adjustment: Evidence from Retail Grocery Prices. In: Review of Economic Studies, 65. Jg., S. 87-107.

- Slowinski, M., Wcislinska, B. (2004): EU-Osterweiterung – Wie reagieren Vieh- und Fleischmärkte in Polen? Vortrag auf dem ZMP-Osteuropaforum, 14. – 15. Oktober 2004.
- Spandau, P. (2003): Das Eigenkapital stärken, die Liquidität sichern. In: top agrar, H. 3/2003, S. 30-35.
- Spiller, A. (2001): Gütezeichen oder Markenartikel. In: Fleischwirtschaft, Nr. 6/2001, S. 47-51.
- Spiller, A. (2004): Preispolitik. In: Praxishandbuch Bio-Lebensmittel, hrsg. v. C. Leitzmann et al., Hamburg, Kap. VI, 4, S. 1-18.
- Spiller, A., Gerlach, S., Wocken, C. (2005): Wie zufrieden sind Landwirte mit ihren Molkereien? Neue Ansätze zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung. In: DLG (Hrsg.): Mehr Markt für Landwirte: Konsequenzen und Strategien. DLG-Wintertagungsband 2005, S. 97-108.
- Starp, M., Bongaerts, R. (1999): Niederlande – Ein praktikabler Ansatz zur Lösung deutscher Probleme? In: Fleischwirtschaft, 79. Jg. S. 35-37.
- Stauss, B., Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement. 3. Aufl., München – Wien.
- Steffenhagen, H. (1975): Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Wiesbaden.
- Steffenhagen, H. (1995): Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel: leistungsbezogen. Wien.
- Steinbach, G., Hartung, M. (1999): Attempt to Estimate the Share of Human Salmonella Infections, Which Are Attributable to Salmonella Originating from Swine. In: Berliner und Münchener Tierärztliche Wochenschrift, 112. Jg., Nr. 8, S. 296-300.
- Steinemann, J. (2005): Erzeugung von Rohstoffen und tierischen Proteinen – Welche Standorte sind wettbewerbsfähig? Vortrag im Rahmen der DLG-Wintertagung, 11.-13.1.2005, Münster.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. T. (2001): Marketing Channels. 6. Aufl., London.
- Stölzle, W. (2000): Beziehungsmanagement - Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung. In: Beziehungsmanagement mit Lieferanten: Konzepte, Instrumente, Erfolgsmessung, hrsg. von H. Hildebrandt u. U. Koppelman, Stuttgart, S. 1-23.
- Stölzle, W., Heusler, F. (2003): Supplier Relationship Management. In: Management und Controlling von Einkauf und Logistik, hrsg. v. R. Bogaschewsky u. U. Götze, Gernsbach, S. 167-194.
- Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. Frankfurt/M.
- Südfleisch (2005): Geschäftsbericht 2004. www.suedfleisch.de, Abrufdatum: 31.08.2005.
- Terminmarktpartner (o. J.): Anwendungsbeispiel Verkaufsabsicherung. Schlachtschweine WTB-Hannover. <http://www.terminmarktpartner.de/produkte/downloads/ZBWTB-GENO-Verkauf.pdf>. Abrufdatum: 10.11.2005.
- Theuvsen, L. (1997): Interne Organisation und Transaktionskostenansatz. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg., S. 971-996.
- Theuvsen, L. (2001): Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung: Grundzüge und Bewertung. In: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., S. 1644-1650.
- Theuvsen, L. (2003): Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln: Herausforderungen und Lösungsansätze aus organisatorischer Sicht. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 81, S. 555-581.
- Theuvsen, L. (2004): Transparency in Netchains as an Organizational Phenomenon: Exploring the Role of Interdependencies. In: Journal on Chain and Network Science, 4. Jg., S. 125-138.

- Theuvsen, L., Ebneith, O. (2005): Internationalization of Cooperatives in the Agribusiness: Concepts of Measurement and their Application. In: Tagungsband Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung, hrsg. v. T. Theurl, Münster (im Druck).
- Theuvsen, L., Hollmann-Hespos, T. (2004): Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln: Aktuelle Entwicklungen und Anforderungen an Informationstechnologien. In: Integration und Datensicherheit – Anforderungen, Konflikte und Perspektiven, hrsg. v. G. Schiefer, P. Wagner, M. Morgenstern und U. Rickert, Bonn, S. 49-52.
- Tirole, J. (1999): Industrieökonomik. München – Wien.
- top agrar (2005): Polen: Schweineproduktion im Rückwärtsgang. H. 4/2005, S. 136.
- Traupe, C. (2002): Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen – Stand, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten. Göttingen.
- Türk, K. (2004): Neoinstitutionalistische Ansätze. In: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., hrsg. v. G. Schreyögg u. a. v. Werder, Stuttgart, Sp. 923-931.
- UNCTAD (2004): World Investment Report, 2003. FDI Policies for Development: National and International Perspectives. New York – Genf.
- USDA (1994): National Agricultural Statistics Services. Agricultural Statistics Board. Statistical Bulletin No. 904. Hogs and Pigs – Final Estimates 1988-1992. Washington, DC.
- USDA (2004): National Agricultural Statistics Services. Agricultural Statistics Board. Statistical Bulletin No. 986. Hogs and Pigs – Final Estimates 1998-2002. Washington, DC.
- Valceschini, E., Menard, C. (2005): New Institutions for Governing the Agri-Food Industry. Vortrag im Rahmen des XI. EAAE-Kongresses “The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System”. Kopenhagen, 24.-27. August 2005.
- Van der Wolf, P. J., Bongers, J. H., Elbers, A. R. W., Franssen, F. M. M. C., Huneman, W. A., van Exsel, A. C. A., Tielen, M. J. T. (1999): Salmonella Infections in Finishing Pigs in the Netherlands. In: Veterinary Microbiology, 67. Jg., S. 263-275.
- Van Weele, A. J. (2002): Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. 3. Aufl., Padstow.
- Verband der Fleischwirtschaft (VDF) (2004): Jahresbericht 2003/2004. Bonn.
- Verband der Fleischwirtschaft (VDF) (2005): Jahresbericht 2004/2005. Bonn.
- Vogel, L. (1998): Wettbewerbsrecht und Einkaufsmacht: Es ist Zeit für eine neue Betrachtungsweise. In: Wirtschaft und Wettbewerb, 48. Jg., Nr. 12, S. 1162-1172.
- Walgenbach, P. (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Organisations-theorien, 4. Aufl., hrsg. v. A. Kieser, Stuttgart – Berlin – Köln, S. 319-353.
- Walgenbach, P. (2005): Facade and Means of Control – The Use of ISO 9000 Standards. In: Quality Management in Food Chains, hrsg. v. L. Theuvsen, A. Spiller, M. Peupert und G. Jahn, Wageningen (im Druck)
- Walter, A. (1998): Der Beziehungspromotor: Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing. Wiesbaden.
- Ward, R. W. (1982): Asymmetry in Retail, Wholesale, and Shipping Point Pricing for Fresh Vegetables. In: American Journal of Agricultural Economics, 64. Jg., S. 205-212.
- Weiß, D. (2004): Deutsche essen mehr Fleisch. In: ZMP-Analyse Nr. 35 v. 28. August 2004, S. 9.
- Weiß, D. (2005): Viehzählung mit kleinen Überraschungen. In: Deutsche Bauern Korrespondenz, H. 9/2005, S. 32-33

- Wellert, K. (2000): Zur Wettbewerbsfähigkeit von Molkerei- und Schlachtunternehmen im vereinten Deutschland. Göttingen.
- Wendt, H. (2005): Anteile der landwirtschaftlichen Erzeugererlöse an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel in Deutschland leicht gestiegen. http://www.ma.fal.de/dokumente/aktuell_doc/WD_Internet_2005.pdf. letzte Aktualisierung: 14.01.2005.
- Werani, T. (1999): Die Stabilität kooperativer Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Beziehungswertkonzeptes. In: Kooperation im Wettbewerb: Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, hrsg. von J. Engelhard und E. Sinz, Wiesbaden, S. 325-345.
- Wesche, R. (2002): Achten Sie auf die passende Kooperationsform. In: Durch Partnerschaft zum Erfolg. KTBL-Sonderveröffentlichung 040. Darmstadt, S. 18-28.
- Wessel, A. (2005): Aldi Süd versetzt Fleischbranche in Aufregung. In: Lebensmittelzeitung, 9. Juni 2005.
- Wesselink, W. (2003): „Mehr Erlös, weniger Risiko“. In: DLG-Mitteilungen H. 9/2003, S. 60-61.
- Westfleisch (2004): AutoFOM Spezial November 2004. http://www.westfleisch.de/landwirtschaft/_media/AutoFOM_11_2004.pdf. Abrufdatum: 14.12.2004.
- Westfleisch (2005): Geschäftsbericht 2004. www.westfleisch.de.
- Weyer, F. (2005): Verbraucherverhalten und -einstellungen gegenüber Theken- und Selbstbedienungsware unter besonderer Berücksichtigung des Involvements und der Informationsnutzung. Eine theoriegeleitete, empirische Analyse am Beispiel der Lebensmittel Wurst und Käse. Frankfurt/M u. a.
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung : empirische Resultate, theoretische Reflexionen. In: Unternehmen und Organisationen, philosophische Begründungen, individuelle und kollektive Rationalität, Nr. 2, S. 11-35.
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Marburg.
- Wilhelm, S. (2005): Kräfteressen im Schlachthaus. In: LZ Spezial 2/2005: Frische. Kundenmagnet & Kostenfaktor, S. 28-29.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York – London.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., S. 269-296.
- Wilson, D. T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 23. Jg., Heft 4, S. 335-345.
- Wilson, D. T., Mummalaneni, V. (1986): Bonding and Commitment in Supplier Relationship: A Preliminary Conceptualization. In: Industrial Marketing and Purchasing, 16 Jg., H. 3, S. 44-58.
- Windhorst, H.-W. (2000): Der Strukturwandel in der Schweineproduktion der USA verläuft weiterhin unbremst. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 78, S. 657-671.
- Windhorst, H.-W. (2001): Europäische und globale Trends in der Schweinefleischerzeugung und ihre Auswirkungen auf Deutschland. Vortrag auf der DLG-Konferenz: Forum Spitzenbetriebe der Schweinemast. Göttingen, 8. November 2001.

- Windhorst, H.-W. (2002): Strukturen der US-amerikanischen Schweinehaltung und Schweinefleischproduktion. Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten. Hochschule Vechta Mitteilungen – H. 49.
- Windhorst, H.-W. (2003a): Perspektiven für die Veredelungswirtschaft. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Deutschland auch in Zukunft ein attraktiver Standort bleibt? In: Nutztierpraxis aktuell 4, März 2003, S. 42-49.
- Windhorst, H.-W. (2003b): Strukturen der dänischen Schweinehaltung und der dänischen Schweinefleischproduktion. Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten. Hochschule Vechta Mitteilungen – H. 53.
- Windhorst, H.-W. (2004a): Strukturen der Schweinefleischproduktion und des Handels mit Schweinefleisch. Perspektiven für die deutsche Schweine- und Geflügelhaltung unter veränderten Rahmenbedingungen. Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten. Hochschule Vechta Mitteilungen – Heft 56, S. 44-68.
- Windhorst, H.-W. (2004b): Ohne Anpassung keine Zukunft. In: DLG-Mitteilungen, H. 5/2004, S. 20-23.
- Windhorst, H.-W. (2004c): Qualitätssicherung in der Lebensmittelkette – wo liegen die Herausforderungen? In: Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, hrsg. v. Dachverband Agrarforschung, Frankfurt/M. u. a., S. 21-33.
- Windhorst, H.-W. (2004d): Gesetze zur Stärkung der Familienfarm und ihre Auswirkungen auf die Schweinehaltung in den USA. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 82, S. 585-601.
- Wirthgen, B., Recke, G. (2004): Marktvolumen und Perspektiven der Direktvermarktung. In: G. Recke, S. Zenner u. B. Wirthgen: Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in Deutschland. Schriftenreihe des BMVEL, Reihe A, H. 501, Münster-Hiltrup, S. 178-193.
- Wissenschaftlicher Beirat Agrarpolitik (2005): Zukunft der Nutztierhaltung. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirates Agrarpolitik, nachhaltige Landbewirtschaftung und Entwicklung ländlicher Räume beim Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, abgeschlossen im Januar 2005. In: Schriftenreihe des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 508. Münster.
- Wittink, D. R., Vriens, M., Burhenne, W. (1994): Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections. In: International Journal of Research in Marketing, 11. Jg., Nr. 1, S. 41-52.
- Wöhlken, E. (1991): Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre. 3. Aufl., Stuttgart.
- WTB (2005a): Zahlen, Daten, Fakten. <http://www.wtb-hannover.de/content/maerkte/schweine/kontraktsspezifikationen/de/index.shtml?b21&de>.
- WTB (2005b): Preisverzeichnis. <http://www.wtb-hannover.de/content/daten/dateien/Preisverzeichnis.pdf>.
- WTB (o. J. a): Der Future auf Schlachtschweine. http://www.wtb-hannover.de/content/daten/pdf/Faltblatt_Schweine.pdf.
- WTB (o. J. b): Waretermingeschäfte für Einsteiger. Agrarprodukte. http://www.wtb-hannover.de/content/daten/pdf/Einsteiger_Agrar.pdf.
- Wübben, D. (2005): Trendwende. In: Landwirtschaftsblatt Weser-Ems v. 11.02.2005, S. 15-16.
- Wübke, G. (2001): Preiskriege und Strategie. FAZ, Nr. 238 (2001), 74. <http://www.simonkucher.com>. Abrufdatum: 15.12.2003.

- Zachariasse, V., Bunte, F. (2003): How Are Farmers Faring in the Changing Balance of Power Along the Food Chain? Beitrag zur Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues, Den Haag, 6. – 7. Februar 2003.
- Zimmermann, M. (2003): Das Kaufverhalten von Landwirten im Bereich landwirtschaftlicher Investitionsgüter und die Auswirkungen auf den Marketing-Mix landtechnischer Unternehmen. Göttingen.
- ZMP-Marktbilanz Vieh & Fleisch: verschiedene Jahrgänge. Bonn.
- ZMP/CMA (2003): Marktstudie: Der Außer Haus Markt. Bonn.
- ZMP (2004): Der Außer Haus Markt: Strukturen der kommerziellen Gastronomie und der Arbeitsplatzverpflegung. Bonn.
- ZMP (2005a): Marktstudie: Exportchancen für deutsche Wurstwaren in Polen, Ungarn, Tschechien, Slowenien und der Slowakei. Bonn.
- ZMP (2005b): SB-Fleisch wächst weiter zweistellig. In: ZMP-Nachrichten 02.09.2005 – Deutschland <http://www.zmp.de/news/News.asp?DatumsZahl=20050902&DataId=23253&rPos=0>.
- ZMP Vieh & Fleisch online: Kostenpflichtiger Informationsservice der ZMP.
- Zoll, M. (2004): Preisabsicherungsalternativen in der Schweineerzeugung – ein Vergleich der Möglichkeiten unter besonderer Betrachtung von Warentermingeschäften. Diplomarbeit TU München.

Anhang 1: Befragung der Landwirte (Fragebogen und Häufigkeitsauszählung)

Fragebogen zur Geschäftsbeziehungsqualität zwischen Schweinehalter und Schlachthof

1. Bitte sagen Sie uns zunächst, wer die Auswahl des Schlachthofs für Ihre Mastschweine übernimmt. Bitte geben Sie anschließend Prozentzahlen an. Mehrfachantworten sind möglich.

Vermarktung	Nennungen (Mehrfachantworten möglich)
Ich selbst:	219
Viehhandel:	113
VVG:	38
EZG:	84
Sonstiges:	7

2. Verschaffen Sie sich bitte einen Überblick über die folgenden Angebote der drei Schlachtunternehmen. Bringen Sie diese in eine Reihenfolge, angefangen mit dem besten Angebot.

