

Wertschöpfungskette

Konzentration auf die Kernkompetenzen

Welche Zukunft hat der genossenschaftliche Viehhandel in Deutschland? – Verbundprojekt AIDA

Handelsunternehmen sind als zwischengeschaltete Organisationen immer von der sogenannten Ausschaltung bedroht, wenn Abnehmer oder Lieferanten versuchen, direkte Geschäfte zu tätigen. Ob hier auch die genossenschaftlichen Unternehmen der Vieh- und Fleischwirtschaft gefährdet sind und wie man dieser Bedrohung entgegenwirken kann, sind zentrale Fragestellungen des AIDA-Projektes.

Von **Stephanie Schlecht** und **Achim Spiller**

Die Etablierung des E-Commerce liefert zahlreiche Beispiele für das Umgehen von zwischengeschalteten Handelsstufen – seien es der Vertrieb von Computern vom Hersteller direkt an den Endkunden oder die Möglichkeit, Flüge und Hotels ohne den Umweg über das Reisebüro auf entsprechenden Online-Portalen zu buchen (TIETZ, 2007). Doch nicht nur technische und organisatorische Innovationen, sondern auch Veränderungen von Branchenstrukturen können für Händler die Gefahr einer Ausschaltung (Disintermediation) mit sich bringen. So führte der Konzentrationsprozess im Lebensmitteleinzelhandel zu Direktbeziehungen zwischen Nahrungsmittelherstellern und Einzelhändlern. Konsequenz dieser Entwicklung war ein immer stärkerer Bedeutungsverlust des klassischen Lebensmittelgroßhandels (GERLACH et al., 2005), der heute nur noch in wenigen Warengruppen wie Obst und Gemüse wichtig ist, sonst aber aufgeben musste.

Braucht die Kette Viehhandelsunternehmen?

Ob die beschriebene Ausschaltungsgefahr auch die genossenschaftlichen Unterneh-

men der Vieh- und Fleischwirtschaft gefährdet und wie man dieser Bedrohung entgegenwirken kann, sind zentrale Fragestellungen des AIDA-Projektes, dessen Grundzüge in FLEISCHWIRTSCHAFT 2/2009 vorgestellt wurden. Ein Blick auf unsere Nachbarländer Dänemark oder die Niederlande zeigt, dass die dortigen Strukturen durch einen hohen Anteil an vertraglichen Bindungen zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen gekennzeichnet sind, während eine separate Vermarktungsstufe lediglich rudimentär besteht. Diese ausländischen Beispiele zeigen, dass eine Vermarktung von Schlachttieren auch ohne viehhandelstreibende Stufe möglich ist. Das bisher in Deutschland vorherrschende zweistufige System mit den Viehhandelsunternehmen als Bindeglied zwischen grüner und roter Seite unterliegt grundsätzlich ebenfalls der – in anderen Branchen beobachteten – Ausschaltungsgefahr. Eine Wertschöpfungskette Fleisch ohne Intermediäre droht beispielsweise dann, wenn die Leistungen des Viehhandels durch veränderte

Rahmenbedingungen überflüssig oder seine Funktionen durch die vor- bzw. nachgelagerte Stufe übernommen werden.

Generell gilt, dass Händler immer dann eingeschaltet werden, wenn sie die von ihnen übernommenen Funktionen effektiver und effizienter durchführen als vor- oder nachgelagerte Stufen (FASSNACHT, 2003). Dies ist aber immer auch von der jeweiligen Struktur der Supply Chain abhängig. Es gilt, dass die Ausschaltungsgefahr generell umso größer ist, je:

- kleiner die Anzahl von Anbietern oder Nachfragern ist. Wächst die Konzentration im Markt, so schwächt dies die Position der Zwischenhändler, denn wenige Anbieter und Nachfrager sind leichter zu verknüpfen.
- geringer die Notwendigkeit der mengenmäßigen Abstimmung ist.
- besser die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Wertschöpfungsstufen sind. Marktintransparenz ist für Händler positiv.
- niedriger die Verhandlungsvorteile durch die Bündelung

von Angebot bzw. Nachfrage ausfallen.

