

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

Auszug aus dem Gutachten

## **„Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung:**

### **Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells“**

des Instituts für Agrarökonomie der Georg-August-Universität zu Göttingen

im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft

#### **Kernbotschaften des Gutachtens:**

- 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 Lieferantensorientierung 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 Standardisierungen) 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.

# 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 Erstarren 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:<sup>1</sup>

- Markt-, Struktur- und Kostenanalyse der gesamten Wertschöpfungskette
- Analyse der Preisbildung entlang der Wertschöpfungskette einschließlich einer Analyse der durch die Warenterminbörse gebotenen Chancen
- Analyse ausgewählter Optimierungsmöglichkeiten in der Wertschöpfungskette unter besonderer Berücksichtigung möglicher Formen der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit
- Repräsentative Befragung von Landwirten in der Region zur Optimierung der Wertschöpfungskette aus der Perspektive des Supplier Relationship Management.

Kernaussage der vorliegenden Studie ist die Darstellung eines weiterentwickelten Ansatzes zur Ausgestaltung der Veredelungswirtschaft in der Untersuchungsregion, der als „Nordwestdeutsches Modell“ bezeichnet wird.

---

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

## **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 ihnen 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. Nichtsdestotrotz 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 Viehhändlern 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 Markenartikler 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 schnelllebige 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 entwickeln 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, sondern 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 Ländermärkte 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 Warenterminbörse 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 Viehvermarktungsgenossenschaften (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 Leistungsangebotes 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 Lieferantensorientierung 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 Führungspersönlichkeiten 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 Schweineerzeugenden 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 marktlichem 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 Wertschöpfungsketten 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), Bösel 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**

| <b>Position</b> | <b>Imageranking</b> | <b>Zufriedenheits- und Vertrauensranking</b> |
|-----------------|---------------------|--|
| <b>1</b>        | Tummel              | Böseler Goldschmaus                          |
| <b>2</b>        | Böseler Goldschmaus | Tummel                                       |
| <b>3</b>        | Steinemann          | Steinemann                                   |
| <b>4</b>        | Westfleisch         | Westfleisch                                  |
| <b>5</b>        | Tönnies             | Tönnies                                      |
| <b>6</b>        | Vion                | Vion   |
| <b>7</b>        | 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.

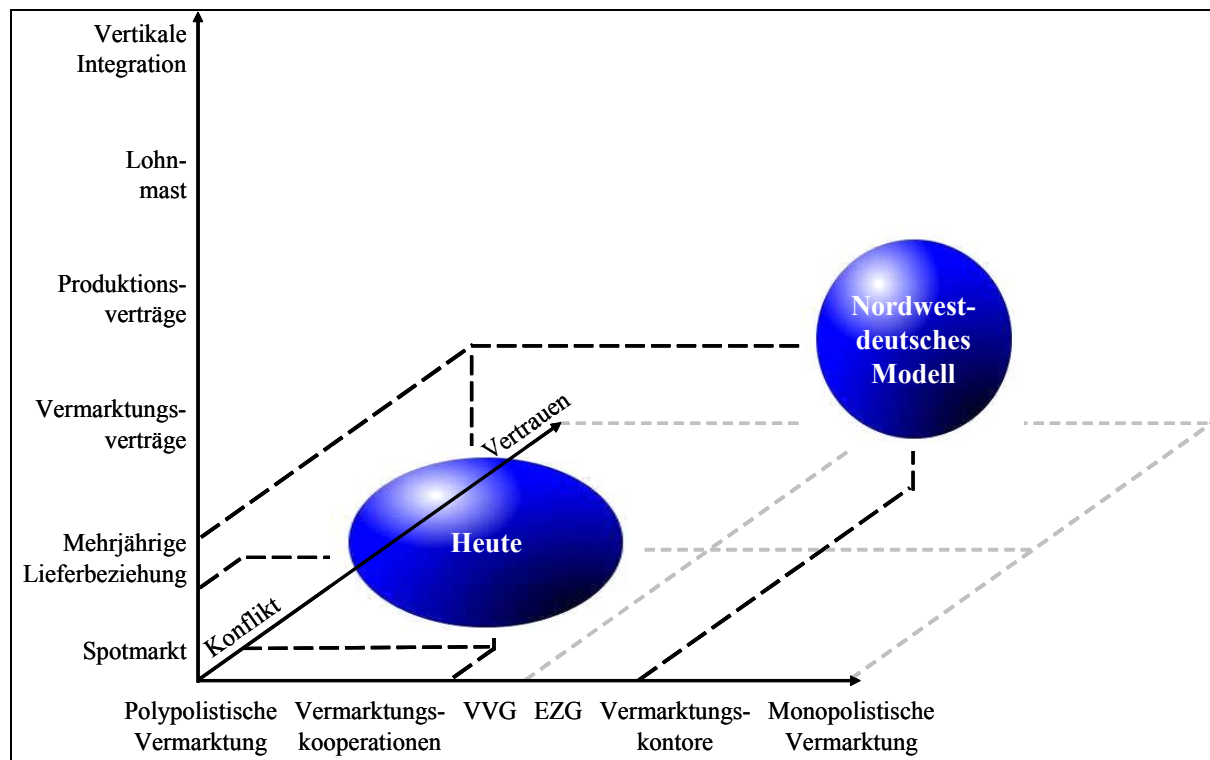
Es geht hier nicht um „Sonntagsreden“ über eine friedliche Partnerschaft, der Wettbewerbsprozess und Preisdruck sind hart und der Verteilungskampf um den Anteil an der Gesamtwertschöpfung lässt sich nicht beiseite schieben. Was aber möglich ist sind Maßnahmen, die dem Geschäftspartner glaubwürdig signalisieren, 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 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.

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.