

Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln

Schriftenreihe
Band 13



Landwirtschaftliche Rentenbank
Hochstraße 2 60313 Frankfurt am Main
Postfach 10 14 45 60014 Frankfurt am Main

Inhalt	Seite
Regionales Marketing im Agribusiness Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings.....	4
Projektleitung: Prof. Dr. Michael Besch	
Bearbeitung: Dipl.-Ing. agr. Helmut Hausladen	
Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Niedersachsen.....	26
Oliver Halk, Ruth Franken, Katja Gödeke und Jörn Dwehus	
Veränderung der Vermarktungsstrukturen von frischem Gemüse Konsequenzen für zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten in der Produktion	48
Prof. Dr. W. Bokelmann, Dipl.-Ing. R. Gocht, cand. rer. hort. A. Müller, Dipl.-Ing. agr. W. Riedel, cand. rer. hort. M. Thielemann, cand. rer. hort A. v. Allwörden	
Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren	69
Bernd Wirthgen, Erich Schmidt und Joachim Gewert	
Kostenrechnung als Basis des betrieblichen Controlling zur Optimierung von Marketingentscheidungen für Direktvermarkter	92
Dr. Hans Hermann Harpain	

Edmund Rehwinkel

In diesem Jahr wäre Edmund Rehwinkel, der am 28. Januar 1899 in Westercelle geboren wurde, 100 Jahre alt geworden. Die Edmund Rehwinkel-Stiftung hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Erinnerung an den langjährigen Präsidenten des Deutschen Bauernverbandes und Verwaltungsratsvorsitzenden der Landwirtschaftlichen Rentenbank wach zu halten. Dieser Bestimmung kommt die Stiftung durch Förderung wissenschaftlicher Arbeiten mit einem hohen unmittelbaren Nutzen für die Landwirtschaft nach.

Edmund Rehwinkel wuchs auf dem elterlichen landwirtschaftlichen Betrieb auf. Nach dem ersten Weltkrieg wurde er Domänenverwalter und übernahm später den elterlichen Betrieb. In den Dienst des landwirtschaftlichen Berufsstandes hat er sich nach der Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft gestellt und war von 1947 bis 1971 Präsident des Niedersächsischen Landvolks. Bei der Gründung des Deutschen Bauernverbandes 1948 wurde er erster Vizepräsident und von 1958 bis 1969 dessen Präsident. Rehwinkel hat sich leidenschaftlich für die Interessen der Landwirtschaft und die Einheit des Berufsstandes unter dem Dach des Deutschen Bauernverbandes eingesetzt. Er starb am 2. Februar 1977 im Alter von 78 Jahren in Celle.

Vorwort

Die vergangenen Monate mit den schwierigen Verhandlungen über die Agenda 2000 und ihre gravierenden Auswirkungen auf die künftige EU-Agrarpolitik haben verdeutlicht, daß die Zukunft für die deutschen Landwirte nicht einfacher wird. Der Wettbewerbsdruck auf den nationalen und internationalen Märkten für Nahrungsmittel und Agrarprodukte wird sich weiter verschärfen.

Für die landwirtschaftlichen Betriebe gilt es, die daraus erwachsenden Herausforderungen anzunehmen und die sich ergebenden Chancen zu nutzen. Denn: Die Zukunft der Landwirtschaft liegt mehr denn je auf den Märkten. Neben den notwendigen Anstrengungen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in der Produktion rückt daher das Marketing zunehmend als Wettbewerbsfaktor in den Mittelpunkt des Interesses. Hierzu sind in der Vergangenheit zahlreiche Konzepte und Leitlinien erarbeitet und intensiv diskutiert worden. Die Edmund Rehwinkel-Stiftung hat sich daher mit der Ausschreibung wissenschaftlicher Arbeiten zum Generalthema „*Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln*“ darauf konzentriert, konkrete, übertragbare Ideen und deren Umsetzung auf den Weg zu bringen. Dazu wurden fünf Arbeiten angeregt und finanziell gefördert, deren Ergebnisse nun in dem vorliegenden Band 13 unserer Schriftenreihe in leicht veränderter äußerer Aufmachung, aber doch in gewohnter Form präsentiert werden.