Karte 1	Karte 2
 <p>Basispreis: 1,43 €</p> <p>Klassifizierungsverfahren: FOM (Stechen)</p>	 <p>Basispreis: 1,43 €</p> <p>Klassifizierungsverfahren: AutoFOM</p>

Karte 3



Basispreis: 1,45 €

Klassifizierungsverfahren: FOM (Stechen)

Karte 4



Basispreis: 1,45 €

Klassifizierungsverfahren: AutoFOM

Karte 5



Klassifizierungsverfahren: AutoFOM

Karte 6



Basispreis: 1,47 €

Klassifizierungsverfahren: AutoFOM

Karte 7



Klassifizierungsverfahren: AutoFOM

Karte 8



Basispreis: 1,47 €

Klassifizierungsverfahren: FOM (Stechen)

Karte 9




Basispreis: 1,43 €

Klassifizierungsverfahren: AutoFOM

Karte 10



Klassifizierungsverfahren: FOM (Stechen)

<p>Karte 11</p> <div style="text-align: center;">  <p>BESTMEAT FOOD GROUP</p> </div> <p style="text-align: center;">Basispreis: 1,47 €</p> <p style="text-align: center;">Klassifizierungsverfahren: FOM (Stechen)</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Teilnutzenwerte der Conjoint-Analyse:

Rang	Schlachthof		Klassifizierung		Preis	
1	Tönnies	0,4032	FOM	0,4364	1,47	2,3918
2	Westfleisch	0,1707	Auto-FOM	-0,4364	1,45	0,0046
3	Bestmeat	-0,5739			1,43	-2,3963

3. An welche Schlachthöfe haben Sie tatsächlich Ihre Schweine in den letzten drei Jahren geliefert? Tragen Sie bitte die Namen ein und beginnen Sie bitte mit Ihrem Hauptschlachthof.

An erster Stelle genannte Schlachthöfe:

Schlachthof	Häufigkeit	Gültige Prozente
Westfleisch	68	19,2
Tönnies/Weidemark	58	16,3
Vion/Bestmeat/NFZ/Hendrix/Moksel	29	8,2
Böseler Goldschmaus	23	6,5
D&S	21	5,9
Steinemann	18	5,1
Tummel	17	4,8
Gausepohl	9	2,5
Edeka Goldswien	8	2,3
größere, selten genannte Schlachtunternehmen	11	3,1

kleinere Schlachthöfe	88	24,8
Metzger	3	0,8
sonstige	2	0,6
Nennungen Gesamt	355	100,0
Fehlend	2	

An zweiter Stelle genannte Schlachthöfe:

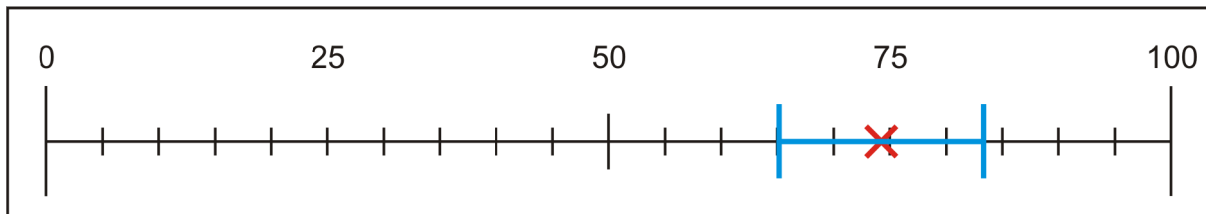
Schlachthof	Häufigkeit	Gültige Prozente
Westfleisch	37	14,2
Tönnies/Weidemark	54	20,8
Vion/Bestmeat/NFZ/Hendrix/Moksel	26	10,0
Böseler Goldschmaus	2	0,8
D&S	16	6,2
Steinemann	11	4,2
Tummel	5	1,9
Gausepohl	5	1,9
Edeka Goldswien	4	1,5
größere, selten genannte Schlachtunternehmen	6	2,3
kleinere Schlachthöfe	86	33,1
Metzger	1	0,4
sonstige	7	2,7
Nennungen Gesamt	260	100,0
Fehlend	97	

4. Welchen der in Frage 3 genannten Schlachthöfe können Sie aufgrund Ihrer Erfahrung am Besten beurteilen? Bitte notieren Sie die Nummer (siehe Frage 3) dieses Schlachthofs.

Ich kann folgenden Schlachthof am Besten beurteilen: _____

5. Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen immer mit Blick auf den gerade genannten Schlachthof. Setzen Sie bei „_____“ gedanklich immer diesen Schlachthof ein.

Wenn Sie insgesamt Ihre Erfahrung mit dem Schlachthof _____ bewerten, wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit. Die Skala für die Bewertung geht von 0 bis 100. 0 wenn Sie sehr unzufrieden, 100 wenn alles zu Ihrer vollsten Zufriedenheit ist).



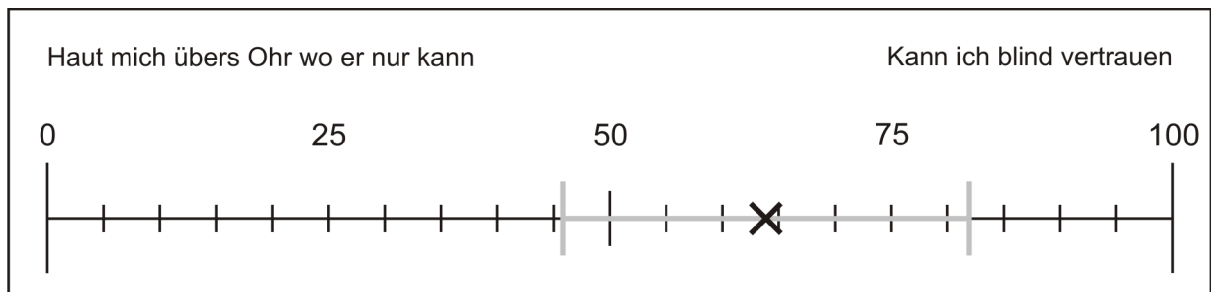
$$\mu = 74,86$$

$$\sigma = 17,070$$

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Dem Schlachthof _____ kann ich vertrauen.	3 0,9 %	7 2,0 %	20 5,7 %	87 24,9 %	80 22,9 %	129 37,0 %	23 6,6 %	1,04	1,197
_____ gehört zu den besten Unternehmen der Branche.	2 0,6 %	12 3,6 %	21 6,3 %	113 33,8 %	92 27,5 %	79 23,7 %	15 4,5 %	0,73	1,165
Ich kann mich darauf verlassen, dass von _____ landwirtschaftliche Interessen berücksichtigt werden.	14 4,1 %	31 9,0 %	53 15,4 %	114 33,1 %	65 18,9 %	54 15,7 %	13 3,8 %	0,16	1,421
Es kommt vor, dass Absprachen von _____ nicht eingehalten werden.	58 17,6 %	100 30,3 %	65 19,7 %	42 12,7 %	19 5,8 %	38 11,5 %	8 2,4 %	-0,97	1,672
Auch wenn einmal etwas schief geht, halte ich _____ die Treue.	16 4,6 %	34 9,8 %	38 11,0 %	100 28,8 %	75 21,6 %	66 19,0 %	18 5,2 %	0,31	1,507
_____ ist nicht zuverlässig.	74 21,8 %	130 38,3 %	63 18,6 %	34 10,0 %	20 5,9 %	13 3,8 %	5 1,5 %	-1,43	1,413
Ich kann _____ als Schlachthof anderen Landwirten guten Gewissens empfehlen.	6 1,7 %	14 4,1 %	13 3,8 %	86 24,9 %	79 22,9 %	116 33,6 %	31 9,0 %	1,00	1,321
Ich vertraue _____, weil der Schlachthof noch länger mit mir zusammenarbeiten will.	14 4,0 %	20 5,7 %	28 8,0 %	77 22,1 %	81 23,3 %	104 29,9 %	24 6,9 %	0,72	1,486
Ich kann mich auf Absprachen mit _____ verlassen.	3 0,9 %	10 3,0 %	10 3,0 %	40 12,0 %	90 26,9 %	144 43,1 %	37 11,1 %	1,35	1,188

Ich vertraue den Amtstierärzten bei _____.	23	21	35	102	80	72	14	0,35	1,500
	6,6 %	6,1 %	10,1 %	29,4 %	23,1 %	20,7 %	4,0 %		
Die Informationen von _____ sind nicht immer glaubwürdig.	28	76	68	72	52	38	5	-0,47	1,535
	8,3 %	22,4 %	20,1 %	21,2 %	15,3 %	11,2 %	1,5 %		
Aus langjähriger Erfahrung weiß ich, dass ich _____ vertrauen kann.	5	14	20	87	94	101	22	0,87	1,275
	1,5 %	4,1 %	5,8 %	25,4 %	27,4 %	29,4 %	6,4 %		
Mit der Zusammenarbeit mit _____ bin ich insgesamt zufrieden.	2	5	11	46	91	164	25	1,36	1,062
	0,6 %	1,5 %	3,2 %	13,4 %	26,5 %	47,7 %	7,3 %		
Die Mitarbeiter von _____ sind vertrauenswürdig.	5	7	11	82	87	86	16	0,91	1,192
	1,7 %	2,4 %	3,7 %	27,9 %	29,6 %	29,3 %	5,4 %		
Ich fühle mich _____ verbunden.	39	69	53	79	44	52	10	-0,38	1,680
	11,3 %	19,9 %	15,3 %	22,8 %	12,7 %	15,0 %	2,9 %		
Ich würde anderen Landwirten raten Lieferant von _____ zu werden.	11	22	26	139	75	56	11	0,34	1,298
	3,2 %	6,5 %	7,6 %	40,9 %	22,1 %	16,5 %	3,2 %		

Hier wiederum eine Skala, bei der Sie Ihr Vertrauen zu _____ noch einmal anders bestimmen können. Bitte kreuzen Sie bei einem der vertikalen Striche an. Die Mitte ist eine neutrale Position.



μ : 64,2

σ : 18,725

6. Im Folgenden sehen Sie 5 große Schlachthöfe aufgelistet. Den Schlachthof, den Sie am liebsten beliefern würden, kennzeichnen Sie mit einer 1, den nächsten mit einer 2, usw.

Schlachthof	Rang aus Befragung	μ	σ
Tönnies	1	2,06	1,093
Westfleisch	2	2,09	1,151
Bestmeat	3	3,38	1,278
D&S	4	3,53	1,305
Südfleisch	5	3,79	1,215

7. Hier finden Sie Aussagen zu einigen kritischen Bereichen in Ihrer Beziehung zum Schlachthof. Bitte bewerten Sie auch diese.

Wenn Sie die Wahl hätten, für welches Klassifizierungsverfahren würden Sie sich entscheiden? (N=331)

FOM (Stechen)	Auto-FOM	Ist mir egal
64,4 %	28,7 %	6,9 %

Nach welchen Verfahren werden Ihre Schweine zurzeit größtenteils klassifiziert? Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an. (n=342)

FOM (Stechen)	Auto-FOM	Festpreis pro kg Schlachtgewicht	Weiß nicht
59,1 %	35,4 %	4,7 %	0,9 %

_____ bietet einen Zugriff per Internet auf meine Schlachtdaten. (n=348)

Ja	Nein	Weiß nicht
35,1 %	37,6 %	27,3 %

Ich nutze diese Möglichkeit ... (n=270)

Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie
11,5 %	8,9 %	5,9 %	3,0 %	70,7 %

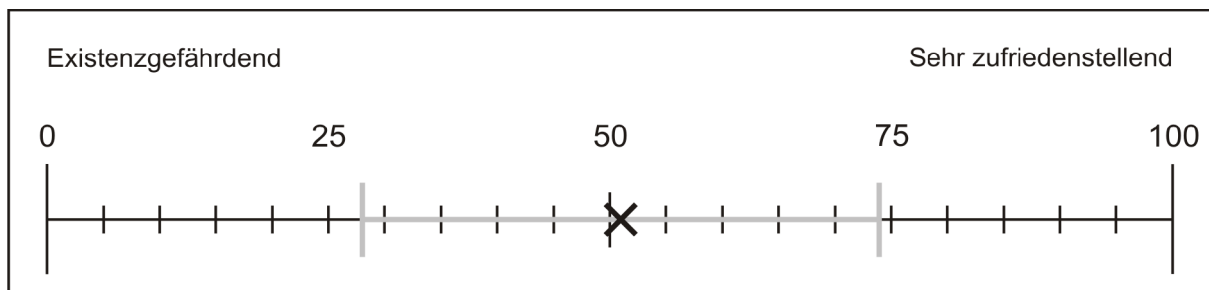
Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Ich kann meine Produktion den Anforderungen der Preismasken schwer anpassen.	11	50	58	90	51	72	14	0,13	1,538
	3,2 %	14,5 %	16,8 %	26,0 %	14,7 %	20,8 %	4,0 %		
Bei _____ verläuft die Klassifizierung auf der Schlachzebene neutral.	9	10	23	61	75	138	32	1,08	1,369
	2,6 %	2,9 %	6,6 %	17,5 %	21,6 %	39,7 %	9,2 %		
Die Preismasken von _____ finde ich gerecht.	18	33	53	126	53	50	11	0,04	1,427
	5,2 %	9,6 %	15,4 %	36,6 %	15,4 %	14,5 %	3,2 %		
Die Klassifizierungsergebnisse von _____ sind nicht nachvollziehbar.	24	106	73	63	34	39	8	-0,64	1,553
	6,9 %	30,5 %	21,0 %	18,2 %	9,8 %	11,2 %	2,3 %		
_____ zahlt einen fairen Preis.	14	23	33	104	83	78	9	0,42	1,393
	4,1 %	6,7 %	9,6 %	30,2 %	24,1 %	22,7 %	2,6 %		
Landwirte und _____ verfolgen verschiedene Ziele, von Zusammenarbeit kann da nicht die Rede sein.	21	66	60	95	48	39	14	-0,25	1,549
	6,1 %	19,2 %	17,5 %	27,7 %	14,0 %	11,4 %	4,1 %		
Änderungen der Preismasken von _____ müssten wesentlich früher bekannt gemacht werden, damit man sich darauf einstellen kann.	4	33	26	50	60	100	71	1,07	1,617
	1,2 %	9,6 %	7,6 %	14,5 %	17,4 %	29,1 %	20,6 %		
_____ geht fair mit mir um.	3	16	21	102	108	79	10	0,69	1,172
	0,9 %	4,7 %	6,2 %	30,1 %	31,9 %	23,3 %	2,9 %		
Die Preismasken von _____ wechseln zu häufig.	31	103	81	51	38	32	6	-0,76	1,526
	9,1 %	30,1 %	23,7 %	14,9 %	11,1 %	9,4 %	1,8 %		
Landwirt und _____ ziehen an einem Strang.	19	41	65	119	64	37	2	-0,17	1,338
	5,5 %	11,8 %	18,7 %	34,3 %	18,4 %	10,7 %	0,6 %		
Die Preismasken von _____ sind nicht nachvollziehbar.	24	106	86	60	39	24	3	-0,80	1,400
	7,0 %	31,0 %	25,1 %	17,5 %	11,4 %	7,0 %	0,9 %		
Ich habe keine rentable Alternative zu _____.	52	108	43	47	29	50	19	-0,66	1,854
	14,9 %	31,0 %	12,4 %	13,5 %	8,3 %	14,4 %	5,5 %		
Ich vertraue _____ bei der	9	35	27	88	85	91	13	0,52	1,439

Klassifizierung.	2,6 %	10,1 %	7,8 %	25,3 %	24,4 %	26,1 %	3,7 %		
Die Abzüge, die _____ tätig, sind ungerecht.	13	61	69	92	53	40	18	-0,12	1,522
	3,8 %	17,6 %	19,9 %	26,6 %	15,3 %	11,6 %	5,2 %		
Ich weiß, dass meine Qualität von _____ honoriert wird.	6	17	35	85	100	87	17	0,69	1,311
	1,7 %	4,9 %	10,1 %	24,5 %	28,8 %	25,1 %	4,9 %		

8. Im Folgenden geht es unter anderem um Ihre Zufriedenheit mit dem Preis. Bitte bewerten Sie die Aussagen.

Aussage	Ganz und gar unzufrieden	Unzufrieden	Eher unzufrieden	Teils/Teils	Eher zufrieden	Zufrieden	Ganz und gar zufrieden	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Mit dem Auszahlungspreis von _____ bin ich ...	3	17	41	74	111	93	7	0,68	1,232
	0,9 %	4,9 %	11,8 %	21,4 %	32,1 %	26,9 %	2,0 %		
Im Vergleich zu anderen Schlachttunternehmen bin ich mit dem Preis von _____ ...	2	8	18	66	106	126	19	0,68	1,133
	0,6 %	2,3 %	5,2 %	19,1 %	30,7 %	36,5 %	5,5 %		
Im Vergleich zu anderen Betriebszweigen bin ich mit den Preisen auf dem Schweinemarkt im Rückblick auf die letzten 5 Jahre ...	21	68	75	53	75	53	3	-0,24	1,546
	6,0 %	19,5 %	21,6 %	15,2 %	21,6 %	15,2 %	0,9 %		

Wenn Sie über den Schweinepreis nachdenken, den Ihre Schlachtereie Ihnen in den letzten 5 Jahren ausgezahlt hat, wie würden Sie Ihre Zufriedenheit mit dem Preis ausdrücken? Berücksichtigen Sie bitte, dass Sie hier sehr genau ankreuzen können.



Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
_____ sitzt am längeren Hebel und nutzt dies aus.	8 2,3 %	27 7,7 %	62 17,7 %	101 28,9 %	64 18,3 %	58 16,6 %	30 8,6 %	0,37	1,475
Größere Zulieferer bekommen bei _____ bessere Konditionen (z. B. Mengenboni).	15 4,7 %	23 7,2 %	40 12,6 %	42 13,2 %	66 20,8 %	98 30,8 %	34 10,7 %	0,73	1,647
Einen Mehrwochenpreis (bspw. Westfleisch) oder Gleitpreis (bspw. NFZ) finde ich sinnvoll.	46 13,1 %	46 13,1 %	32 9,1 %	57 16,2 %	56 16,0 %	96 27,4 %	18 5,1 %	0,11	1,873
_____ ist auf mich als Lieferanten angewiesen.	99 28,1 %	120 34,1 %	57 16,2 %	45 12,8 %	22 6,3 %	6 1,7 %	3 0,9 %	-1,57	1,349
Landwirte, die dauerhaft gute Qualität liefern, haben bei _____ bessere Karten.	13 3,7 %	31 8,9 %	34 9,8 %	78 22,5 %	71 20,5 %	105 30,3 %	15 4,3 %	0,55	1,517
_____ bemüht sich nicht um Zulieferer mit geringer Tierzahl.	9 2,8 %	52 16,4 %	54 17,0 %	113 35,6 %	32 10,1 %	43 13,6 %	14 4,4 %	-0,08	1,457
Preisschwankungen sind mir lieber als stabile, im Schnitt aber niedrigere Preise.	12 3,4 %	47 13,5 %	37 10,6 %	62 17,8 %	63 18,1 %	88 25,2 %	40 11,5 %	0,55	1,697
_____ macht mit mir als Landwirt was er will.	22 6,3 %	93 26,7 %	93 26,7 %	73 21,0 %	39 11,2 %	18 5,2 %	10 2,9 %	-0,69	1,419
Wenn ich alle Zu- und Abschläge inkl. Jahresboni mit einberechne, zahlt _____ die besseren Preise verglichen mit anderen Schlachtereien.	6 1,8 %	19 5,7 %	42 12,6 %	108 32,4 %	89 26,7 %	56 16,8 %	13 3,9 %	0,43	1,277

9. In den folgenden Aussagen geht es u. a. um Ihre Einschätzung des Managements von _____ . Bitte bewerten Sie auch hier die Aussagen.

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
_____ nimmt meine Beanstandungen ernst.	6 1,8 %	23 6,9 %	34 10,2 %	89 26,6 %	89 26,6 %	88 26,3 %	5 1,5 %	0,54	1,305
_____ genießt einen guten Ruf.	5 1,5 %	16 4,7 %	23 6,7 %	85 24,8 %	103 30,0 %	94 27,4 %	17 5,0 %	0,79	1,266
Zu einigen Mitarbeitern von _____ besteht ein gutes, persönliches Verhältnis.	53 16,9 %	69 22,0 %	35 11,1 %	47 15,0 %	32 10,2 %	64 20,4 %	14 4,5 %	-0,41	1,915
Ich halte das Management von _____ für unternehmerisch kompetent.	6 1,8 %	7 2,1 %	15 4,6 %	53 16,1 %	105 31,9 %	122 37,1 %	21 6,4 %	1,11	1,202

Das Image von _____ ist nicht überwältigend.	13 3,8 %	92 27, %	95 27,9 %	65 19,1 %	39 11,4 %	31 9,1 %	6 1,8 %	-0,58	1,415
Ich halte _____ langfristig für erfolgreich.	3 0,9 %	7 2,1 %	17 5,0 %	68 19,9 %	98 28,7 %	133 39,0 %	15 4,4 %	1,08	1,135

10. Bitte bewerten Sie das Management von _____ anhand folgender Merkmale:

Eigenschaft	Trifft voll und ganz zu	Trifft zu	Trifft überwiegend zu	Teils/teils	Trifft überwiegend zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Eigenschaft	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3			
offen	5 1,6 %	48 15,7 %	110 36,1 %	63 20,7 %	53 17,4 %	23 7,5 %	3 1,0 %	geschlossen	0,37	1,253
von oben herab	-	18 5,9 %	49 16,0 %	79 25,8 %	89 29,1 %	70 22,9 %	1 0,3 %	wie ein Partner	0,48	1,185
unkooperativ	1 0,3 %	14 4,6 %	37 12,1 %	65 21,2 %	113 36,8 %	74 24,1 %	3 1,0 %	kooperativ	0,66	1,151
ehrlich	7 2,3 %	69 22,2 %	85 27,3 %	89 28,6 %	40 12,9 %	17 5,5 %	4 1,3 %	unehrlich	0,51	1,254

unfair	1	9	23	86	108	77	4	fair	0,75	1,065
	0,3 %	2,9 %	7,5 %	27,9 %	35,1 %	25,0 %	1,3 %			
vertrauenswürdig	5	72	114	61	39	16	3	vertrauensunwürdig	0,62	1,216
	1,6 %	23,2 %	36,8 %	19,7 %	12,6 %	5,2 %	1,0 %			
kompetent	7	128	108	37	20	9	1	inkompetent	1,11	1,089
	2,0 %	35,9 %	30,3 %	10,4 %	5,6 %	2,5 %	0,3 %			

11. Hier weitere Aussagen, bitte bewerten Sie auch hier anhand der Skalen.

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Die Zusammenarbeit mit _____ ist insgesamt gut.	1 0,3 %	6 1,7 %	8 2,3 %	52 14,9 %	110 31,4 %	158 45,1 %	15 4,3 %	1,28	0,994
Änderungen der Preismasken werden von _____ immer gut begründet.	21 6,2 %	59 17,5 %	62 18,3 %	103 30,5 %	56 16,6 %	32 9,5 %	5 1,5 %	-0,32	1,422
Die Geschäftsbeziehung zu _____ ist so gut, dass ich mir keine Gedanken über einen Wechsel machen muss.	20 5,8 %	53 15,3 %	56 16,1 %	97 28,0 %	55 15,9 %	56 16,1 %	10 2,9 %	-0,07	1,535
Das Management von _____ fühlt sich der Landwirtschaft verbunden.	18 5,3 %	32 9,5 %	60 17,8 %	100 29,6 %	79 23,4 %	42 12,4 %	7 2,1 %	0,02	1,399
Ich kann mir eine engere Zusammenarbeit mit _____ gut vorstellen.	15 4,2 %	42 11,9 %	49 13,8 %	100 28,2 %	80 22,6 %	59 16,7 %	9 2,5 %	0,13	1,451
Mein Schlachthof gibt mir oft gute Ratschläge was z. B. Marktanforderungen (Qualität, z. B. Ferkeleinkauf, Mastengewichte) und meine Produktion angeht.	60 17,0 %	104 29,5 %	64 18,1 %	56 15,9 %	31 8,8 %	32 9,1 %	6 1,7 %	-0,96	1,606
Ich führe häufig Gespräche mit _____.	74 21,1 %	96 27,4 %	57 16,2 %	45 12,8 %	30 8,5 %	43 12,3 %	6 1,7 %	-0,96	1,723
Ich bin an einer stärkeren Kooperation mit _____ nicht interessiert.	20 5,7 %	50 14,3 %	66 18,9 %	79 22,6 %	52 14,9 %	66 18,9 %	16 4,6 %	0,02	1,613
Wenn _____ neue Anforderun-	27	60	82	115	45	22	2	-0,53	1,323

gen stellt, investiere ich entsprechend.	7,6 %	17,0 %	23,2 %	32,6 %	12,7 %	6,2 %	0,6 %		
_____ nimmt die Landwirte ernst, wenn Probleme auftreten.	13	32	55	96	87	54	2	0,13	1,349
	3,8 %	9,4 %	16,2 %	28,3 %	25,7 %	15,9 %	0,6 %		
Seitens _____ werde ich insgesamt gut beraten.	20	50	68	86	71	40	1	-0,22	1,416
	6,0 %	14,9 %	20,2 %	25,6 %	21,1 %	11,9 %	0,3 %		
Das Management von _____ kennt sich mit der Landwirtschaft bzw. der Schweineproduktion nicht aus.	21	104	82	63	24	31	4	-0,78	1,433
	6,4 %	31,6 %	24,9 %	19,1 %	7,3 %	9,4 %	1,2 %		
Bei Transporten von _____ geht oft etwas schief.	58	151	44	18	7	4	1	-1,77	1,051
	20,5 %	53,4 %	15,5 %	6,4 %	2,5 %	1,4 %	0,4 %		
_____ hat durch den Transport und die Ablieferung negativen Einfluss auf meine Schlachtergebnisse.	39	154	58	20	4	5	1	-1,66	1,009
	13,9 %	54,8 %	20,6 %	7,1 %	1,4 %	1,8 %	0,4 %		
_____ nimmt meine Tiere immer zu dem von mir gewünschten Termin ab.	6	21	22	66	74	115	39	0,99	1,441
	1,7 %	6,1 %	6,4 %	19,2 %	21,6 %	33,5 %	11,4 %		
_____ verfolgt eine Hinhaltstrategie, so dass meine Schweine oft zu lange im Stall stehen und zu fett werden.	80	155	63	28	10	3	2	-1,73	1,110
	23,5 %	45,5 %	18,5 %	8,2 %	2,9 %	0,9 %	0,6 %		
Es kommt häufig vor, dass _____ nicht zum vereinbarten Zahltag zahlt.	110	142	36	19	11	7	4	-1,86	1,267
	33,4 %	43,2 %	10,9 %	5,8 %	3,3 %	2,1 %	1,2 %		
Die Abrechnungen von _____ sind meistens korrekt.	2	9	2	23	60	195	51	1,69	1,058
	0,6 %	2,6 %	0,6 %	6,7 %	17,5 %	57,0 %	14,9 %		
Ich bin bereit, in die Beziehung zu _____ zu investieren (z. B. neue EDV-Technik).	18	46	45	106	63	61	9	0,06	1,497
	5,2 %	13,2 %	12,9 %	30,5 %	18,1 %	17,5 %	2,6 %		

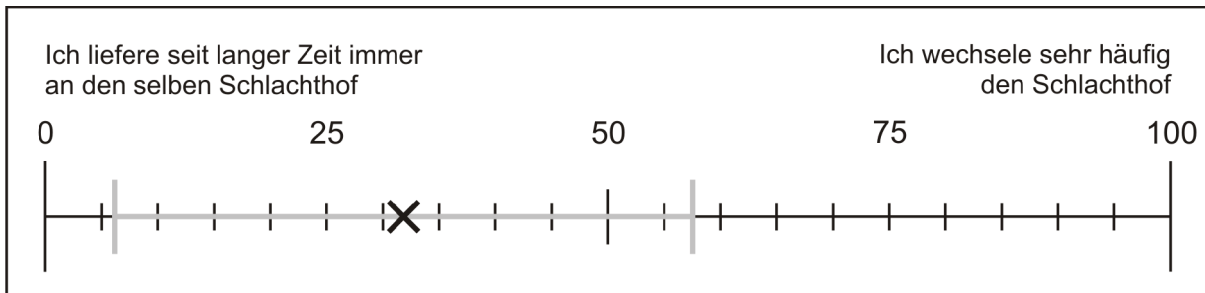
12. Hier kommt nun ein allgemeiner Teil, in dem Sie bei der Bewertung nicht nur Ihren Hauptschlachthof, sondern bitte die gesamte Schlachtbranche bewerten.

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Die Schlachthöfe sprechen Preise untereinander ab.	1	3	12	34	79	135	93	1,70	1,133
	0,3 %	0,8 %	3,4 %	9,5 %	22,1 %	37,8 %	26,1 %		
Ein Strukturwandel bei den Schlachtunternehmen ist nötig, um ein Gegengewicht zum Lebensmitteleinzelhandel zu bilden.	37	50	46	71	66	70	15	-0,02	1,730
	10,4 %	14,1 %	13,0 %	20,0 %	18,6 %	19,7 %	4,2 %		
Im Grunde genommen haben die Schlachtunternehmen auch keinen besseren Stand als wir Landwirte.	12	43	48	83	91	67	11	0,25	1,469
	3,4 %	12,1 %	13,5 %	23,4 %	25,6 %	18,9 %	3,1 %		
Das Management der Schlachthöfe hat Mitschuld am Preisverfall bei Schweinefleisch.	3	39	53	108	75	63	16	0,31	1,376
	0,8 %	10,9 %	14,8 %	30,3 %	21,0 %	17,6 %	4,5 %		
Wenn die Schlachthöfe besser wirtschaften würden, würde es der Landwirtschaft besser gehen.	12	60	79	98	69	31	6	-0,24	1,358
	3,4 %	16,9 %	22,3 %	27,6 %	19,4 %	8,7 %	1,7 %		

13. Hier finden sich z. B. einige Aussagen, die Ihr Verhalten bei der Wahl des Schlachthofs ausdrücken. Bitte bewerten Sie die Aussagen.