Betrachtet man die spezifische Situation des genossenschaftlichen Viehhandels, so lassen sich Entwicklungen identifizieren, die eine erhöhte Ausschaltungsgefahr mit sich bringen können. Dennoch sind auch Trends zu konstatieren, die die Bedeutung der Handelsunternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette stärken.

Der landwirtschaftliche Strukturwandel schreitet mit einer jährlichen Aufgaberrate von 2,5% stetig voran. Gleichzeitig scheint die Konsolidierung aufseiten der Schlachtunternehmen immer noch nicht vollständig abgeschlossen, obwohl die drei größten Unternehmen bereits gut 50% des Marktes ausmachen. Durch anhaltende Konzentrationsprozesse kommt es zu einer Reduzierung der Akteure sowie zu einer Vergrößerung und Bedeutungszunahme der am Markt verbleibenden Unternehmen. Die verminderte Anzahl an landwirtschaftlichen Betrieben und Schlachtunternehmen erhöht aus theoretischer Sicht die Vorteilhaftigkeit des Direktabsatzes.

Dagegen können zunehmende Anforderungen im Bereich der Rückverfolgbarkeit, der Qualitätssicherung und des Gesundheitsmanagements eine Stärkung der Wettbewerbsposition des Viehhandels bedingen. Als Nahtstelle zwischen der grünen und roten Seite können Viehvermarktungsorganisationen dabei im Rahmen des stufenübergreifenden Informationstransfers tätig werden. Aufgrund der verhältnismäßig stärkeren Konzentration der Schlachtstufe wächst zudem die Abhängigkeitsposition der Landwirte, sodass diese auf Mengenbündelung und die Bedeutung des genossenschaftlichen Viehhandels für bessere Preise setzen.

Leistungsspektrum übersteigt reine Bündelungs- und Logistikfunktion

Tab. 1: Funktionsbereiche des Viehhandels	
Für die vorgelagerte Stufe (Landwirtschaft) erbrachte Leistungen	Bündelung (Menge und einheitliche Partien)
	Transport der Tiere
	Preisaushandlung (Gegenmachtbildung für die Landwirtschaft)
	Abstimmung von Angebot und Nachfrage
	Beratung der Landwirte (z.B. Produktionstechnik, Tiergesundheit, Betriebswirtschaft)
	Informationstransfer (Schlachtdaten, Schlachtabrechnung usf.)
	Marktbeobachtung und -information (Suche nach neuen Abnehmern, lukrative Märkte, Preis- und Marktentwicklung usf.)
Für die nachgelagerte Stufe (Schlachtunternehmen) erbrachte Leistungen	Absicherung des Finanztransfers (Zahlungssicherheit)
	Unterstützung bei der Qualitätssicherung (QS-Bündler, Zertifizierungs-Beratung)
	Relativ sichere Rohstoffverfügbarkeit (Auslagerung des Einkaufs bei hoher Flexibilität)
	Sortimentsbildung (einheitliche Partien, Sortierung)
	Informationstransfer (Erzeugererklärung, Seuchenfälle usf.)

Quelle: KORNBLOM (2008) in Anlehnung an ROSENBLUM (1987) Fleischwirtschaft 3/2009

Konzentration auf die Kernkompetenzen

Tabelle 1 gibt einen Überblick, welche Leistungen Erzeugergemeinschaften (EZG) und Viehverwertungsgenossenschaften (VVG) aktuell für ihre landwirtschaftlichen Lieferanten sowie die abnehmenden Schlachtunternehmen erbringen. Da das Leistungsspektrum vieler Vermarktungsorganisationen bereits heute eine reine Bündelungs- und Logistikkfunktion übersteigt, wird ein schneller Ersatz dieser Dienstleistungen durch die Schlachtunternehmen erschwert.