Den Autoren ist es gelungen, das Thema Marketing, verstanden als die systematische Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen an den Bedürfnissen der Verbraucher, aus der Sicht der jeweiligen Aufgabenstellung praxisgerecht und verständlich darzulegen. Mit der Verbreitung dieses Bandes an einen großen Interessentenkreis aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Praxis soll die Diskussion über die gewählten aktuellen und praxisrelevanten Themenstellungen intensiviert und Anstöße für eine erfolgreiche Umsetzung der präsentierten Ideen gegeben werden.

Frankfurt am Main
im April 1999

Uwe Zimpelmann
Mitglied des Vorstandes
der Landwirtschaftlichen Rentenbank

Regionales Marketing im Agribusiness
 Erfolgspotentiale und Problemfelder
 dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten
des regionalen Agrarmarketings

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Besch
 Bearbeitung: Dipl.-Ing. agr. Helmut Hausladen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Problemstellung.....	5
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	6
2 Abgrenzung und begriffliche Grundlagen zum "Regionalmarketing"	7
2.1 Der Begriff "Region"	7
2.2 Der Begriff "Marketing"	7
2.3 Zusammenführung der Begriffselemente	7
3 Aufbau und Organisationsstrukturen	8
3.1 Herkunftszeichen	8
3.2 Markenprogramme	9
3.3 Verbundprojekte	10
4 Rahmenbedingungen	11
4.1 Marketingkonzeption.....	11
4.1.1 Marketingziele	11
4.1.1.1 Ökologische Ziele	12
4.1.1.2 Soziale Ziele.....	12
4.1.1.3 Ökonomische Ziele	12
4.1.2 Marketingstrategie	13
4.1.3 Marketingmix.....	13
4.1.3.1 Produktpolitik.....	13
4.1.3.2 Preispolitik.....	14
4.1.3.3 Distributionspolitik.....	14
4.1.3.4 Kommunikationspolitik	14
4.2 Förderung	15
4.3 Politik	15
4.4 Beratung	15
4.5 Gesellschaft	16
4.6 Recht	16

4.7 Standort.....	16
4.8 Struktur.....	16
5 Ableitung der Erfolgspotentiale	16
5.1 Persönlichkeit	17
5.3 Soziale Komponente	18
5.4 Marketingkonzept.....	19
5.5 Externe Potentiale.....	19
6 Problemfelder	20
6.1 Projektinterne Problempotentiale	20
6.2 Umfeldorientierte Problempotentiale	21
7 Abschließende Bewertung und Prüfung der Übertragbarkeit.....	22
8 Zusammenfassung	23

1 Einleitung

Die Globalisierung auf den Weltagrarmärkten ist heute weit fortgeschritten. Durch enorme Verbilligung der Transport- und Kommunikationskosten ist gegenwärtig ein homogenes Angebot von Agrarprodukten auf den international vernetzten Weltmärkten vorzufinden. Dies läßt sich schon an Beispielen der eigenen Küche zeigen: Man konsumiert heute Nudeln und Wein aus Italien, Champagner und Käse aus Frankreich, Bier aus Deutschland, Tomaten aus Holland, Kiwis aus Neuseeland, Äpfel aus Südtirol, Rindersteaks aus Argentinien. Bleibt hier überhaupt noch Platz für regionale, heimische Produkte aus dem Agrarsektor?

Innovative Ansätze in der Vermarktung regionaler Lebensmittel versuchen dem Trend der Globalisierung entgegenzusteuern (vgl. BESCH, 1997). Projekte, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, "Aus der Region" erzeugte Lebensmittel "Für die Region" anzubieten, schießen wie Pilze aus dem Boden. Es scheint eine Gegenbewegung als Antwort auf die Globalisierung im Agribusiness zu geben: Die regionale Vermarktung von Agrarprodukten.