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Oft wechsele ich kurzfristig den Abnehmer, falls mir die Konditionen zu schlecht werden.	49	113	77	39	26	38	12	-0,88	1,667
	13,8%	31,9%	21,8%	11,0%	7,3%	10,7%	3,4%		
Auf Dauer werde ich mich vertraglich binden müssen, um wirtschaftlich Schweine mästen zu können.	75	85	72	37	36	36	15	-0,88	1,780
	21,1%	23,9%	20,2%	10,4%	10,1%	10,1%	4,2%		
Wenn der Preis stimmt, ist es mir egal, an wen ich liefere.	14	41	53	54	64	87	43	0,53	1,712
	3,9%	11,5%	14,9%	15,2%	18,0%	24,4%	12,1%		
Es ist aus meiner Sicht besser, wenn sich Schlachthof und Landwirte langfristig aneinander binden würden.	36	75	49	83	63	44	6	-0,39	1,603
	10,1%	21,1%	13,8%	23,3%	17,7%	12,4%	1,7%		
Ich habe viele alternative Schlachthöfe, an die ich liefern kann.	10	36	34	58	84	110	25	0,68	1,547
	2,8%	10,1%	9,5%	16,2%	23,5%	30,8%	7,0%		
Ich möchte meine unternehmerische Freiheit nicht durch Verträge aufgeben.	6	21	30	56	49	113	80	1,20	1,577
	1,7%	5,9%	8,5%	15,8%	13,8%	31,8%	22,5%		
Ich wechsele oft den Schlachthof um Preisunterschiede auszunutzen.	42	121	87	63	22	13	6	-1,10	1,356
	11,9%	34,2%	24,6%	17,8%	6,2%	3,7%	1,7%		
Bei der Wahl des Schlachthofs ist für mich die Preismaske wichtiger als der Basis- oder Hauspreis.	3	31	44	149	58	60	8	0,25	1,243
	0,8%	8,8%	12,5%	42,2%	16,4%	17,0%	2,3%		
Vertragsproduktion bringt nur Vorteile für den Schlachthof und den Handel – wir Landwirte haben davon gar nichts.	6	39	46	87	60	71	46	0,56	1,598
	1,7%	11,0%	13,0%	24,5%	16,9%	20,0%	13,0%		
Ich bevorzuge die Zusammenarbeit mit nur einem Schlachthof, wenn er sich als guter Geschäftspartner herausstellt.	4	20	29	42	91	144	25	1,05	1,350
	1,1%	5,6%	8,2%	11,8%	25,6%	40,6%	7,0%		
Bei einer vertraglichen Bindung an einen Schlachthof kann ich sicherer planen.	24	60	76	70	62	55	5	-0,23	1,547
	6,8%	17,0%	21,6%	19,9%	17,6%	15,6%	1,4%		
In meiner Region gibt es verhältnismäßig wenige Vermarktungsalternativen (geringe Auswahl an Abnehmern).	57	135	74	35	23	29	3	-1,19	1,488
	16,0%	37,9%	20,8%	9,8%	6,5%	8,1%	0,8%		

Bitte bewerten Sie Ihr Wechselverhalten. Beachten Sie bitte, dass Sie auch hier sehr genau ankreuzen können.



μ : 32,75

σ : 24,535

14. Hier einige Aussagen zu Ihrem persönlichen Betriebsmanagement. Bewerten Sie bitte auch diese.

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
In die Qualitätsfaktoren meiner Produktion lasse ich mir vom Schlachthof nicht reinreden.	4	59	61	99	63	55	14	0,07	1,446
	1,1%	16,6%	17,2%	27,9%	17,7%	15,5%	3,9%		
Ich bin draußen effektiver als am Schreibtisch.	6	36	64	119	61	60	8	0,14	1,333
	1,7%	10,2%	18,1%	33,6%	17,2%	16,9%	2,3%		
Als Landwirt habe ich nur noch wenige unternehmerische Entscheidungsfreiheiten.	16	78	102	63	55	37	3	-0,47	1,416
	4,5%	22,0%	28,8%	17,8%	15,5%	10,5%	0,8%		
Investitionen sind mir zurzeit zu riskant.	19	92	79	84	40	35	5	-0,55	1,444
	5,4%	26,0%	22,3%	23,7%	11,3%	9,9%	1,4%		
Für andere Landwirte bin ich ein wichtiger Ratgeber in Sachen Schweinemast.	10	34	89	157	39	18	2	-0,30	1,088
	2,9%	9,7%	25,5%	45,0%	11,2%	5,2%	0,6%		
Im Betrieb gehe ich schon einmal ein Risiko ein.	1	9	48	71	126	89	10	0,75	1,150
	0,3%	2,5%	13,6%	20,1%	35,6%	25,1%	2,8%		
Ich bin bereit Qualitätsanforderungen der Schlachthöfe in meiner Produktion zu berücksichtigen.	3	3	3	40	136	160	10	1,32	,907
	0,8%	0,8%	0,8%	11,2%	38,1%	44,8%	2,8%		
Wenn ich die Zeit zurück drehen könnte, würde ich nicht noch einmal Landwirt werden.	93	123	54	34	11	18	21	-1,32	1,711
	26,3%	34,7%	15,3%	9,6%	3,1%	5,1%	5,9%		

Der Betriebsleiter sollte betriebswirtschaftliche Kennzahlen aus dem Stehgreif kennen.	1	2	9	24	75	175	68	1,73	,998
	0,3%	0,6%	2,5%	6,8%	21,2%	49,4%	19,2%		
Für mich ist die Zeit am Schreibtisch genauso sinnvoll wie im Schweinestall.	3	12	21	69	79	130	41	1,15	1,297
	0,8%	3,4%	5,9%	19,4%	22,3%	36,6%	11,5%		
Bei betrieblichen Entscheidungen gehe ich lieber auf "Nummer sicher".	2	5	40	108	96	93	11	0,73	1,135
	0,6%	1,4%	11,3%	30,4%	27,0%	26,2%	3,1%		
Ich versuche möglichst viele Subventionen mitzunehmen.	7	30	44	66	71	97	40	0,73	1,555
	2,0%	8,5%	12,4%	18,6%	20,0%	27,3%	11,3%		
Ich werde von Kollegen oft um Rat gefragt.	6	20	38	179	67	39	4	0,17	1,093
	1,7%	5,7%	10,8%	50,7%	19,0%	11,0%	1,1%		
Ich kenne mich bei verschiedenen agrarpolitischen Förderungsmöglichkeiten gut aus.	6	29	29	123	91	69	7	0,41	1,270
	1,7%	8,2%	8,2%	34,7%	25,7%	19,5%	2,0%		
Die gesetzlichen Auflagen in der Schweinehaltung sind gerechtfertigt.	48	82	93	89	24	16	2	-0,96	1,341
	13,6%	23,2%	26,3%	25,1%	6,8%	4,5%	0,6%		

15. Beantworten Sie bitte folgende Fragen zur Mitgliedschaft. Mehrfachantworten sind möglich.

Ich bin Mitglied in eine/-r/-m	Nennungen (Mehrfachantworten möglich)
kein Mitglied:	161
Genossenschaftlichen Schlachthof:	61
Viehvermarktungsgenossenschaft:	37
Erzeugergemeinschaft (nur Vermarktung)	80
Erzeugergemeinschaft (Vermarktung und Schlachtung)	17
Fehlend	1

16. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zu Erzeugergemeinschaften (EZGen) und Viehvermarktungsgenossenschaften (VVGGen) für Schlachtschweine?

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
EZGen sind nötig, wenn Marken- oder Qualitätsfleisch produziert werden soll.	3	37	44	48	65	86	15	0,52	1,516
	1,0 %	12,4 %	14,8 %	16,1 %	21,8 %	28,9 %	5,0 %		
EZGen sind sehr wichtig für das Marktgeschehen, da sie Preisempfehlungen aussprechen dürfen und für Transparenz sorgen.	2	10	18	49	85	117	18	1,10	1,200
	0,7 %	3,3 %	6,0 %	16,4 %	28,4 %	39,1 %	6,0 %		
EZGen zeichnen sich durch niedrige Beiträge und hohe Leistungen aus.	3	18	46	111	59	37	9	0,24	1,215
	1,1 %	6,4 %	16,3 %	39,2 %	20,8 %	13,1 %	3,2 %		
EZGen schränken meine wirtschaftliche Freiheit stark ein.	9	84	80	63	31	19	2	-0,69	1,297
	3,1 %	29,2 %	27,8 %	21,9 %	10,8 %	6,6 %	0,7 %		
EZGen sind die beste Form der Zusammenarbeit.	4	27	54	95	51	53	9	0,22	1,345
	1,4 %	9,2 %	18,4 %	32,4 %	17,4 %	18,1 %	3,1 %		
Die Gründung von EZGen soll weiterhin staatlich gefördert werden.	18	37	47	60	51	53	23	0,18	1,685
	6,2 %	12,8 %	16,3 %	20,8 %	17,6 %	18,3 %	8,0 %		
EZGen sind in der Lage, das Angebot zu bündeln und dadurch bessere Konditionen für ihre Mitglieder zu erwirken.	4	11	12	55	87	96	30	1,09	1,277
	1,4 %	3,7 %	4,1 %	18,6 %	29,5 %	32,5 %	10,2 %		
EZGen sind sehr gut für kleinere Betriebe geeignet.	0	8	15	49	74	117	29	1,25	1,167
	0,0 %	2,7 %	5,1 %	16,8 %	25,3 %	40,1 %	9,9 %		
EZGen bieten ein umfangreiches Angebot für ihre Mitglieder.	1	6	16	80	99	77	8	0,86	1,053
	0,3 %	2,1 %	5,6 %	27,9 %	34,5 %	26,8 %	2,8 %		
EZGen sind nötig, um zukünftigen Marktanforderungen gerecht zu werden.	4	14	40	82	70	69	14	0,58	1,316
	1,4 %	4,8 %	13,7 %	28,0 %	23,9 %	23,5 %	4,8 %		

VVGs sind in der Lage, das Angebot zu bündeln und dadurch bessere Konditionen für ihre Mitglieder zu erwirken.	3	11	8	70	83	60	7	0,76	1,159
	1,2 %	4,5 %	3,3 %	28,9 %	34,3 %	24,8 %	2,9 %		
VVGs sind sehr gut für kleinere Betriebe geeignet.	1	6	12	65	73	78	6	0,91	1,086
	0,4 %	2,5 %	5,0 %	27,0 %	30,3 %	32,4 %	2,5 %		
VVGs bieten ein umfangreiches Angebot für ihre Mitglieder.	0	13	24	96	57	43	1	0,41	1,086
	0,0 %	5,6 %	10,3 %	41,0 %	24,4 %	18,4 %	0,4 %		
VVGs sind nötig, um zukünftigen Marktanforderungen gerecht zu werden.	4	15	43	82	58	37	1	0,21	1,199
	1,7 %	6,3 %	17,9 %	34,2 %	24,2 %	15,4 %	0,4 %		
VVGs schränken meine wirtschaftliche Freiheit stark ein.	10	64	71	58	25	8	2	-0,76	1,220
	4,2 %	26,9 %	29,8 %	24,4 %	10,5 %	3,4 %	0,8 %		
VVGs sind die beste Form der Zusammenarbeit.	5	34	62	92	31	14	0	-0,36	1,123
	2,1 %	14,3 %	26,1 %	38,7 %	13,0 %	5,9 %	0,0 %		

17. Gabelung: Falls Sie kein Mitglied einer EZG bzw. VVG sind, dann fahren Sie bitte mit Frageblock „20“ fort. In wie weit hat sich die EZG bzw. VVG in folgenden Punkten bewährt?

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Bessere Kenntnis der Betriebsdaten.	5	11	14	27	31	57	14	0,86	1,534
	3,1 %	6,9 %	8,8 %	17,0 %	19,5 %	35,8 %	8,8 %		
Höhere Verkaufserlöse.	2	6	11	34	42	48	13	0,95	1,304
	1,3 %	3,8 %	7,1 %	21,8 %	26,9 %	30,8 %	8,3 %		
Steigerung der Mastleistung.	9	18	21	37	27	35	10	0,27	1,639
	5,7 %	11,5 %	13,4 %	23,6 %	17,2 %	22,3 %	6,4 %		
Günstiger Betriebsmitteleinkauf.	8	25	35	26	16	34	5	-0,07	1,651
	5,4 %	16,8 %	23,5 %	17,4 %	10,7 %	22,8 %	3,4 %		

Höherer Deckungsbeitrag in der Schweinemast.	2	7	9	40	42	49	8	0,86	1,263
	1,3 %	4,5 %	5,7 %	25,5 %	26,8 %	31,2 %	5,1 %		
Preissicherheit in der Schweinevermarktung.	2	11	9	32	45	47	9	0,83	1,343
	1,3 %	7,1 %	5,8 %	20,6 %	29,0 %	30,3 %	5,8 %		
Bessere Verhandlungsposition gegenüber Schlachtunternehmen.	0	6	6	21	33	61	28	1,43	1,258
	0,0 %	3,9 %	3,9 %	13,5 %	21,3 %	39,4 %	18,1 %		
Vielfältiges Leistungsangebot.	4	7	13	39	51	38	4	0,64	1,275
	2,6 %	4,5 %	8,3 %	25,0 %	32,7 %	24,4 %	2,6 %		
Die EZG /VVG hat sich als bester Weg der Vermarktung bewährt.	2	6	7	33	31	59	15	1,10	1,319
	1,3 %	3,9 %	4,6 %	21,6 %	20,3 %	38,6 %	9,8 %		
Schutz vor Zahlungsausfall.	0	4	7	9	22	61	50	1,82	1,231
	0,0 %	2,6 %	4,6 %	5,9 %	14,4 %	39,9 %	32,7 %		

18. Welche Leistungen erbringt die EZG / VVG für Sie und wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen? Beachten Sie, dass in der Skala diesmal auch die Option „Nicht erbracht“ wählbar ist.

Aussage	Ganz und gar unzufrieden	Unzufrieden	Eher unzufrieden	Teils/teils	Eher zufrieden	Zufrieden	Ganz und gar zufrieden	μ	σ	Nicht erbracht
	-3	-2	-1	0	1	2	3			
Die EZG / VVG zahlt eine Verzinsung für das eingebrachte Geschäftsguthaben.	2	4	3	12	14	27	11	1,15	1,497	77
	2,7 %	5,5 %	4,1 %	16,4 %	19,2 %	37,0 %	15,1 %			
Die EZG / VVG zahlt einen Bonus auf Schweine mit entsprechenden Qualitäten.	0	2	6	12	11	31	12	1,34	1,306	81
	0,0 %	2,7 %	8,1 %	16,2 %	14,9 %	41,9 %	16,2 %			
Die EZG / VVG verhandelt mit den Schlachthöfen.	0	3	0	14	29	73	16	1,61	0,978	17
	0,0 %	2,2 %	0,0 %	10,4 %	21,5 %	54,1 %	11,9 %			
Die EZG / VVG organisiert den Transport der Tiere.	0	0	2	3	7	75	50	2,23	0,767	14
	0,0 %	0,0 %	1,5 %	2,2 %	5,1 %	54,7 %	36,5 %			
Die EZG / VVG führt den Transport der Tiere mit eigenem Fuhrpark durch.	1	0	0	8	3	51	40	2,16	0,978	45
	1,0 %	0,0 %	0,0 %	7,8 %	2,9 %	49,5 %	38,8 %			
Die EZG / VVG überwacht	0	1	6	15	18	58	24	1,62	1,131	30

die Schlachtung.	0,0 %	0,8 %	4,9 %	12,3 %	14,8 %	47,5 %	19,7 %			
Die EZG / VVG kontrolliert die Abrechnungen.	0	0	2	17	22	70	28	1,76	0,962	10
	0,0 %	0,0 %	1,4 %	12,2 %	15,8 %	50,4 %	20,1 %			
Die EZG / VVG erstellt betriebswirtschaftliche Analysen.	0	5	5	14	18	43	19	1,40	1,326	49
	0,0 %	4,8 %	4,8 %	13,5 %	17,3 %	41,3 %	18,3 %			
Die EZG / VVG erschließt neue Absatzwege.	0	5	4	31	25	54	11	1,17	1,202	21
	0,0 %	3,8 %	3,1 %	23,8 %	19,2 %	41,5 %	8,5 %			
Die EZG / VVG erarbeitet Vorschläge, um die Rentabilität der Schweinemast zu verbessern.	0	4	3	26	19	52	15	1,32	1,214	35
	0,0 %	3,4 %	2,5 %	21,8 %	16,0 %	43,7 %	12,6 %			
Die EZG / VVG kauft gebündelt Produktionsmittel ein.	0	10	7	16	5	24	15	0,92	1,692	75
	0,0 %	13,0 %	9,1 %	20,8 %	6,5 %	31,2 %	19,5 %			
Die EZG / VVG organisiert den Ferkelbezug.	2	2	4	19	15	53	26	1,53	1,317	27
	1,7 %	1,7 %	3,3 %	15,7 %	12,4 %	43,8 %	21,5 %			
Die EZG / VVG passt die Erzeugungsregeln ständig den Erfordernissen an.	0	1	3	29	27	60	10	1,32	1,028	15
	0,0 %	0,8 %	2,3 %	22,3 %	20,8 %	46,2 %	7,7 %			
Die EZG / VVG betreibt einen eigenen Schlachthof.	1	2	2	2	2	11	5	1,20	1,756	126
	4,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	44,0 %	20,0 %			
Die EZG / VVG unterstützt die QS-Zertifizierung.	1	0	0	10	12	76	42	2,04	0,921	11
	0,7 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	8,5 %	53,9 %	29,8 %			

19. Hier im Abschluss dieses Teils noch zwei Fragen zu Erzeugergemeinschaften bzw. Viehgenossenschaften:

Wie schätzen Sie die Erzeugergemeinschaft / Viehvermarktungs-genossenschaft als Vermarktungsweg für die Zukunft ein?