Als Zwischenfazit ist einerseits festzuhalten, dass EZG und VVG insbesondere hinsichtlich der Strukturentwicklungen auf grüner und roter Seite einer verstärkten Ausschaltungsgefahr unterliegen. Andererseits sprechen die für Landwirtschaft und Schlachtunternehmen erbrachten Leistungen in Kombination mit gestiegenen Anforderungen an Rückverfolgbarkeit und Qualitätssicherung gegen eine Verdrängung der genossenschaftlichen Viehvermarktungsunternehmen. Vor diesem Hintergrund bearbeitet das AIDA-Projekt die Frage, wie die Zukunft der zweistufigen Viehvermarktung in Deutschland langfristig gesichert und insbesondere die Wettbewerbsposition von genossenschaftlichen Unternehmen der Vieh- und Fleischwirtschaft nachhaltig gestärkt werden kann. Im Folgenden werden deshalb die Ergebnisse einer Befragung der Lieferanten der am Projekt teilnehmenden EZG und VVG vorgestellt.

Ergebnisse einer Befragung von 781 Landwirten

Im Rahmen der Status-Quo-Studie des AIDA-Projektes wurden von Anfang Februar bis Mitte März 2008 Landwirte aus ganz Deutschland interviewt. In Form eines standardisierten, schriftlichen Fragebogens wurden 781 Lieferanten der zwölf am Projekt teilnehmenden EZG und VVG befragt. Die Stichprobe setzt sich aus spezialisierten Veredlungs- und Futterbaubetrieben sowie Gemischtbetrieben zusammen. Von den teilnehmenden land-

wirtschaftlichen Betrieben werden 88,5% im Haupterwerb und 11,5% im Nebenerwerb geführt. Der Anteil an befragten Nebenerwerbslandwirten liegt folglich deutlich unter dem gesamtdeutschen Wert von 55,1% (BMELV, 2007). Die Betriebe der Stichprobe verfügen mit durchschnittlich 112 ha über eine über dem Bundesmittel von 30,5 ha liegende

Flächenausstattung (Statistisches Bundesamt, 2006). Ihr Pachtanteil beträgt im Mittel 63%.

Auch der mittlere Tierbestand aller Befragten übersteigt die nationalen Durchschnitte (VEAULTHIER und WINDHORST, 2007). Die Befragungsteilnehmer hatten durchschnittlich – je nach Betriebsform – 1117 Mastschweine, 373 Sauen, 72 Milch-

kühe bzw. 104 Mastbullen aufgestellt. Neben den Betriebsstrukturen weisen der Altersdurchschnitt von 46 Jahren, ein hohes Ausbildungsniveau sowie eine positive Erfolgseinschätzung der Befragten darauf hin, dass sich die Stichprobe durch einen hohen Anteil an leistungsfähigen Betrieben auszeichnet, die auch in Zukunft wichtige



Weißwurst de Luxe.

Für Produzenten hochwertiger Wurst sind CDS Naturdärme die erste Wahl. Denn CDS steht für herausragende Qualität, die eine effiziente Weiterverarbeitung aller CDS Naturdärme garantiert. Selbstverständlich ist dabei die kontrollierte Sicherheit dank lückenloser Rückverfolgung. Alles zu einem Top-Preis-Leistungs-Verhältnis. Lassen Sie sich individuell von uns beraten. Rufen Sie uns einfach unter +49 (0) 7951 391-0 an.



Für die Wurst von Welt.

CDS Hackner GmbH | Rossfelder Straße 52/5 | D-74564 Crailsheim | www.cds-hackner.de

Lieferanten für genossenschaftliche Viehvermarktungsorganisationen darstellen werden.

Akute Ausschaltungsgefahr ist nicht gegeben

Doch welche Pläne verfolgen die untersuchten Landwirte hinsichtlich Ihrer Geschäftsbeziehung mit den EZG und VVG? Wie die Abbildung verdeutlicht, beabsichtigen über 75% der Befragten nicht, ihren Vermarktungspartner in den nächsten Jahren dauerhaft zu wechseln. Darüber hinaus bestätigen langjährige Lieferbeziehungen zu ihrer jeweiligen Vermarktungsorganisation die Loyalität der Landwirte, denn im Mittel liefern die Befragten bereits seit 17 Jahren (!) an ihre jeweilige Vermarktungsorganisation. Folglich ist nicht von einer akuten Ausschaltungsgefahr für die genossenschaftlichen Viehhändler auszugehen. Mastbetriebe sind in ihrem Lieferverhalten offensichtlich erstaunlich treu. Allerdings unterscheiden sich die Zahlen für die zwölf Vermarktungsunternehmen sehr deutlich. Die beste Erzeugergemeinschaft hat einen Anteil von 90% treuen Lieferanten, die schlechteste von 60%.