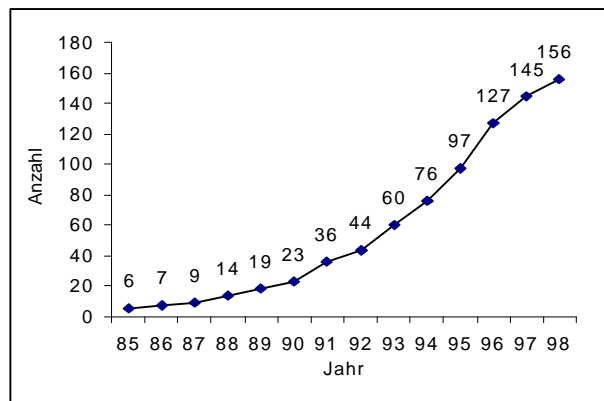
Positive Impulse erfährt die regionale Vermarktung von Nahrungsmitteln durch die veränderten Konsumgewohnheiten der Verbraucher des ausgehenden 20. Jahrhunderts. Durch Skandalmeldungen aus dem Lebensmittelbereich, wie beispielsweise Rinderwahnsinn, Schweinepest, Hormonskandale, EHEC-Bakterien in der Milch, Bestrahlung von Obst und Gemüse oder die anhaltende Gentechnik-Diskussion, ist der Verbraucher heute verunsichert. Diese Verunsicherung führt zu einer höheren Sensibilisierung beim Kauf von Lebensmitteln. Die Herkunft von Nahrungsmitteln spielt heute eine wesentlich größere Rolle als früher. Verschiedene Studien belegen (vgl. HENSCHKE et al., 1993, S. 104 ff.; CMA, 1996, S. 8; BSTMELF, 1997, S. 6; HAUSLADEN, 1998), daß die Herkunft von Produkten im Moment der Einkaufsentscheidung des Verbrauchers an Bedeutung gewinnt. Während PRACHERT (1988) bei einer Verbraucherbefragung mit mehr als 1 000 Probanden bei 53 % der befragten Verbraucher die Bedeutung der Herkunft von Lebensmitteln als wichtig herausfiltert, zeigt eine vom BSTMELF (1996) acht Jahre später in Auftrag gegebene Verbraucherbefragung, daß 71 % der über 1 000 befragten Verbraucher sehr auf die Herkunft der Produkte beim Einkauf von Lebensmitteln achten. Es wird unter dem Begriff "Herkunft" nicht der produktionsorientierte Ansatz, sprich der Art und Weise der Erzeugung verstanden, sondern die geographische Herkunft aus einer definierten Raumeinheit. Dabei kann die geographische Herkunft unmittelbar als geographischer Name verwendet werden (z.B.: Schwarzwälder Schinken, Spreewald Gurken, Münchner Weißwurst) oder nur mittelbar (z.B.: durch Wort oder Bild) einen geographischen Ursprung implizieren (GERSCHAU, 1989, S. 27).

1.1 Problemstellung

Die Herkunft der Nahrungsmittel wird also, neben dem Kriterium der Produktqualität, immer wichtiger für den Verbraucher. Im regionalen Marketing, in seinen verschiedensten Ausprägungen, steht die Herkunft der Produkte mit an vorderster Stelle. Neben dem ernährungsphysiologischen Grundnutzen der Nahrungsmittel (bspw. der Sättigung) wird hier noch der Zusatznutzen der Produktherkunft mit vermarktet. Die bekannte Herkunft der Produkte fördert auch deren Transparenz auf dem Wege vom Erzeuger zum Verbraucher. Dies gibt dem verunsicherten, sensibilisierten Verbraucher wieder mehr Vertrauen in die Nahrungsmittel mit geographischem Herkunftsbezug.