Sehr schlecht geeignet	Schlecht geeignet	Eher schlecht geeignet	Mittel	Eher gut geeignet	Gut geeignet	Sehr gut geeignet
0	0	4	11	34	81	30
0,0 %	0,0 %	2,5 %	6,9 %	21,3 %	50,6 %	18,8 %

Würden Sie sich aus heutiger Sicht wieder für die Mitgliedschaft in einer Erzeugergemeinschaft / Viehvermarktungsgenossenschaft entscheiden?

Nein, auf keinen Fall	Nein	Eher nicht	Ungewiss	Eher schon	Ja	Ja, auf jeden Fall
0	2	2	15	26	67	46
0,0 %	1,3 %	1,3 %	9,5 %	16,5 %	42,4 %	29,1 %

20. Sollten Sie kein oder nicht mehr Mitglied einer EZG bzw. VVG sein, dann beantworten Sie bitte, warum Sie es noch nicht bzw. nicht mehr sind. Ansonsten bitte zu Frage 21 springen.

Ich war einmal Mitglied in einer EZG.

Ja	Nein	Fehlend
35	163	159

Ich war einmal Mitglied in einer VVG.

Ja	Nein	Fehlend
13	171	173

Aussage	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Lehne eher ab	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	μ	σ
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Ich habe noch nicht ernsthaft über eine Mitgliedschaft nachgedacht.	11 6,0 %	29 15,9 %	14 7,7 %	20 11,0 %	29 15,9 %	63 34,6 %	16 8,8 %	0,54	1,823
Der wirtschaftliche Vorteil wäre zu gering.	1 0,6 %	3 1,7 %	17 9,5 %	42 23,5 %	49 27,4 %	59 33,0 %	8 4,5 %	0,92	1,168
Die Beiträge sind zu hoch.	1 0,6 %	6 3,7 %	20 12,4 %	67 41,6 %	35 21,7 %	26 16,1 %	6 3,7 %	0,43	1,161
Ich bin mit den Leistungen nicht	0	13	27	65	28	23	5	0,22	1,214

zufrieden.	0,0 %	8,1 %	16,8 %	40,4 %	17,4 %	14,3 %	3,1 %		
Ich habe keinen arbeitswirtschaftlichen Vorteil durch eine Mitgliedschaft.	1	7	14	21	54	69	10	1,09	1,228
	0,6 %	4,0 %	8,0 %	11,9 %	30,7 %	39,2 %	5,7 %		
Ich bin mit der Geschäftsführung nicht einverstanden.	2	30	31	54	16	15	6	-0,21	1,381
	1,3 %	19,5 %	20,1 %	35,1 %	10,4 %	9,7 %	3,9 %		
Andere Vermarktungswege sind interessanter.	0	5	8	44	48	59	11	1,03	1,134
	0,0 %	2,9 %	4,6 %	25,1 %	27,4 %	33,7 %	6,3 %		
Mir sind die Vorschriften zu streng.	0	22	37	61	18	16	5	-0,10	1,259
	0,0 %	13,8 %	23,3 %	38,4 %	11,3 %	10,1 %	3,1 %		
Ich erfülle die Anforderungen nicht.	27	71	35	19	3	2	1	-1,57	1,108
	17,1 %	44,9 %	22,2 %	12,0 %	1,9 %	1,3 %	0,6 %		
Es gibt keine EZG / VVG, in der ich Mitglied sein könnte.	34	71	30	19	9	8	1	-1,43	1,364
	19,8 %	41,3 %	17,4 %	11,0 %	5,2 %	4,7 %	0,6 %		
Ich habe kein Vertrauen in die Arbeit der EZG / VVG.	10	46	38	56	11	8	3	-0,72	1,308
	5,8 %	26,7 %	22,1 %	32,6 %	6,4 %	4,7 %	1,7 %		
Ich will die Vermarktung selbst organisieren.	1	6	9	21	43	71	33	1,41	1,277
	0,5 %	3,3 %	4,9 %	11,4 %	23,4 %	38,6 %	17,9 %		

21. Abschlussfragen:

Wie viel ha Fläche bewirtschaften Sie insgesamt?

$$\mu = 93,24$$

$$\sigma = 76,112$$

Wie hoch ist der Pachtanteil in ha?

$$\mu = 46,86$$

$$\sigma = 50,553$$

Anteil Pachtfläche (\emptyset): 50,26 %

Welche Produktionsform haben Sie?

Produktionsform	Häufigkeit	Gültige Prozente
Reine Schweinemast	254	71,3
Geschlossenes System	97	27,2
Fast ausschließlich Sauen an den Schlachthof	5	1,4

Sind Sie Vertragslandwirt bzw. produzieren Sie unter Vertrag (bspw. "BestSchwein")?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	61	17,1
Nein	289	81,2
Teilweise	6	1,7

Ich produziere nach dem ...

Produktionsform	Häufigkeit	Gültige Prozente
Rein-Raus-Verfahren (nur Abteile)	286	80,8
Rein-Raus-Verfahren (gesamter Betrieb)	31	8,8
Kontinuierlichen Nachstallverfahren (kein "Rein-Raus")	37	10,5

Wie viele Mastplätze haben Sie?

$$\mu = 1406,38$$

$$\sigma = 1146,307$$

Wie viele Durchgänge schaffen Sie im Jahr?

$$\mu = 2,633$$

$$\sigma = 0,2593$$

Wie viele Sauenplätze haben Sie?

$$\mu = 196,68$$

$\sigma = 164,411$

Antworten gesamt: 101

Zu welchem Erwerbstyp gehört Ihr Betrieb?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Haupterwerb	346	98,0
Nebenerwerb	7	2,0

Haben Sie Fremd-AK auf Ihrem Betrieb beschäftigt? Wenn ja, wie viele?

$\mu = 1,23$

$\sigma = 1,001$

Antworten gesamt: 101

Wie viel Prozent Ihrer Schweineproduktion vermarkten Sie nicht an den Schlachthof, Viehhandel, Viehvermarktungsgenossenschaft oder Erzeugergemeinschaft, sondern direkt an den:

	Anzahl Landwirte	μ (Prozent d. verm. Schweine)	σ
Metzger:	25 (7,0%)	23,08	24,910
Endverbraucher:	8 (2,2%)	3,25	3,770
Andere Direktvermarkter:	4 (1,1%)	16,00	19,967

Möchten Sie Ihre Mastkapazitäten im kommenden Jahr verändern?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja, aufgeben	1	0,3
Ja, vermindern	3	0,8
Ja, Ausweitung geplant	105	29,7
Ja, Ausweitung sicher	53	15,0
Nein, keine Änderung	170	48,0
Darüber habe ich noch nicht nachgedacht	22	6,2

Falls in der vorangegangenen Frage eine sichere Ausweitung angegeben wurde, um wie viele Mastplätze soll erweitert werden?

$$\mu = 727,54$$

$$\sigma = 533,548$$

Antworten gesamt: 95

Welchen Anteil (%) hat die Schweinemast an Ihrem Gesamteinkommen?

$$\mu = 61,34$$

$$\sigma = 23,4$$

Welche Funktion übernehmen Sie im Betrieb?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Betriebsleiter/-in oder Geschäftsführer/-in	301	84,3
Hofnachfolger/-in	44	12,3
Leitung Tierproduktion	5	1,4
Familiäre Hilfskraft	4	1,1

Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen (höchster Abschluss)?

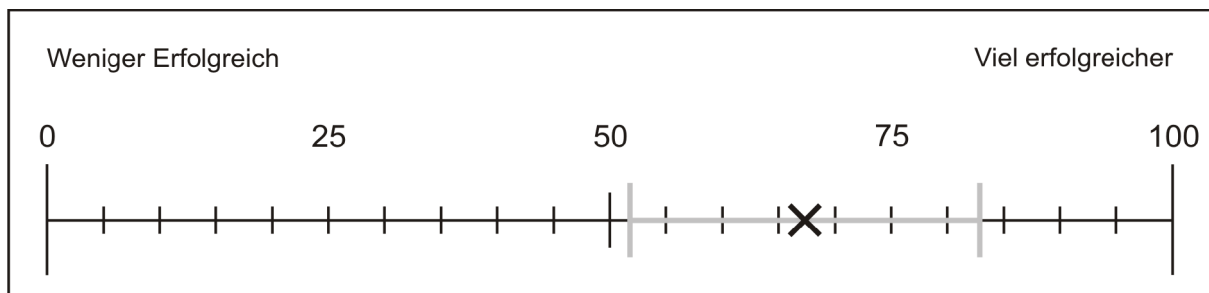
	Häufigkeit	Gültige Prozente
Landwirtschaftliche Lehre	34	9,6
Staatlich geprüfter Landwirt (Wirtschaftler)	112	31,6
Fachschule/ staatl. geprüfter Agrarbetriebswirt	44	12,4
Weiterführende landw. Ausbildung (Meister)	110	31,1
Landwirtschaftliches Studium	42	11,9
Keine landwirtschaftliche Ausbildung	2	0,6
Sonstige: _____	10	2,8

Zum Schluss noch zu Ihrem Betriebsergebnis der letzten Jahre. Vergeben Sie Punkte von 0 bis 10 für Ihren betrieblichen Erfolg. Dabei bedeutet 0 = überhaupt nicht erfolgreich bis 10 = außerordentlich erfolgreich.

$$\mu = 6,49$$

$$\sigma = 1,571$$

Und jetzt im Vergleich zu anderen Schweinemästern ist Ihr Betrieb (Bitte wiederum beachten, dass Sie hier ganz genau ankreuzen können):



$$\mu = 67,40$$

$$\sigma = 15,525$$

Geschlecht der Befragten:

Weiblich: 10 (2,8%)

Männlich: 343 (97,2%)

Anhang 2: Befragung der EZG- und VVG-Geschäftsführer

Fragebogen zur telefonischen Befragung zur Situation und Rolle von Erzeugergemeinschaften und Viehvermarktungsgenossenschaften bei der Erzeugung von Schlachtschweinen

EZG/VVG: EZG , VVG Name: _____

EZG / VVG	Nennungen
EZG	17
VVG	19

Region: Weser-Ems , Schleswig-Holstein , Hannover , Westfalen-Lippe , Rheinland , Sonstige: _____

Region	Nennungen
Weser-Ems	17
Schleswig-Holstein	1
Hannover	8
Westfalen-Lippe	10
Sonstige	0

Dauer des Interviews:

$\mu = 31,6$ Minuten

Wir versichern Ihnen hiermit, dass Ihre Daten anonym ausgewertet werden und darüber hinaus alle Bestimmungen des Datenschutzes eingehalten werden.

1. Wann wurde die EZG/VVG gegründet?

Gründungsjahr	Nennungen
1903	1
1907	1

1908	1
1915	1
1920	1
1928	1
1933	1
1934	2
1953	1
1954	1
1957	1
1964	1
1969	5
1970	5
1971	1
1975	1
1978	1
1980	1
1982	1
1984	1
1990	3
1991	2
1995	1
1997	1

2. Seit wie vielen Jahren sind Sie Geschäftsführer der EZG/VVG?

$\mu = 13,97$ Jahre

3. Wie viele Mitglieder hatte die EZG/VVG im Jahr 2004 und im Jahr 2001?

Jahr	durchschnittliche Mitgliederzahl
2004	417,17
2001	422,91

4. Wie hoch beläuft sich ca. der Anteil des Umsatzes mit Schlachtschweinen am Gesamtumsatz ihrer EZG/VVG?

$\mu = 69,07 \%$

5. Aus welchen Regionen haben Sie im Jahr 2004 ihre Schlachtschweine bezogen (Angaben in Prozent)?

Bezugsregion	Mittelwert
Niedersachsen	75,14 %
Nordrhein-Westfalen	22,90 %
Rest von Deutschland	1,92 %
EU-Staaten	0,04 %

6. In welche Regionen haben Sie im Jahre 2004 ihre Schlachtschweine vermarktet (Angaben in Prozent)?

Vermarktungsregion	Mittelwert
Niedersachsen	62,81 %
Nordrhein-Westfalen	31,86 %
Rest von Deutschland	5,05 %
EU-Staaten	0,28 %

7. Über welche Wege haben Sie im Jahre 2004 ihre Schlachtschweine bezogen (Angaben in Prozent)? Wie geeignet sind die verschiedenen Bezugswege für Ihre Belange und welches Niveau streben Sie in drei Jahren an (Angaben in Prozent)?

Bezugswege	Mittelwert	angestrebtes Niveau
Landwirte frei	44,19	38,59
Landwirte vertraglich gebunden	54,81	60,78
privater Viehhandel	1,00	0,63
Sonstige	0,00	0,00

Bezugswege	sehr gut	gut	eher gut	mittel	eher schlecht	schlecht	sehr schlecht	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Landwirte frei	2	6	7	5	0	2	0	3,05	1,327
	9,1 %	27,3 %	31,8 %	22,7 %	0,00 %	9,1 %	0,00 %		
Landwirte vertraglich gebunden	6	8	5	2	2	0	0	2,29	1,301
	26,1 %	34,8 %	21,7 %	8,7 %	8,7 %	0,0 %	0,0 %		
Privater Viehhandel	0	1	1	1	0	0	0	3,00	1,000
	0,0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		

8. Über welche Wege haben Sie im Jahre 2004 ihre Schlachtschweine vermarktet (Angaben in Prozent)? Wie geeignet sind diese verschiedenen Absatzwege für Ihre Belange und welches Niveau streben Sie in drei Jahren an (Angaben in Prozent)?

Vermarktungswege	Mittelwert	angestrebtes Niveau
VVG	8,33	9,09
Viehhandel	5,97	5,61
Schlachtunternehmen	85,69	85,30
Sonstige	0,00	0,00

Vermarktungswege	sehr gut	gut	eher gut	mittel	eher schlecht	schlecht	sehr schlecht	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Viehhandel	0	1	1	2	1	0	0	3,60	1,140
	0,0 %	20,0 %	20,0 %	40,0 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %		
Schlachtunternehmen	3	11	8	4	2	0	0	2,68	1,090
	10,7 %	39,3 %	28,6 %	14,3 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %		

9. Wie hoch sind die Anforderungen ihres wichtigsten Abnehmers in den nachfolgend genannten Bereichen und welche sind für ihre EZG/VVG am schwierigsten zu erfüllen?