Was bindet die Landwirte an die Viehvermarktungsorganisationen? Zurzeit können sich lediglich 26,8% der Befragten vorstellen, ihre Tiere direkt zu vermarkten (Tab. 2). Knapp 50% aller Teilnehmer haben sich bisher noch nicht mit anderen Vermarktungsalternativen beschäftigt. Dies ist weniger ein Hinweis auf ein geringes Interesse an der Vermarktung, sondern – wie die Analyse zeigt – das Resultat einer hohen Zufriedenheit mit der bisherigen Form der Vermarktung. Weitere Argumente für eine Beibehaltung der aktuellen Funktionsverteilung innerhalb der Wertschöpfungskette sind vorhandene Wechselbarrieren. Trotz zunehmender Betriebsgröße beurteilen über 50% der Mäster ihre Partien als zu klein, um direkt mit den Abnehmern zu verhandeln. Über 65% aller befragten Landwirte halten das Internet nach wie vor für zu un-



Abb.: Wechselpläne der landwirtschaftlichen Lieferanten

sicher für den Ein- und Verkauf von Tieren. Nicht zuletzt führt das schwierige Verhältnis zwischen Erzeugern und Schlachtunternehmen zu einer geringen Bereitschaft der grünen Seite, sich vertraglich an die „Rote Seite“ zu binden. Nur 23% der Landwirte können sich eine direkte Lieferbeziehung vorstellen. Dies sichert den genossenschaftlichen Viehvermarktungsorganisationen – zumindest kurz- und mittelfristig – ihre Position innerhalb der Wertschöpfungskette (Tab. 2).

Auch bei diesen Fragen zeigen sich aber wieder große Unterschiede zwischen den verschiedenen Viehvermarktungsorganisationen. Es gibt zum Beispiel eine Erzeugergemeinschaft, bei der sich über ein Drittel der Landwirte vorstellen könnte, ihre Tiere selbst zu vermarkten. Bei einem anderen Händler mit kleineren Landwirten als Liefere-

ranten sind dies nur knapp 20%. Erzeugerorganisationen, die sehr große Landwirte als Mitglieder haben, müssen ihre Daseinsberechtigung über erfolgreiche Preisverhandlungen immer wieder beweisen. Sie sollten ihren Landwirten in der Mitgliederkommunikation verdeutlichen, in welcher Form die Gemeinschaft bessere Preise erzielen kann als der Einzelne.

Kann der Viehhandel seine Wettbewerbsposition sichern?

Basierend auf den Befragungsergebnissen der Universität Göttingen ist nicht von einer akuten Ausschaltungsgefahr für EZG und VVO auszugehen. Dennoch stellt sich die Frage, wie die genossenschaftlichen Unternehmen der Vieh- und Fleischwirtschaft ihre Wettbewerbsposition langfristig sichern können. In weiterführenden Analy-

sen wurden verschiedene Einflussfaktoren identifiziert, die eine Einschaltung von Vermarktungsunternehmen begünstigen:

- Notwendigkeit einer Gegenmachtbildung zur stärker konzentrierten „Roten Seite“
- Vorhandensein von Wechselbarrieren, z.B. Mangel an Vermarktungsalternativen
- Entlastung der Landwirte im Alltagsgeschäft
- Entlastung der Landwirte bei der Realisierung komplexer Anforderungen, z.B. im Gesundheitsmanagement

Die Motivation zur Selbstvermarktung durch die Landwirte wird wesentlich durch die individuelle Wahrnehmung ihrer eigenen Verhandlungsmacht bestimmt. Dabei ist nicht nur die absolute Partiegroße der jeweiligen Erzeuger von Relevanz, da den wachsenden Bestandsgrößen auf landwirtschaftlicher Seite eine zunehmende Verhandlungsmacht der Schlachtunternehmen gegenüber steht. Diese erhöht eine Einschaltungswahrscheinlichkeit von Erzeugerorganisationen, da eine verstärkte Gegenmachtbildung auch für größere Landwirtschaftsbetriebe erforderlich wird.