Nicht nur die, durch Lebensmittelskandalmeldungen induzierte Verunsicherung der Verbraucher läßt die Nachfrage nach lokalen, heimischen Produkten ansteigen. Auch die durch agrarpolitische Rahmenbedingungen hervorgerufene schlechtere reale Ertragslage der landwirtschaftlichen Familienbetriebe läßt deren Entscheidungsträger nach neuen Möglichkeiten der Einkommenskombination suchen. Eine dieser zahlreichen Möglichkeiten stellt der Einstieg in die regionale Vermarktung von Agrarprodukten dar. Es kann hierbei unterschieden werden zwischen einzelbetrieblicher Direktvermarktung oder kooperativen Vermarktungsformen mit Zusammenschlüssen auf horizontaler und vertikaler Ebene. Die Formen, Chancen und Risiken der einzelbetrieblichen Direktvermarktung von Agrarprodukten sind schon länger bekannt und werden unter anderem in Arbeiten von MAHLER, 1991; POTTEBAUM, 1994; BOKERMANN, 1996; WIRTHGEN, 1996 und KUHNERT, 1998 dargestellt. Die über die einzelbetriebliche Direktvermarktung hinausgehende kooperative regionale Vermarktung von Agrarprodukten scheint ein junger, innovativer Ansatz im Agrarmarketing zu sein. Die Zahl der Regionalinitiativen ist in den letzten Jahren sehr stark angestiegen, wie aus Abbildung 1 zu ersehen ist. Diese Entwicklung zeigt, daß die Regionalinitiativen heute einen neuen Stellenwert im Regionalmarketing einnehmen. Allerdings gibt es bis heute nur eine geringe Zahl von Arbeiten, die sich mit dem modernen Ansatz der kooperativen regionalen Vermarktung von Agrarprodukten auseinandersetzen. Erfolgsorientierte Organisationsstrukturen sind ebensowenig bekannt, wie hinreichende Erfolgsfaktoren und Problemkonstellationen. Es bleibt die Frage zu klären: "Was sind die Erfolgspotentiale der neuartigen, innovativen Konzepte des regionalen Marketings von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln und welches sind ihre hauptsächlichen Problemfelder?"

Abbildung 1: Entwicklung der Regionalinitiativen in Deutschland ¹⁾



1) n_{ges} = 171, davon 13 Initiativen ohne Jahresangabe und 2 geplant
Quelle: eigene Erhebung

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Folgende Arbeit soll einen Beitrag zur Eruiierung von Erfolgsfaktoren und Problemfeldern regionaler Vermarktungskonzepte liefern. Durch einen detaillierten Vergleich differenter regionaler Vermarktungsaktivitäten wird nach Möglichkeiten und Grenzen in der Vermarktung lokaler, heimischer Produkte gesucht und potentielle Übertragbarkeit geprüft.

Für die Arbeit war es erforderlich, den Begriff "Regionalmarketing" definitorisch abzugrenzen, um das Sinnverständnis für die Verwendung dieses Begriffes in der vorliegenden Ausführung zu schärfen. Daneben werden die einzelnen Aktivitäten der regionalen Vermarktung kategorisiert. Die Auswahl der untersuchten Projekte beschränkt sich auf die in Kapitel 3.3 beschriebenen Verbundprojekte.

Auf der Basis einer im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten bundesweiten Erhebung von 171 Initiativen des regionalen Marketings und Anfragen in Österreich und der Schweiz zu regionalen Vermarktungsinitiativen, wurden exemplarisch zehn laufende Projekte für die weitere Forschungsarbeit ausgewählt. Prämissen für die Auswahl dieser zehn Projekte waren die Integration von mindestens drei Wirtschaftspartnern, ein ganzheitlicher Ansatz und die Nachhaltigkeit der Initiative. Übersicht 1 zeigt die ausgewählten Regionalinitiativen.

Ausgehend von leitfadenorientierten Expertengesprächen werden die Rahmenbedingungen und die Zielvorgaben regionaler Projekte gefiltert und exemplarisch dargestellt. Davon abgeleitet und auf der Basis der geführten Gespräche mit den Verantwortlichen der ausgewählten regionalen Vermarktungsinitiativen werden sowohl chancen- als auch risikoorientierte Untersuchungsergebnisse dargestellt. Intention ist die Ableitung von Erfolgspotentialen und Problemfeldern im Regionalmarketing, gekoppelt mit einer Prüfung der Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse, auf eine Modellregion. Abschließend werden die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt.

Übersicht 1: Ausgewählte Projekte des regionalen Agrarmarketings

Projektbezeichnung	Anschrift
Allgäu – Qualität	AFL Kempten, Adenuerring 97, 87439 Kempten
Auerberg Land	Auerberg Land e.V., Marktplatz 4, 86439 Kempten
Appenzellerland rundum gesund	Regionalmarketing AG, Postfach 16, CH-9063 Stein
Brucker Land	Brucker Land, Adelshofer Str. 8, 82276 Nassenhausen
Gutes aus dem Mühlenkreis	Regionale Vermarktung im Mühlenkreis, Kaiserstr. 17, 32312 Lübbecke
Hindelang Natur & Kultur	Gemeinde Hindelang, Postfach 1142, 87539 Hindelang
Modellprojekt Konstanz	AFL, Landschafts- und Bodenkultur Stockach, Winterspürer Straße 25, 78333 Stockach
Ökoregion Lam - Lohberg	Ökoregion Lam-Lohberg, Rathausweg 1a, 93479 Lohberg
Rhöner Charme	Contour Büro für Regionalentwicklung, Kachtener Weg 9, 36115 Hindelang
Wittelsbacher Land	Regierung von Schwaben, Ländliche Entwicklungsgruppe 5b-Gebiet, Karlstr. 2, 86152 Augsburg