Anforderungen	sehr hoch	hoch	eher hoch	mittel	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Dokumentation der Qualität	4	17	7	4	1	0	2	2,69	1,430
	11,4 %	48,6 %	20,0 %	11,4 %	2,9 %	0,0 %	5,7 %		
feste Liefertermine einzuhalten	14	17	2	2	0	0	0	1,77	0,808
	40,0 %	48,6 %	5,7 %	5,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Herkunftsnachweis, Einzeltiererkennung	7	9	7	5	1	2	2	2,94	1,731
	21,2 %	27,3 %	21,2 %	15,2 %	3,0 %	6,1 %	6,1 %		
große einheitliche Lieferpartien	5	13	7	4	1	3	1	2,88	1,591
	14,7 %	38,2 %	20,6 %	11,8 %	2,9 %	8,8 %	2,9 %		
gleichbleibende Liefermengen	8	15	7	2	2	0	1	2,40	1,333
	22,9 %	42,9 %	20,0 %	5,7 %	5,7 %	0,0 %	2,9 %		
feste vertragliche Zusammenarbeit	5	7	3	4	4	6	5	3,97	2,125
	14,7 %	20,6 %	8,8 %	11,8 %	11,8 %	17,6 %	14,7 %		
möglichst niedriger Preis	9	6	8	3	1	2	2	2,84	1,809
	29,0 %	19,4 %	25,8 %	9,7 %	3,2 %	6,5 %	6,5 %		
regionale Herkunft der Tiere	2	6	8	5	4	3	7	4,14	1,942
	5,7 %	17,1 %	22,9 %	14,3 %	11,4 %	8,6 %	20,0 %		

Schwierigkeiten bei Erfüllung	sehr hoch	hoch	eher hoch	mittel	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Dokumentation der Qualität	0 0,0 %	0 0,0 %	5 14,7 %	4 11,8 %	6 17,6 %	9 26,5 %	10 29,4 %	5,44	1,418
feste Liefertermine einzuhalten	0 0,0 %	3 8,8 %	6 17,6 %	6 17,6 %	3 8,8 %	13 38,2 %	3 8,8 %	4,76	1,558
Herkunftsnachweis, Einzel-tiererkennung	0 0,0 %	2 6,5 %	2 6,5 %	0 0,0 %	4 12,9 %	10 32,3 %	13 41,9 %	5,84	1,485
große einheitliche Lieferpartien	1 3,0 %	2 6,1 %	9 27,3 %	10 30,3 %	8 24,2 %	3 9,1 %	0 0,0 %	3,94	1,197
gleichbleibende Liefermengen	1 2,9 %	0 0,0 %	7 20,6 %	7 20,6 %	8 23,5 %	7 20,6 %	4 11,8 %	4,71	1,467
feste vertragliche Zusammenarbeit	0 0,0 %	1 3,1 %	3 9,4 %	7 21,9 %	1 3,1 %	7 21,9 %	13 40,6 %	5,53	1,586
möglichst niedriger Preis	4 13,3 %	5 16,7 %	4 13,3 %	5 16,7 %	2 6,7 %	4 13,3 %	6 20,0 %	4,07	2,132
regionale Herkunft der Tiere	0 0,0 %	0 0,0 %	2 6,1 %	4 12,1 %	0 0,0 %	12 36,4 %	15 45,5 %	6,03	1,237

10. Wie hoch sind die Anforderungen Ihrer EZG/VVG im Schlachtschweineeinkauf und wo gibt es derzeit die größten Schwierigkeiten für die Lieferanten diese zu erfüllen?

Anforderungen	sehr hoch	hoch	eher hoch	mittel	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Dokumentation der Qualität	6	13	5	4	1	0	5	3,03	1,946
	17,6 %	38,2 %	14,7 %	11,8 %	2,9 %	0,0 %	14,7 %		
feste Liefertermine einzuhalten	7	19	5	2	0	1	0	2,18	1,029
	20,6 %	55,9 %	14,7 %	5,9 %	0,0 %	2,9 %	0,0 %		
Herkunftsnachweis, Einzeltiererkennung	6	8	6	6	3	1	1	2,97	1,581
	19,4 %	25,8 %	19,4 %	19,4 %	9,7 %	3,2 %	3,2 %		
große einheitliche Lieferpartien	4	8	13	5	1	2	1	3,03	1,425
	11,8 %	23,5 %	38,2 %	14,7 %	2,9 %	5,9 %	2,9 %		
gleichbleibende Liefermengen	5	10	5	9	2	1	2	3,12	1,629
	14,7 %	29,4 %	14,7 %	26,5 %	5,9 %	2,9 %	5,9 %		
feste vertragliche Zusammenarbeit	4	7	3	5	1	7	6	4,12	2,162
	12,1 %	21,2 %	9,1 %	15,2 %	3,0 %	21,2 %	18,2 %		
möglichst niedriger Preis	1	1	4	9	4	7	4	4,70	1,557
	3,3 %	3,3 %	13,3 %	30,0 %	13,3 %	23,3 %	13,3 %		
regionale Herkunft der Tiere	3	9	7	5	2	2	6	3,71	1,993
	8,8 %	26,5 %	20,6 %	14,7 %	5,9 %	5,9 %	17,6 %		

Schwierigkeiten bei Erfüllung	sehr hoch	hoch	eher hoch	mittel	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Dokumentation der Qualität	1	1	3	3	8	12	4	5,12	1,476
	3,1 %	3,1 %	9,4 %	9,4 %	25,0 %	37,5 %	12,5 %		
feste Liefertermine einzuhalten	0	2	7	8	9	5	2	4,42	1,324
	0,0 %	6,1 %	21,2 %	24,2 %	27,3 %	15,2 %	6,1 %		
Herkunftsnachweis, Einzeltiererkennung	1	1	0	2	2	14	9	5,79	1,449
	3,4 %	3,4 %	0,0 %	6,9 %	6,9 %	48,3 %	31,0 %		
große einheitliche Lieferpartien	0	3	5	8	11	4	1	4,34	1,260
	0,0 %	9,4 %	15,6 %	25,0 %	34,4 %	12,5 %	3,1 %		
gleichbleibende Liefermengen	2	3	10	7	4	6	1	3,91	1,548
	6,1 %	9,1 %	30,3 %	21,2 %	12,1 %	18,2 %	3,0 %		
feste vertragliche Zusammenarbeit	1	1	2	4	1	11	12	5,63	1,641
	3,1 %	3,1 %	6,3 %	12,5 %	3,1 %	34,4 %	37,5 %		
möglichst niedriger Preis	3	1	3	7	4	5	6	4,62	1,898
	10,3 %	3,4 %	10,3 %	24,1 %	13,8 %	17,2 %	20,7 %		
regionale Herkunft der Tiere	0	2	2	2	3	11	12	5,72	1,508
	0,0 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	9,4 %	34,4 %	37,5 %		

11. Welche Leistungen erbringt bzw. plant ihre EZG/VVG für ihre Landwirte?

	zurzeit		geplant	
	ja	nein	ja	nein
Die EZG/VVG zahlt eine Verzinsung für das eingebrachte Geschäftsguthaben	12	24	17	18
Die EZG/VVG zahlt einen Bonus auf Schweine mit entsprechenden Qualitäten	16	20	18	17

Die EZG/VVG verhandelt mit den Schlachthöfen	36	0	35	0
Die EZG/VVG organisiert den Transport der Tiere	36	0	35	0
Die EZG/VVG führt den Transport mit eigenen Fuhrpark durch	24	12	26	9
Die EZG/VVG überwacht die Schlachtungen	27	9	29	6
Die EZG/VVG kontrolliert die Abrechnungen	36	0	35	0
Die EZG/VVG erstellt betriebswirtschaftliche Analysen	26	10	28	7
Die EZG/VVG unterstützt ihre Mitglieder bei Maßnahmen zur Qualitätssicherung (z. B. QS-Zertifizierung)	34	1	34	1
Die EZG/VVG erschließt neue Absatzwege	32	3	31	2
Die EZG/VVG erarbeitet Vorschläge, um die Rentabilität der Schweinemast zu verbessern	27	8	28	7
Die EZG/VVG kauft gebündelt Produktionsmittel ein	12	24	15	20
Die EZG/VVG organisiert den Ferkelbezug	34	2	33	2
Die EZG/VVG passt die Erzeugungsregeln ständig den Erfordernissen an	32	3	31	3
Die EZG/VVG betreibt einen eigenen Schlachthof	3	33	2	33

12. Wo gibt es Ihrer Meinung nach bei der Zusammenarbeit ihrer EZG/VVG mit den Schlachtschweinelieferanten (Landwirte) die größten Schwächen?

Argument	Nennungen
Alle Landwirte unter einen Hut bringen	1
Antizyklisches Verkaufsverhalten gefördert durch das Internet, also schnellere Informationsbeschaffung	1
Dokumentation mangelhaft	1
Einige Mitglieder passen sich den Bedingungen / Verträgen nicht an (Frist bei der Anmeldung von Schweinen)	1
Es wird vor Beginn der Mitgliedschaft alles geklärt, damit es keine Probleme gibt	1
Gibt keine	2
Größe der Partien und Sortierung könnte besser sein	1
Große Partien sind schwer zu bekommen	1
Größtenteils keine	1
In der preislichen Differenzierung zum Mitbewerber	1

Informationsaustausch	1
Keine nennenswerte Schwäche	1
Kontinuierliche Anlieferung	1
Kontinuierliche Lieferung und Mengen	1
Kontinuität schwierig	1
Landwirte lassen sich häufig von Mitbewerbern beeinflussen	1
Landwirte versuchen, den Markt zu beherrschen	1
Oftmals kurzfristige Anmeldung	1
Preisfindung in der Woche	1
Rechtzeitiges Anbieten	1
Schlechte Strukturen	1
Spekulation	1
Verhandeln ständig über den letzten Cent	1
Verladeeinrichtungen schaffen, die einen geringen Zeit- und Personalbedarf erfordern	1
Voranmeldungen	1
Wollen letzten Cent herausholen	1
Zu hohe Schwankungen im Schweineangebot (20-25%)	1
Zu kleine Auszahlungspreise	1
Zu spätes Anmeldeverhalten	1
Zu viele pokern	1
Landwirte - freier Bauer (Einordnung)	1
Neben Geld verschiedene Interessen	1
Führt zu einer Verstärkung des Schweinezyklus	1
Preisschwankungen sind zu groß	1
Geringes Angebot der Landwirte bei Preisschwankungen	1
Die Stückzahlen den Ladekapazitäten der LKW's anpassen	1
Qualität des Managements bei Landwirten	1

Spannen gering, da nur handeln	1
"Der Preis ist alles was zählt"	1
Liefertreue	1
Zu große Spekulation	1
Gierige Landwirte	1
Keine Antwort	5

13. Wo gibt es Ihrer Meinung nach bei der Zusammenarbeit ihrer EZG/VVG mit den Schlachtschweinelieferanten (Landwirte) die größten Stärken?

Argument	Nennungen
Zugehörigkeitsgefühl	1
Viele Mitglieder sind sehr jung und aufgeschlossen	1
Gegenseitiges Vertrauen	1
Vertrauen	8
Schnell	1
Kontinuierliche Abnahme	1
Bessere Konditionen durch gebündelten Absatz	1
Regionalität	1
Kontinuierliches Angebot	1
Es können kontinuierliche Mengen angeboten werden	1
Sicherheit in der Vermarktung	1
Bekommen ihr Geld schnell	1
Freier Markt	1
System und der Verbund	1
Großes Angebot	1
Stets aktuelle Marktinformation	1
Kurze Wege, guter Standort	1

Angebot bündeln	1
Kurze Wege	2
Kontinuität	1
Lange gute Zusammenarbeit	1
Zahlungsziel 7 Tage	1
Sauberkeit	1
Gleichbleibende Qualitäten	1
Kontinuierliche Lieferungen	1
Finanzielles Risiko gering	1
Große Schlagkraft	1
Kooperation	1
Ansprüche und Forderungen von den Landwirten	1
Pünktlich	1
Enge Zusammenarbeit	1
Produktionssicherheit durch gesicherte Ferkelherkünfte zuzügl. tierärztliche Betreuung	1
Adäquate Preise	1
Korrekte Abwicklung	1
Dienstleistung attraktiv	1
Vernünftige und gute Preise	1
Sicherheit der Zahlungen	1
Bodenständigkeit	1
Langjährige Zusammenarbeit	1
Bündelung mehrerer Partien	1
Beweglichkeit	1
Zuverlässig	1
Gute Anpassung an politischen Vorgaben	1
Sicheres Geld	1

Für die anfallenden Vermarktungskosten bieten wir eine angemessene Gegenleistung	1
Pünktlichkeit und korrekte, verlässliche Abwicklung	1
Keine Antwort	4

14. Wo gibt es Ihrer Meinung nach in der Geschäftsbeziehung ihrer EZG/VVG zu den Schlachtunternehmen die größten Schwächen?

Argument	Nennungen
Wirtschaftlichkeit	1
Kreditversicherungen	1
Zu klein	1
Unehrllich	1
Qualität wird gefordert aber nicht bezahlt	1
Konzentration der Schlachtunternehmen	1
Häufig kurzfristige Absage von Liefermengen	1
Durch zunehmende Konzentration nimmt die Verhandlungsbereitschaft ab	1
Konzentration	1
Wenig Abnehmer im LEH	1
Wenige bis keine	1
Am Markt könnte man mehr herausholen (Gefühl)	1
Hauspreise sind störend	1
Keine Schwächen, da über Händler vermarktet wird	1
Halten sich oft nicht an Abmachungen	1
Keine	1
Die Bonität der meisten Unternehmen ist sehr schlecht	1
Globalisierung und Konzentration der Schlachtunternehmen (dänische Verhältnisse)	1
Interessenlagen unterschiedlich (teuer billig)	1

Preis	1
Keine großen Schwächen	1
Mangelnde Flexibilität	1
Zahlungen dauern zu lange	1
Bei fallendem Markt	1
Im durchsetzten besserer/höherer Preise	1
Es gibt keine kontinuierliche Belieferung (Absatz stockt bzw. Absatz nicht gedeckt)	1
Konzentration in der Branche	1
Oft Nichteinhaltung der zugesagten Lieferungen	1
Keine großen Schwächen	2
Geringer Einfluss	1
Schlechte Bezahlung	1
Je mächtiger der Konzern, desto härter werden die Anforderungen durchgesetzt	1
In der Größe	1
Planungen der Schlachtunternehmen (z. B. Anlieferungen)	1
Konzentrationsprozess	1
Zahlungsvereinbarungen werden nicht eingehalten	1
Zunehmendes Aushandeln von Hauspreisen	1
Kurzfristige Änderung von Modalitäten (z. B. Klassifizierungssysteme)	1
Preisdumping je größer das Unternehmen	1
Zuverlässigkeit	1
Schweine werden oft nicht versichert	1
"Dänische Verhältnisse"	1
Keine Antwort	2

15. Wo gibt es Ihrer Meinung nach in der Geschäftsbeziehung ihrer EZG/VVG zu den Schlachtunternehmen die größten Stärken?

Argument	Nennungen
Eigener Verbund	1
Qualitäten der angelieferten Schweine	1
Ausgeglichene überdurchschnittliche Qualität	1
Leistungsfähige Vermarktung zu überdurchschnittlichen Konditionen	1
Mengendruck wird abgenommen	1
Kontinuierliche Lieferungen	1
Kontinuierliche Abnahme	1
Noch viele Abnehmer	1
Kurze Wege	1
Sichere Abnehmer	1
Menge	1
Gebündeltes Angebot für die Schlachtunternehmen	1
Können große Mengen anbieten	1
Vermarkten nur über Händler	1
Vertrauen	2
Nähe zum Schlachthof	1
Kontinuität in der Menge	1
Schnell Geld überwiesen	1
Halbwegs vernünftige Kontinuität	1
Vertrauen in Abrechnung	1
Schnelle Zahlungsziele	1
Je größer das Unternehmen umso besser ist die Zusammenarbeit	1
Konstante, verlässliche Belieferung in vereinbarter Stückzahl und Qualität	1

Nehmen alle Schweine auf (Räumen den Markt)	1
Liquidität bei den Unternehmen – „Noch“ schnelle Auszahlung	1
Keine	1
Langjährige, persönliche, gute Zusammenarbeit	1
Zuverlässigkeit	1
Gute Absicherung	1
Stufenübergreifender Datenaustausch	1
Hohe Stückzahlen	1
Service auch am Wochenende und nachts	1
Feste Konditionen	1
Kontinuität in der Abnahme	1
Einhalten der Lieferzeiten	1
Kommunikation	1
Marktsteuerung (können Landwirten sagen, dass sie ihre Schweine nach Bedarf verkaufen)	1
Verlässlichkeit der EZG	1
Transparenz, Klassifizierung ist sicher	1
Keine Antwort	7

16. Ist zukünftig eine engere Zusammenarbeit zwischen ihrer EZG/VVG und den Schlachtunternehmen nötig? Welche Gründe gibt es dafür und in welcher Form sollte die engere Zusammenarbeit ggf. umgesetzt werden?