Das Vorhandensein von Vermarktungsalternativen ist für die Ausschaltungsgefahr ebenfalls von Bedeutung. Eine große Anzahl von Schlachtunternehmen in der Region erhöht in der Regel die Bereitschaft zum Direktabsatz. Dennoch – und hier bietet sich ein Ansatzpunkt für die Händler – spielt nicht nur das Vorhandensein einer Vermarktungsalternative, sondern auch deren Qualität eine wichtige Rolle. Die Viehvermarktungsorganisationen müssen ihren Lieferanten vermitteln, dass sie die bessere Alternative zum Direktabsatz darstellen.

Ein wichtiger Einschaltungsfaktor für Viehvermarktungsorganisationen ist die Entlastung der Landwirte im Alltagsgeschäft. EZG und VVG bieten ihren Mitgliedern eine erhöhte Absatzsicherheit, Zeitersparnis sowie einen verbesserten Zugang zu Marktinformationen. Des Weiteren schätzen die Land-

Resultat einer hohen Zufriedenheit

Statement	Mittelwert (-3 bis +3)*	Zustimmung in %
Ich kann mir vorstellen, meine Tiere selbst zu vermarkten.	0,70	26,8
Mit anderen Vermarktungsalternativen habe ich mich noch nicht beschäftigt.	0,27	47,4
Meine Partien sind zu klein, um selbst mit den Abnehmern zu verhandeln.	0,37	51,5
Das Internet ist mir zu unsicher für den Ein- oder Verkauf von Tieren.	1,07	67,0
Ich bin bereit, mich vertraglich mit Schlachtunternehmen zu binden.	-0,83	23,0

Legende: Zustimmung in % = Anteil derjenigen, die mit stimme voll und ganz zu, stimme zu oder stimme eher zu geantwortet haben. *7-stufige Skala von trifft voll und ganz zu (+3) bis trifft überhaupt nicht zu (-3)

Quelle: SCHLECHT und SPILLER Fleischwirtschaft 3/2009

wirte den Erfahrungsvorsprung bei Verhandlungen, die größere Verhandlungsmacht und die Aushandlung von besseren Preisen. Es mag trivial erscheinen, dennoch müssen diese Leistungen den Lieferanten regelmäßig kommuniziert werden, um nicht als Selbstverständlichkeiten unterzugehen.

Nicht zuletzt bringen steigende Anforderungen in den Bereichen Rückverfolgbarkeit, Qualitätssicherung und Gesundheitsmanagement ebenfalls eine Verbesserung der Position von Viehvermarktungsorganisationen mit sich. Bei diesen komplexen Fragestellungen sind Landwirte auf die Unterstützung ihrer Vermarktungsorganisation angewiesen, um die geforderten Leistungen neben dem Alltagsgeschäft erbringen zu können. EZG und VVG können Kompetenzen in diesen Bereichen als Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb nutzen.

Einen weiteren wichtigen Faktor stellt die strategische Ausrichtung der Rohstoffbeschaffung der Abnehmer dar. Schlachtunternehmen wie Tönnies organisieren den Rohstoffbezug in Zusammenarbeit mit den Viehvermarktungsunternehmen über den freien Markt, während andere Unternehmen einen Großteil ihres Rohstoffbedarfs über direkte Lieferverträge mit den Erzeugern absichern (BAHLMANN et al., 2006). Voraussetzung für einen erhöhten

Anteil an direkten Vertragsbeziehungen zwischen grüner und roter Seite stellt jedoch eine verbesserte Geschäftsbeziehungsqualität von Landwirtschaft und Schlachtunternehmen dar (Tab. 2). Die Sicherung der Wettbewerbsposition von EZG und VVG hängt demnach auch davon ab, welches der Beschaffungsmodelle sich mittel- und langfristig durchsetzen wird.