Quelle: eigene Darstellung

2 Abgrenzung und begriffliche Grundlagen zum "Regionalmarketing"

Vom Begriffsverständnis des Begriffspaars "Region" und "Marketing" wird eine Definition des Begriffs "Regionalmarketing" abgeleitet. Diese Vorgehensweise ist im Rahmen dieser Arbeit notwendig, weil der Begriff "Regionalmarketing" bis heute in seiner Bedeutungsweise für den Agrarbereich noch keine hinreichenden Ausführungen erfahren hat. In der Literatur wird dieser Begriff nur selten genannt. MANSCHWETUS (1995, S. 38 ff.) beschreibt Regionalmarketing als ein "marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen. Es hat die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand." Dieser Ansatz basiert überwiegend auf staatlichen oder kommunalen Marketingkonzeptionen und ist für diese Arbeit nicht ausreichend.

Dem Regionalmarketing sehr nahe stehen die in der Literatur genannten Begriffe des "Affinity-Marketings" und des "Nischen-Marketings". Beim "Affinity-Marketing" wird die Affinität als individuelles Niveau des Zugehörigkeitsempfindens definiert (vgl. PUES, 1994). Dies ließe sich auch auf eine soziale Identifikation oder Konformität mit der Region übertragen. Das "Nischen-Marketing" bedeutet eine räumliche, personelle oder sachliche Spezialisierung (vgl. MAURER, 1994) und ist nach PORTER (1992) auch auf einen geographisch abgegrenzten Teilmarkt anwendbar. Hier ist auch der Bezug zum Regionalmarketing durch die räumliche und geographische Abgrenzung gegeben. Allerdings reichen diese Begriffspaare nicht aus, um den Begriff des Regionalmarketings konkret abzugrenzen. Zum besseren Verständnis der folgenden Ausführung ist es erforderlich, begriffliche Grundlagen zum "Regionalmarketing" zu schaffen.

2.1 Der Begriff "Region"

Der Begriff "Region" kann von den lateinischen Ausdrücken "regio" oder "regiois" abgeleitet werden. Sie bedeuten soviel wie Gegend oder Bereich. Im allgemeinen Sprachverständnis ist die Region ein "durch bestimmte Merkmale gekennzeichnetes, größeres Gebiet" (BROCKHAUS, 1998, S. 174), das "nach der Wirtschafts- und Sozialstruktur in sich unterschiedlich, jedoch funktional zusammengehörig ..." ist (TIETZE, 1973, S. 981). "Die Grenzen der Region decken sich oft nicht mit den herkömmlichen Verwaltungsgrenzen" (TIETZE, 1973, S. 981) sondern sie bildet eine "homogene Raumeinheit innerhalb einer Raumganzheit" (BROCKHAUS, 1998, S. 174). Es muß sich also nicht unbedingt um eine administrative Raumeinheit handeln, sondern die Region kann unter bestimmten Kriterien wie bspw. geographisch,

politisch, wirtschaftlich, klimatisch oder sozial eine homogene Gegend darstellen und so gegenüber anderen Gebieten abgrenzbar sein.

2.2 Der Begriff "Marketing"

Marketing wird verstanden als eine Unternehmensführung vom Markt her und ist die Antwort auf die veränderten Marktbedingungen.

Die klassische Bedeutung des Marketings ist nach MEFFERT (1998, S. 7) die entsprechende "Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß verwirklicht werden." Die effizienzorientierte Zielerreichung erfolgt durch den Einsatz der vier Instrumente des Marketingmixes: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.