Ja	Nein	Fehlend
13	21	2

Gründe für Zusammenarbeit	Nennungen
Verständnis von Lebensmittelsicherheit	1
Bessere Auslastung der Schlachtunternehmen	1

Bessere Integration durch Gesetzgeber gefordert	1
Konzentration auf der Schlachtstufe nimmt zu	1
Im Moment zu viele Differenzen	1
Mehr Rückmeldung von den Schlachthöfen gewünscht	1
Qualität und Tiergesundheit	1
In Teilbereichen sinnvoll	1
Größere Mengen	1
Liefer- und Abnahmeverträge	1
Steigende Anforderungen seitens der Schlachtbetriebe erfordern eine engere, stärkere Anbindung der Mastbetriebe	1
Preisfindung	1
Produktsicherheit	1
Salmonellenmonitoring	1
Problem, dass die EZG von Schlachtunternehmen eigentlich nicht akzeptiert werden (geht auch ohne)	1
Sind meine heutigen Abnehmer morgen noch da	1
Flotter Markt, guter Verkauf	1
Sicherheit des Produktes Fleisch	1
Der Informationsfluss muss direkter werden	1
Kosten müssen reduziert werden	1

Gründe gegen Zusammenarbeit	Nennungen
Die Entwicklung der Schlachthöfe ist ungewiss	1
Ist schon sehr eng	4
Bei Überangebot bietet die EZG an, aber Schlachtunternehmen nehmen nicht ab, bei Unterangebot umgekehrt	1
Eher andere EZG durch Zusammenarbeit bündeln	1
Zusammenarbeit besteht schon sehr lange	1
Zusammenarbeit ist eng genug	1

Geht nicht enger	1
Unterschiedliche Interessen (teuer - billig)	1
Freier Markt soll weiterhin erhalten bleiben	1
Schon durch QS gläserne Produktion	1

Art der Umsetzung	Nennungen
Eigener Schlachthof	1
Enge Zusammenarbeit mit Mengensicherung	1
Verträge	5
Per E-Mail	1
Arbeitskreise	1
Eventuell eigener Schlachthof	1
Verträge mit Preisbindung	1
Wird sich ergeben	1
Der Preis müsste für mehrere Wochen fest sein und nicht jede Woche hin und her springen	1

17. Wie wichtig ist eine vertikale Bindung der Landwirte für die Vermarktung ihrer EZG/VVG?

Bedeutung: 1 = sehr wichtig; 4 = mittel; 7 = überhaupt nicht wichtig

Zeithorizont	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	mittel	eher nicht wichtig	nicht wichtig	überhaupt nicht wichtig	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
heute	6	10	9	2	6	1	1	2,97	1,581
	17,1 %	28,6 %	25,7 %	5,7 %	17,1 %	2,9 %	2,9 %		
zukünftig	12	11	2	3	4	0	2	2,53	1,762
	35,3 %	32,4 %	5,9 %	8,8 %	11,8 %	0,0 %	5,9 %		

Gründe für vertikale Bindung	Nennungen
Bündelung von Mengen und Qualitäten	1
Regional bedingt, kleines Gebiet	1
Qualitätssicherung	1
Neue Fleischhygienerichtlinie	1
Der einzelne Landwirt hat eine schlechte Verhandlungsposition	1
Abstimmung verbessern	1
Landwirt hat direkten monetären Vorteil da totale Auslastung	1
Transportkosten	1
Bessere Zusammenarbeit	1
Absatzsicherung in einer Produktschiene	1
Bin dagegen, bin für freie Bauern	1
Sicherheit	1
Strukturwandel	1
Straffere Organisation	1
Produktsicherheit	1
Höhere Wertschöpfung	1
Gesetzgeber fordert bessere Rückverfolgbarkeit	1
Abnahmegarantien	1
Qualitätsdokumentation	1
Besserer Datenfluss	1
Wertschöpfung	1
Preisverhandlungen	1

18. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um die Landwirte für vertragliche Bindungen zu gewinnen?

Maßnahmen für vertragliche Bindungen von Landwirten	Nennungen
Preisbildung	1
Informationsveranstaltungen zusammen mit Beratungsringen, eigene Vortragsveranstaltungen	1
Bei Verstoß gegen Satzung folgt Kündigung	1
Rückvergütung durch Dividende für Mitglieder	1
Keine, wenn der Landwirt nicht freiwillig liefert, wird er auch bei Vertragsbindung nicht liefern	1
Einzelbetriebliche Gespräche	1
Gibt keine vertraglich gebundenen Landwirte	1
Gute Auszahlungspreise	1
Arbeiten nicht mit Verträgen	1
Über Auswertungen der Preisdatenbank	1
Keine, lehne Sie ab	1
Geringe Vorkosten	1
Im Moment werden keine neuen Landwirte angeworben	1
Betreuung auf hohem Niveau	1
Bonuszahlungen	1
Anreize durch höhere Preise	1
Momentan keine, der Trend geht zu freien Landwirten	1
Niedrige Kosten	1
Service verbessern	1
Mit Produkt- und Planungssicherheit in eine sichere Zukunft	1
Keine (nicht mehr)	1

Die kommen freiwillig, wenn die Verträge wollen	1
Überzeugen durch Leistung	1
Probelieferungen	1
Der Landwirt wird gezwungen, entweder Vertrag oder er läuft Gefahr auf seiner Ware sitzen zu bleiben	1
Vertrauensvolle Zusammenarbeit	1
Keine	1
Eine Bonuszahlung	1
Informationen	1
Kreditversicherungen	1
Im Preis wird zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern nicht differenziert	1
Sehr gute Werbung durch Mund zu Mund Propaganda	1
Vertrauen und freies Auswählen	1
Landwirt kann sich mit anderen Landwirten vergleichen	1
Schweine werden alle gegen Forderungsausfall versichert	1
Zuverlässigkeit	1
Gute Preise	1
Pünktlichkeit bei Zahlung und Lieferung	1
Finanzielle Vorteile aufzeigen	1
Einbindung in die wirtschaftlichen Prozesse	1
Gläsern arbeiten	1
Guter Preis / hohe Transparenz	1
Dienstleistungen	1

19. Gibt es Vorschläge zur Entwicklung horizontaler Kooperationen?

Ja	Nein	Fehlend
14	18	4

Vorschläge zur Entwicklung horizontaler Kooperationen	Nennungen
Fusionsgespräche mit anderen EZG	1
Bündeln der grünen Seite (Landwirtschaft)	1
Verfügen über gute Kontakte	1
Gemeinsame GmbH mit mehreren EZG um auftretende Überschussmengen oder Schwankungen ausgleichen zu können	1
Eigene Sauenanlage	1
In Praxis schwierig, da jede EZG anders arbeitet	1
Sämtliche Bemühungen sind gescheitert	1
Anbiatergemeinschaften	1
In alle Richtungen	1
Ferkelbezug	1
Durch Strukturwandel bedingt Kooperationen	1
Überlegungen	1
Evtl. Kooperation	1
Dänisches System ist nicht das Ziel	1
Ferkelbezug organisieren	1
Gespräche zwischen EZGen, wenn Sie gleich ausgerichtet sind	1

20. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zu ihrer EZG / VVG für Schlachtschweine?

Aussagen	stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	teils/teils	lehne eher ab	lehne ab	lehne voll und ganz ab	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Die EZG/VVG ist wichtig, wenn Marken- oder Qualitätsfleisch produziert werden soll.	13	9	7	5	0	1	1	2,36	0,504
	36,1 %	25,0 %	19,4 %	13,9 %	0,0 %	2,8 %	2,8 %		
Die EZG/VVG ist in der Lage das Angebot zu bündeln und dadurch bessere Konditionen für die Landwirte zu erreichen.	16	15	5	0	0	0	0	1,69	0,710
	44,4 %	41,7 %	13,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG ist sehr gut für die Vermarktung der Schlachtschweine von kleineren l.d.w. Betriebe geeignet.	12	6	10	6	1	0	1	2,50	1,424
	33,3 %	16,7 %	27,8 %	16,7 %	2,8 %	0,0 %	2,8 %		
Die EZG/VVG bietet ein umfangreiches Angebot für ihre Mitglieder.	8	15	8	4	0	0	0	2,23	0,942
	22,9 %	42,9 %	22,9 %	11,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG zeichnet sich durch niedrige Beiträge aus.	10	13	6	5	1	1	0	2,36	1,268
	27,8 %	36,1 %	16,7 %	13,9 %	2,8 %	2,8 %	0,0 %		
Die EZG/VVG bietet den Landwirten einen sicheren Absatzweg	19	12	5	0	0	0	0	1,61	0,728
	52,8 %	33,3 %	13,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Für die Gründung der EZG war die staatliche Förderung wichtig.	7	3	2	9	1	1	12	4,29	2,346
	20,0 %	8,6 %	5,7 %	25,7 %	2,9 %	2,9 %	34,3 %		
Die EZG/VVG ist wichtig, um Marktanforderungen gerecht zu werden.	8	14	10	4	0	0	0	2,28	0,944
	22,2 %	38,9 %	27,8 %	11,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG ist die beste Form der Zusammenarbeit mit Landwirten.	9	5	10	9	2	0	0	2,71	1,274
	25,7 %	14,3 %	28,6 %	25,7 %	5,7 %	0,0 %	0,0 %		

21. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur zukünftigen Entwicklung ihrer EZG/VVG für Schlachtschweine?

Aussagen	stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	teils/teils	lehne eher ab	lehne ab	lehne voll und ganz ab	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
Die EZG/VVG wird durch Verträge die Bindung zu den Landwirten verstärken.	7	8	7	6	3	3	2	3,19	1,786
	19,4 %	22,2 %	19,4 %	16,7 %	8,3 %	8,3 %	5,6 %		
Die EZG/VVG wird sich in Zukunft an bestimmte Schlachthöfe stark binden.	8	6	9	6	3	2	2	3,11	1,737
	22,2 %	16,7 %	25,0 %	16,7 %	8,3 %	5,6 %	5,6 %		
Die EZG/VVG wird auch zukünftig sehr gut für kleinere ldw. Betriebe geeignet sein.	5	10	8	9	3	0	1	2,97	1,383
	13,9 %	27,8 %	22,2 %	25,0 %	8,3 %	0,0 %	2,8 %		
Die EZG/VVG wird auch in Zukunft ein umfangreiches Angebot für ihre Mitglieder anbieten.	7	15	11	2	0	0	0	2,23	0,843
	20,0 %	42,9 %	31,4 %	5,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG wird sich auch in Zukunft durch niedrige Beiträge auszeichnen.	12	10	4	10	0	0	0	2,33	1,219
	33,3 %	27,8 %	11,1 %	27,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG ist wichtig, um zukünftigen Marktanforderungen gerecht zu werden.	10	16	8	2	0	0	0	2,06	0,860
	27,8 %	44,4 %	22,2 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG bietet den Landwirten auch in Zukunft einen sicheren Absatzweg	14	16	4	1	1	0	0	1,86	0,931
	38,9 %	44,4 %	11,1 %	2,8 %	2,8 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG ist in Zukunft wichtig, um der wachsenden Konzentration auf der Schlachtstufe etwas entgegenzusetzen.	20	12	2	2	0	0	0	1,61	0,838
	55,6 %	33,3 %	5,6 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
Die EZG/VVG wird auch in	10	8	7	9	1	0	0	2,51	1,245

Zukunft die beste Form der Zusammenarbeit mit Landwirten sein.	28,6 %	22,9 %	20,0 %	25,7 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %		
----------------------------------------------------------------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	--	--

22. Was muss in der Arbeit ihrer EZG/VVG noch verbessert werden?

Verbesserungen in der Arbeit der EZG/VVG	Nennungen
Information	1
Stetiger Prozess der Verbesserung	1
Stellenwert in der Berufsvertretung muss noch besser werden	1
Maßnahmenkatalog wird erarbeitet	1
Nichts Grundlegendes	1
Gute Kontakte pflegen mit den Landwirten	1
Kostenreduktion durch Wachstum	1
Permanenter Prozess	1
Vertikale Verbindung verstärken	1
Gutes Personal und das langfristig halten	1
Mehr Kundenbindung "hautnah am Kunden"	1
Gewisses Wachstum	1
Schneller bezahlen (von 10 auf 7 Tage)	1
Schnellere Marktbeobachtung z. B. anhand der WTB	1
Kontinuierlicher Prozess	1
Landwirte noch mehr für zuverlässige Andienung zu gewinnen	1
Fachgebiete delegieren	1
Tiefe der Vermarktung	1
Vertrauen müsste positiver dargestellt werden	1
Mehr Service in der Mastauswertung	1
Betriebswirtschaftliche Auswertungen verbessern	1
Genug Verbesserungsvorschläge vorhanden, scheitern aber oft in den Gre-	1

mien	
Umsatz	1
Bauern sollten mehr rechnen	1
Evtl. Genetikniveau mit anderen EZG koordinieren	1
Beratung stärker integrieren	1
Kundenbetreuung	1
Koordination	1
Verbindung zur Politik um Veränderungen zu bewirken	1
Persönlicher Kontakt muss erhalten bleiben	1
QS weiter integrieren	1
Futtermittteleinkauf organisieren	1
Mehr Mitglieder	1
Kosten reduzieren	1
Mehr Rückkopplung mit anderen EZG	1
Mehr Werbung	1
Landwirt Jahrespreis geben	1
Präsenz weiter ausbauen	1
Schulterschluss mit der Schlachtstätte	1
Keine emotionalen Entscheidungen (hatten immer Schweine)	1
Reklamationsbearbeitung	1

23. Wie sollte Ihrer Meinung nach die nordwestdeutsche Veredelungsbranche zukünftig organisiert sein (Zusammenarbeit: Landwirt - EZG/VVG – Viehhandel - Schlachtunternehmen)?

Vorschläge für die zukünftige Organisation	Nennungen
Auf Augenhöhe miteinander sprechen	1
Bündelung der grünen Seite mit Unterstützung der Politik	1

Wunschdenken, der Markt wird durch große Abnehmer bestimmt	1
Die EZG werden kaum Einfluss auf die Entwicklung haben, diese wird durch die sich konzentrierende Schlachtbranche vorgegeben	1
Keine "dänischen Verhältnisse"	1
Heutige Struktur sollte erhalten werden	1
Engere Zusammenarbeit der EZG z. B. durch Fusionen	1
Vereinigung der EZG stärken	1
Preis wird auch in Zukunft regieren, siehe Dänemark	1
Die hohe Zahl der verschiedenen Genetiken sollte reduziert werden	1
Stärkere Zusammenarbeit der Landwirtschaft mit ihren EZG und den Schlachtunternehmen	1
Landwirt-EZG-Schlachtunternehmen	2
Bessere Zusammenarbeit nötig, um der Konzentration in der roten Branche paroli bieten zu können	1
Müsste bäuerlich kontrolliert und organisiert sein (nicht wie Bestmeat oder Nordmilch)	1
Kooperation	1
Der Markt regelt	1
Enger Zusammenrücken	1
Befürchtungen als EZG dieser Größe in Zukunft nicht mehr Ernst genommen zu werden	1
So wie die jetzt 20 % größten Organisationen	1
Landwirt – VVG – Schlachtunternehmen	1
Schon gut organisiert	1
Um international bestehen zu können sind Kooperationen nötig	1
Zuverlässigkeit auf beiden Seiten verbessern	1
Konzentration wird dieses erschweren	1
Landwirte sollte aufgeschlossener werden hinsichtlich Zusammenarbeit mit EZG (Weg vom eigenbrötlerischen Landwirt)	1
Keine Monopolstellung eines Marktteilnehmers	1

LEH und Schlachtstellen konzentrieren sich weiter	1
Schlachthöfe sollten besser zusammenarbeiten um LEH zu drücken	1
Kooperation und Partnerschaft	1
Weniger Spekulation	1
Schlachtunternehmen haben schon Preisabsprachen, lassen sich vom LEH aber ausspielen	1
Transparenz	1

24. Wie beurteilen Sie das abgelaufene Geschäftsjahr und wie sehen Sie die wirtschaftliche Perspektive Ihrer EZG/VVG in den nächsten 3 Jahren? (sehr gut, gut, befriedigend, mittel, ausreichend, schlecht oder sehr schlecht)

Beurteilung	sehr gut	gut	befriedigend	mittel	ausreichend	schlecht	sehr schlecht	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7		
abgelaufenes Geschäftsjahr	5	15	12	1	2	0	1	2,56	1,229
	13,9 %	41,7 %	33,3 %	2,8 %	5,6 %	0,0 %	2,8 %		
Perspektive in den nächsten 3 Jahren	2	12	12	6	3	1	0	2,96	1,149
	5,6 %	33,3 %	33,3 %	16,7 %	8,3 %	2,8 %	0,0 %		

25. Wie hoch schätzen sie den prozentualen Anteil der Schlachtschweine ihrer Mitglieder, die 2004 über ihre EZG/VVG vermarktet worden sind? Erwarten Sie, dass der Anteil in 2005 eher ansteigt oder fällt?