EZG und VVG müssen sich wappnen

Die eingangs aufgeworfene Frage, welche Zukunft der genossenschaftliche Viehhandel in Deutschland hat, lässt sich noch nicht abschließend beantworten. Eine latente Ausschaltungsgefahr ist durchaus vorhanden. Längerfristigen Trends wie dem landwirtschaftlichen Strukturwandel und den Konzentrationsprozessen der Schlachtindustrie, die eine Erhöhung der Disintermediationsgefahr nach sich ziehen, stehen Entwicklungen wie ein erhöhter Bedarf nach einer überbetrieblichen Koordinierung von Qualitätssicherung, Rückverfolgbarkeit und Gesundheitsmanagement entgegen. Diese stärken die Rolle der EZG und VVG in der Wertschöpfungskette. Deshalb ist eine vollständige Ausschaltung der Viehvermarktungsorganisationen auch langfristig nur in Ausnahmefällen zu erwarten. Wahrscheinlicher ist jedoch eine „Re-Intermediation“, das heißt

das Dienstleistungsspektrum der genossenschaftlichen Handelsunternehmen, das bereits heute über eine Bündelungs- und Logistikfunktion hinausgeht (Tab. 1), wird sich weiter verändern (müssen). Die Konzentration auf die Kernkompetenzen Bündelung, Preisverhandlungen und Logistik in Kombination mit einer stufenübergreifenden Koordinationsfunktion trägt zur langfristigen Stärkung der Position innerhalb der Wertschöpfungskette bei.

Dankagung

Die Förderung dieses Vorhabens erfolgt aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) über die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des Programms Innovationsförderung.

Literatur

1. BAHLMANN, J., S. SCHULZE und A. SPILLER, A. (2006): Aktuelle Marktentwicklung und deren Auswirkungen auf die Schweineproduktion in Deutschland. Rheinische Bauernzeitung 60 (47), Koblenz.
2. BMELV (2007): Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung. Berlin.
3. FASSNACHT, M. (2003): Eine dienstleistungsorientierte Perspektive des Handelsmarketing. Wiesbaden.
4. GERLACH, S., R. KENNERKNECHT und A. SPILLER (2005): Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette. Göttingen.
5. KORNBLUM, S. (2008): Die Ausschaltungsgefahr des Viehhandels bei der Schlachtschweinevermarktung. Masterarbeit, Universität Göttingen.
6. SCHWARZ, S. (2009): Ungenutzte Potenziale erschließen. Fleischwirtsch. 89 (2), 59–64.
7. Statistisches Bundesamt (2006): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei:

Ausgewählte Zahlen der Agrarstrukturerhebung 2005. Fachserie 3, Reihe 1, Wiesbaden. – 8. TIETZ, D. (2007): Der Einfluss des Internets auf Intermediäre im Tourismus. Wiesbaden. – 9. VEAUTHIER, A. und H.-W. WINDHORST (2007): Betriebsgrößenstrukturen in der Erzeugung tierischer Nahrungsmittel. Eine vergleichende Analyse zwischen Niedersachsen und seinen bedeutendsten nationalen und internationalen Wettbewerbern. Weiße Reihe, Band 30, ISPA, Vechta.

Anschrift der Verfasser

Stephanie Schlecht, M.Sc.; Prof. Dr. Achim Spiller, Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Platz der Göttinger Sieben 5, 37075 Göttingen, sschlec@uni-goettingen.de

Stephanie Schlecht arbeitet seit dem Abschluss des Studiums der Agrarwissenschaften in Göttingen als Doktorandin am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen. Das AIDA-Projekt bildet den Schwerpunkt ihres Promotionsvorhabens.



Prof. Dr. Achim Spiller ist Inhaber des Lehrstuhls „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung an der Georg-August-Universität zu Göttingen.