Erst in den Nachkriegsjahren, in denen eine zunehmende Marktsättigung zu beobachten war, wurde verstärkt unternehmerisches Marketing, auch auf den - den schärferen Wettbewerbsbedingungen ausgesetzten - Agrarmärkten betrieben. Heute ist das Marketing im Agribusiness in den drei Formen: einzelbetriebliche Direktvermarktung, kooperatives Gruppenmarketing und Gemeinschaftsmarketing, Bestandteil der Agrar- und Ernährungswirtschaft (vgl. BESCH, 1990).

2.3 Zusammenführung der Begriffselemente

Anknüpfend an die Ausführungen in Kapitel 2.1 und 2.2 werden nun die beiden Begriffselemente "Region" und "Marketing" zusammengeführt. Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen wird folgende Definition für das regionale Marketing im Agribusiness abgeleitet:

Regionalmarketing ist als eine Maßnahme für den Einsatz einer Marketingkonzeption zur Formung von Beziehungen zwischen verschiedenen Marktpartnern und einem Gebiet innerer Homogenität zu verstehen.

Es bleibt allerdings noch zu klären, ob Erzeugung, Verarbeitung und Absatz unbedingt in der Region erfolgen müssen. Entscheidend ist auf alle Fälle, daß die Erzeugung unabdingbar in dem definierten Gebiet stattfindet. Die Verarbeitung kann unter Berücksichtigung und Wahrung des Regionalitätsaspektes auch außerhalb der Region erfolgen. Allerdings läßt es der Begriff "Regionalmarketing" offen, ob der Zielmarkt in der eigenen Region oder weit darüber hinaus gesucht wird. Die Begriffe

„regionale Vermarktung“ und „Regionalvermarktung“ hingegen sehen ihren Zielmarkt schwerpunktmäßig in der eigenen Region. Unter Region wird dabei in der Regel ein kleineres Gebiet mit bis zu mehreren Landkreisen im Sinne einer landschaftlichen Einheit mit deutlichem Differenzierungspotential verstanden.

3 Aufbau und Organisationsstrukturen

Bei Betrachtung der Organisationsstrukturen einzelner Projekte des Regionalmarketings zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Aufbau und Organisation können unterschieden werden nach den drei Ebenen des Agrarmarketings (vgl. BESCH, 1990):

- einzelbetriebliches Marketing
- Gruppenmarketing
- Gemeinschaftsmarketing

Das einzelbetriebliche Marketing des Agrarsektors wird meist auch als Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte bezeichnet. Dies ist die wohl älteste Form der regionalen Vermarktung, die ihre Anfänge überwiegend in ökologisch wirtschaftenden Betrieben hatte. Der Einsatz der Marketinginstrumente im einzelbetrieblichen Marketing ist aus ökonomischen Gründen meist nur bedingt möglich. Der Vollständigkeit halber sei diese Form der Regionalvermarktung an dieser Stelle erwähnt.

Das kooperative Gruppenmarketing besitzt für das regionale Marketing eine weitaus größere Bedeutung. Die vielen kleinen Unternehmen des Agribusiness tun sich schwer, den hohen Anforderungen an Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zu genügen. Deshalb versuchen sie durch Zusammenschlüsse auf horizontaler und/oder vertikaler Ebene ihre Schlagkraft und Marktmacht zu erhöhen und economies of scale auszunutzen. Möglichkeiten zur unternehmerischen Kooperation ergeben sich auf der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzseite, wobei die Zusammenarbeit meist auf formaler, vertraglicher Grundlage geregelt ist.

Die Gliederung von Kooperationen kann nach den entsprechenden Partnern erfolgen (vgl. BALLING, 1997, S. 40 ff.). Entstammen die Partner einer Wirtschaftsstufe, so handelt es sich um eine horizontale Kooperation mit einer mengenmäßigen Veränderung des Marktangebotes. Beispiele sind Zusammenschlüsse von Direktvermarktern oder Erzeugergemeinschaften für tierische oder pflanzliche Produkte. Hingegen stellt die vertikale Kooperation die Zusammenarbeit von Partnern unterschiedlicher Produktions-, Handels-, Markt- oder