Steigt	Fällt	Bleibt gleich	Fehlend
12	4	19	1

26. Wie viele Schweine haben Sie insgesamt in den Jahren 2001 und 2004 über ihre EZG/VVG vermarktet?

2001	2004
190.584,44	213.804,86

27. Planen Sie in den nächsten 3 Jahren Fusionen oder Kooperationen mit anderen EZG/VVG?

Ja	Nein	Eventuell	Fehlend
10	20	5	1

Falls ja oder eventuell: Welche Form?

Fusion	Kooperationen	Sonstige Art der Zusammenarbeit	Fehlend
2	9	2	2

Zum Abschluss hätte ich noch zwei Fragen zu Ihrer Person

28. Wie alt sind Sie?

$\mu = 47,77$ Jahre

29. Ihr Geschlecht:

Weiblich	Männlich
1	35

30. Ihr Schulabschluss:

keinen Abschluss	Realschule/ Mittlere Reife	Abitur/ Fachhochschulreife	Universität/ Fachhochschule	Volksschule/ Hauptschule	Sonstige	Fehlend
0	17	3	9	6	0	1

Vielen Dank!

Anhang 3: Ergebnisse der multivariaten Analyse

Ergebnisse der Faktoranalyse zur Geschäftsbeziehungsqualität

Komponentenmatrix(a)	
	Komponente
	1
Geschäftsbeziehungsqualität (KMO = 0,914; CA = 0,573; 59% erklärte Varianz)	
Mit der Zusammenarbeit mit _____ bin ich insgesamt zufrieden.	0,851
Dem Schlachthof _____ kann ich vertrauen.	0,800
Die Zusammenarbeit mit _____ ist insgesamt gut.	0,799
Hier wiederum eine Skala, bei der Sie Ihr Vertrauen zu _____ noch einmal anders bestimmen können. Bitte kreuzen Sie bei einem der vertikalen Striche an. Die Mitte ist eine neutrale Position.	0,779
Wenn Sie insgesamt Ihre Erfahrung mit dem Schlachthof _____ bewerten, wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit. Die Skala für die Bewertung geht von 0 bis 100. 0 wenn Sie sehr unzufrieden, 100 wenn alles zu Ihrer vollsten Zufriedenheit ist).	0,771
Die Mitarbeiter von _____ sind vertrauenswürdig.	0,744
Ich fühle mich _____ verbunden.	0,740
Auch wenn einmal etwas schief geht, halte ich _____ die Treue.	0,615
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.	

a. 1 Komponenten extrahiert

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		0,914
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	1110,642
	df	28
	Signifikanz nach Bartlett	0,000

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,683	58,543	58,543	4,683	58,543	58,543
2	0,794	9,927	68,471			
3	0,567	7,088	75,559			
4	0,478	5,974	81,533			
5	0,442	5,524	87,057			
6	0,425	5,307	92,364			
7	0,365	4,559	96,923			
8	0,246	3,077	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Landwirtschaftliche Orientierung (CA = 0,873)									
Das Management von _____ fühlt sich der Landwirtschaft verbunden.	0,757								
Ich kann mich darauf verlassen, dass von _____ landwirtschaftliche Interessen berücksichtigt werden.	0,731								
Landwirt und _____ ziehen an einem Strang.	0,723								
_____ nimmt die Landwirte ernst, wenn Probleme auftreten.	0,710								
Eigenschaft 3 unkooperativ .- kooperativ	0,658				0,311				
Landwirte und _____ verfolgen verschiedene Ziele, von Zusammenarbeit kann da nicht die Rede sein.	-0,603					0,312			

_____ nimmt meine Beanstandungen ernst.	0,523								
Einstellung zu vertraglicher Bindung (CA = 0,879)									
Auf Dauer werde ich mich vertraglich binden müssen, um wirtschaftlich Schweine mästen zu können.		0,828							
Vertragsproduktion bringt nur Vorteile für den Schlachthof und den Handel – wir Landwirte haben davon gar nichts.		-0,817							
Ich möchte meine unternehmerische Freiheit nicht durch Verträge aufgeben.		-0,812							
Es ist aus meiner Sicht besser, wenn sich Schlachthof und Landwirte langfristig aneinander binden würden.		0,777							
Bei einer vertraglichen Bindung an einen Schlachthof kann ich sicherer planen.		0,770							
(Vergleichende) Preiszufriedenheit (CA = 0,808)									
Im Vergleich zu anderen Schlachtunternehmen bin ich mit dem Preis von _____ ...			0,861						
Mit dem Auszahlungspreis von _____ bin ich ...			0,761						
Wenn ich alle Zu- und Abschläge inkl. Jahresboni mit einberechne, zahlt _____ die besseren Preise verglichen mit anderen Schlachtereien.			0,629						
Ich weiß, dass meine Qualität von _____ honoriert wird.	0,396		0,561						
Kommunikationsintensität (CA = 0,815)									
Ich führe häufig Gespräche mit _____ .				0,843					
Zu einigen Mitarbeitern von _____ besteht ein gutes, persönliches Verhältnis.				0,751					

nis.									
Mein Schlachthof gibt mir oft gute Ratschläge was z.B. Marktanforderungen (Qualität, z.B. Ferkeleinkauf, Mastengewichte) und meine Produktion angeht.	0,370			0,734					
Wahrgenommene Kompetenz des Managements (CA = 0,702)									
Ich halte das Management von _____ für unternehmerisch kompetent.					0,820				
Eigenschaft 7 inkompetent - kompetent					0,764				
Ich halte _____ langfristig für erfolgreich.					0,743				
Konditionenintransparenz (CA = 0,59)									
Änderungen der Preismasken von _____ müssten wesentlich früher bekannt gemacht werden, damit man sich darauf einstellen kann.						0,811			
Größere Zulieferer bekommen bei _____ bessere Konditionen (z.B. Mengenboni).						0,684			
Die Preismasken von _____ wechseln zu häufig.						0,575			
Verlässlichkeit (CA = 0,669)									
Es kommt vor, dass Absprachen von _____ nicht eingehalten werden.							-0,867		
Ich kann mich auf Absprachen mit _____ verlassen.	0,315						0,704		
Strukturelle Abhängigkeit (CA = 0,637)									
Ich habe viele alternative Schlachthöfe, an die ich liefern kann.								-0,798	
In meiner Region gibt es verhältnismäßig wenige Vermarktungsalternativen (geringe Auswahl an Abnehmern).								0,795	

Transportprobleme (CA = 0,640)										
Bei Transporten von _____ geht oft etwas schief.										0,840
_____ hat durch den Transport und die Ablieferung negativen Einfluss auf meine Schlachtergebnisse.										0,777

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		0,838
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	2893,140
	df	528
	Signifikanz nach Bartlett	0,000

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulier-te %	Gesamt	% der Varianz	Kumulier-te %
1	7,763	23,523	23,523	4,063	12,313	12,313
2	3,490	10,576	34,099	3,714	11,254	23,566
3	1,974	5,982	40,081	2,392	7,250	30,816
4	1,858	5,631	45,712	2,313	7,008	37,823
5	1,633	4,948	50,660	2,233	6,766	44,589
6	1,499	4,543	55,203	1,901	5,760	50,349
7	1,308	3,964	59,167	1,661	5,034	55,383
8	1,251	3,792	62,960	1,615	4,895	60,279
9	1,062	3,217	66,177	1,496	4,534	64,813
10	1,020	3,092	69,269	1,470	4,455	69,269
11	0,818	2,479	71,747			
12	0,779	2,362	74,109			
13	0,747	2,262	76,372			
14	0,638	1,932	78,304			
15	0,613	1,859	80,163			
16	0,560	1,698	81,860			

17	0,529	1,602	83,463			
18	0,501	1,517	84,980			
19	0,457	1,386	86,366			
20	0,450	1,362	87,728			
21	0,443	1,342	89,070			
22	0,419	1,268	90,339			
23	0,394	1,193	91,532			
24	0,376	1,140	92,672			
25	0,362	1,096	93,769			
26	0,333	1,010	94,779			
27	0,316	0,957	95,736			
28	0,282	0,855	96,591			
29	0,273	0,828	97,419			
30	0,251	0,761	98,180			
31	0,219	0,663	98,843			
32	0,206	0,623	99,466			
33	0,176	0,534	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Ergebnisse der Faktorenanalyse zum Nutzen der Geschäftsbeziehungsqualität

	Komponente		
	1	2	3
Ich bin an einer stärkeren Kooperation mit _____ nicht interessiert.	-0,797		
Ich kann mir eine engere Zusammenarbeit mit _____ gut vorstellen.	0,734		
Ich kann _____ als Schlachthof anderen Landwirten guten Gewissens empfehlen.	0,699		
Ich würde anderen Landwirten raten Lieferant von _____ zu werden.	0,690		
Ich wechsle oft den Schlachthof um Preisunterschiede auszunutzen.		0,864	
Bewerten Sie bitte Ihr Wechselverhalten. Beachten Sie bitte, dass Sie auch hier		0,756	

sehr genau ankreuzen können.			
Wenn der Preis stimmt, ist es mir egal, an wen ich liefere.		0,615	
Ich bin bereit, in die Beziehung zu _____ zu investieren (z.B. neue EDV-Technik).			0,811
Wenn _____ neue Anforderungen stellt, investiere ich entsprechend.			0,786

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a Die Rotation ist in 4 Iterationen konvergiert.

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		0,782
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	769,624
	df	36
	Signifikanz nach Bartlett	0,000

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulier-te %	Gesamt	% der Varianz	Kumulier-te %
1	3,480	38,661	38,661	2,314	25,715	25,715
2	1,265	14,057	52,718	1,895	21,058	46,773
3	1,031	11,457	64,175	1,566	17,402	64,175
4	0,794	8,824	73,000			
5	0,776	8,620	81,620			
6	0,522	5,805	87,425			
7	0,416	4,621	92,046			
8	0,376	4,178	96,224			
9	0,340	3,776	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität

Koeffizienten(a)

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	-0,048	0,059		-0,816	0,416
Landwirtschaftliche Orientierung (CA = 0,873)	0,484	0,043	0,513	11,346	0,000
Wahrgenommene Kompetenz des Managements (CA = 0,702)	0,245	0,038	0,264	6,394	0,000
Verlässlichkeit (CA = 0,669)	0,241	0,038	0,256	6,350	0,000
(Vergleichende) Preiszufriedenheit (CA = 0,808)	0,227	0,040	0,233	5,600	0,000
Kommunikation und Beratung (CA = 0,815)	0,203	0,038	0,214	5,343	0,000
Bei _____ verläuft die Klassifizierung auf der Schlachzebene neutral.	0,146	0,035	0,203	4,213	0,000
Konditionen-Intransparenz (CA = 0,59)	-0,114	0,038	-0,120	-2,996	0,003

a Abhängige Variable: Geschäftsbeziehungsqualität (KMO = 0,914; CA = 0,573; 59% erklärte Varianz)

Modellzusammenfassung(b)

				Änderungsstatistiken				
R	R ²	Korr. R ²	Standardfehler des Schätzers	Änderung in R ²	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
0,842 (a)	0,709	0,698	0,5137	0,709	63,446	7	182	0,000

a Einflussvariablen: (Konstante), Konditionen-Intransparenz (CA = 0,59), Verlässlichkeit (CA = 0,669), Wahrgenommene Kompetenz des Managements (CA = 0,702), Kommunikation und Beratung (CA = 0,815), (Vergleichende) Preiszufriedenheit (CA = 0,808), Landwirtschaftliche Orientierung (CA = 0,873), „Bei _____ verläuft die Klassifizierung auf der Schlachtebene neutral.“

b Abhängige Variable: Geschäftsbeziehungsqualität (KMO = 0,914; CA = 0,573; 59% erklärte Varianz)

ANOVA(b)

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Regression	117,187	7	16,741	63,446	0,000(a)
Residuen	48,023	182	0,264		
Gesamt	165,211	189			

a Einflussvariablen: (Konstante), Konditionen-Intransparenz (CA = 0,59), Verlässlichkeit (CA = 0,669), Wahrgenommene Kompetenz des Managements (CA = 0,702), Kommunikation und Beratung (CA = 0,815), (Vergleichende) Preiszufriedenheit (CA = 0,808), Landwirtschaftliche Orientierung (CA = 0,873), „Bei _____ verläuft die Klassifizierung auf der Schlachtebene neutral.“

b Abhängige Variable: Geschäftsbeziehungsqualität (KMO = 0,914; CA = 0,573; 59% erklärte Varianz)

Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung des Wechselverhaltens

Koeffizienten(a)

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall für B	
	B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze
(Konstante)	-0,108	0,062		-1,737	0,084	-0,231	0,015
Einstellung zu vertraglicher Bindung (CA = 0,879)	-0,317	0,062	-0,331	-5,100	0,000	-0,439	-0,194
Geschäftsbeziehungsqualität (CA = 0,573)	-0,223	0,072	-0,225	-3,076	0,002	-0,365	-0,080
Strukturelle Abhängigkeit	-0,153	0,061	-0,161	-2,511	0,013	-0,273	-0,033

(CA = 0,637)							
Transportprobleme (CA = 0,640)	0,148	0,061	0,157	2,437	0,016	0,028	0,268
sitzt am längeren Hebel und nutzt dies aus.	0,094	0,046	0,148	2,044	0,042	0,003	0,186

a Abhängige Variable: Wechselverhalten (CA = 0,66)

Modellzusammenfassung(b)

				Änderungsstatistiken				
R	R ²	Korr. R ²	Standardfehler des Schätzers	Änderung in R ²	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
0,561 (a)	0,315	0,295	0,779	0,315	15,453	5	168	0,000

a Einflussvariablen: (Konstante), „_____ sitzt am längeren Hebel und nutzt dies aus.“, Strukturelle Abhängigkeit (CA = 0,637), Transportprobleme (CA = 0,640), Einstellung zu vertraglicher Bindung (CA = 0,879), Geschäftsbeziehungsqualität (KMO = 0,914; CA = 0,573; 59% erklärte Varianz)

b Abhängige Variable: Wechselverhalten (CA = 0,66)

ANOVA(b)

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Regression	46,936	5	9,387	15,453	0,000(a)
Residuen	102,056	168	0,607		
Gesamt	148,992	173			

a Einflussvariablen: (Konstante), „_____ sitzt am längeren Hebel und nutzt dies aus.“, Strukturelle Abhängigkeit (CA = 0,637), Transportprobleme (CA = 0,640), Einstellung zu vertraglicher Bindung (CA = 0,879), Geschäftsbeziehungsqualität (KMO = 0,914; CA = 0,573; 59% erklärte Varianz)

b Abhängige Variable: Wechselverhalten (CA = 0,66)