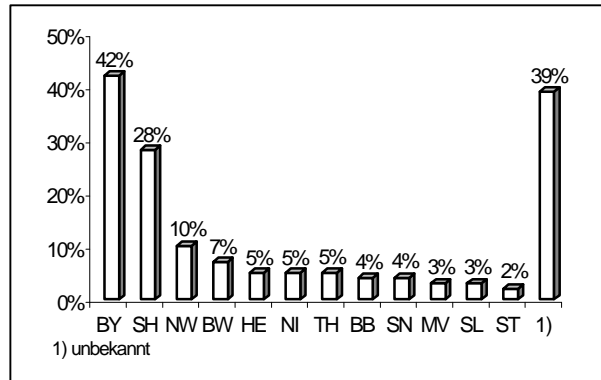
Wirtschaftsstufen dar. Vorteile dieser Kooperationsform sind die weitestgehende Wahrung der Transparenz von Produktion und Verarbeitung für den Verbraucher. Beispiele des Agrarbereiches sind Markenprogramme. Hier werden Erzeuger, Verarbeiter und Absatzmittler in einem vertikalen System zusammengeschlossen. Nicht selten wirken auch noch externe Kontrollsysteme auf das vertikale Integrationssystem ein.

Bei der realitätsnahen Betrachtung vieler Kooperationsprojekte ergeben sich auch Mischformen. Es wird beispielsweise eine horizontale Kooperation (z.B.: Erzeugergemeinschaft für Rindfleisch) mit der Zielsetzung gegründet, vertikal aktiv zu werden, etwa durch die Eingliederung eines Schlacht-, Zerlege- und Verarbeitungsbetriebes. Solche Mischformen vertikaler und horizontaler Kooperationen finden sich insbesondere im Regionalmarketing wieder.

3.1 Herkunftszeichen

Die Bedeutung der Herkunft im Prozeß der Einkaufsentscheidung wurde bereits in Kapitel 1 dargestellt. HENSCHKE et al. (1995, S. 118 ff.) beschreiben für einzelne Herkunftsregionen die Imagestärken und -schwächen für Lebensmittel und stellen fest, daß „Lebensmittel aus der eigenen Region ... tendenziell immer etwas besser beurteilt werden ...“. Eine von der CMA (1996) in Auftrag gegebene repräsentative Untersuchung über Qualitäts- und Herkunftszeichen für Nahrungsmittel in Deutschland weist für das Herkunftszeichen „Spezialitäten aus Bayern“ mit 42 % den höchsten Bekanntheitsgrad auf. Immerhin ist noch bei 39 % der Verbraucher keines der regionalen Herkunftszeichen bekannt. Einen Überblick über den Bekanntheitsgrad regionaler Herkunftszeichen der einzelnen Bundesländer gibt Abbildung 2.

Abbildung 2: Bekanntheitsgrad regionaler Herkunftszeichen aus Deutschland



Quelle: CMA, 1996, eigene Darstellung

Die in Karte 1 dargestellten Qualitäts- und Herkunftszeichen sind Dachmarkenkonzepte, bei denen der einzelne Produzent in der Regel nicht genannt wird. Mit diesen Dachmarken werden regionaltypische Nahrungsmittel beworben. Marketingziele dieser Herkunftszeichen sind die Bündelung des lokalen Angebotes und die Distribution über die regionale Landesebene hinaus. Letzteres kann dadurch erreicht werden, daß Lebensmittel aus einem Bundesland ein besonderes Image bei Bürgern eines anderen Bundeslandes besitzen. HENSCHKE et al. (1995, S. 119) zeigen, daß bayerische Lebensmittel in Nordrhein Westfalen etwas Besonderes darstellen und als naturbelassen gesehen werden.

Karte 1: Regionale Qualitäts- und Herkunftszeichen auf Bundesländerebene



Quelle: eigene Erhebung

3.2 Markenprogramme

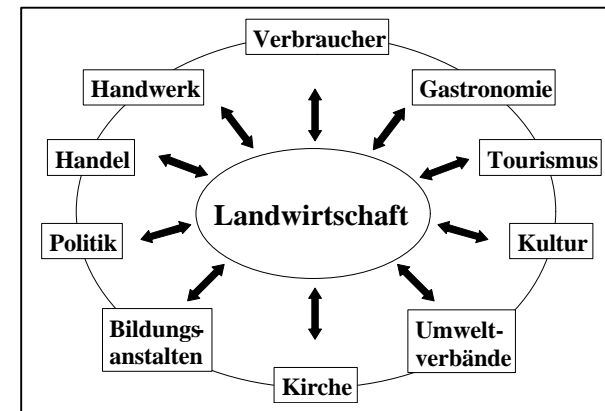
Die Anzahl der im deutschen Markt eingeführten Markenprogramme ist in den letzten zehn Jahren sprunghaft angestiegen (vgl. OTTOWITZ, 1997, S. 175), und sie

nehmen heute einen festen Platz im Regionalmarketing ein. Der regionale Aspekt steht bei den meisten Markenprogrammen im Vordergrund, ist aber schwierig abzugrenzen, weil im einzelnen zu unterscheiden bleibt, ob die Erzeugung, die Verarbeitung bzw. der Absatz in einem bestimmten homogenen Gebiet erfolgen. In den meisten Fällen ist die Erzeugung und die Verarbeitung regional begrenzt und der Absatz erfolgt überregional. Markenprogramme mit lokalem Bezug (z.B.: "Brucker Land", "Land Juwel", "Holstein Mehl", "Ruperti Land", "franki Weidefleisch") zielen auf den heimischen Verbraucher ab und fördern regionale Wirtschaftskreisläufe. Den Verbrauchern wird Transparenz und Sicherheit durch vertragliche Bindungen der Marktbeteiligten gewährleistet. Sie bezahlen dies aber in der Regel mit einem höheren Preis für die regional erzeugten Nahrungsmittel. Landwirtschaftliche Erzeugerzusammenschlüsse und Verwaltungsorganisationen können unter bestimmten Rahmenbedingungen Fördermittel der CMA für regionale Maßnahmen der Absatzförderung erhalten.

3.3 Verbundprojekte

Partner des Agribusiness mit der Intention, heimische Produkte auf lokalen Märkten abzusetzen, schließen sich in horizontalen und vertikalen Kooperationsformen zusammen und versuchen auf diese Art und Weise, Synergieeffekte zu nutzen. Allerdings unterscheiden sich diese Verbundprojekte in ihrem Grad der Kooperation und in ihren unterschiedlichen Ansätzen der Produktverarbeitung und Produktvermarktung. Ausgangsbasis für die Kooperation bildet im regionalen Agrarmarketing die Landwirtschaft. Die entsprechenden Verbundpartner können aus anderen gewinnorientierten Wirtschaftsbereichen stammen, wie beispielsweise Handel, Handwerk, Gastronomie, Tourismus oder aus nicht wirtschaftlichen Bereichen wie Kommunen, Bildungsinstitutionen, Kultur, Umweltverbände oder aus kirchlichen, weltlichen oder gesellschaftlichen Einrichtungen. Eine Besonderheit bei vielen Verbundprojekten ist die Integration der Verbraucher in das ganzheitliche Konzept. Übersicht 2 gibt einen Einblick möglicher Kooperationspartner mit der Landwirtschaft im regionalen Agrarmarketing.

Übersicht 2: Kooperationspartner regionaler Verbundprojekte



Quelle: eigene Darstellung

Die Kooperationen können auf strenger vertraglicher Basis der einzelnen Partner untereinander beruhen, aber auch einfache Formen der Zusammenarbeit und des Ideenaustausches werden vorgefunden. Mit zunehmender Vernetzung und Integration einzelner Partner gewinnt das Projekt an Komplexität und erhält ein individuelles Erscheinungsbild. Im Vergleich zu den in den Kapiteln 3.1 und 3.2 genannten Herkunftszeichen und Markenprogrammen, sind bei den bezeichneten Verbundprojekten die Verbraucher in der regionalen Initiative am stärksten integriert.

Ein weiteres Charakteristikum für die Verbundprojekte ist, daß die Projektidee nach außen weitergegeben wird. Man ist offen im Gespräch über die kooperative Zusammenarbeit und über die Zielvorgaben der Initiative. Dadurch sollen neue Ideen gesammelt und Synergieeffekte junger Kooperationen genutzt werden.

Die Anfänge der Zusammenarbeit, welche in der Phase der Ideenfindung angedacht und in der Phase der Umsetzung realisiert werden, sind sehr unterschiedlich. Allerdings haben fast alle Projekte einen "Motor"; das heißt, eine Person - sie wird häufig auch als "Schlüsselperson" bezeichnet - ist die treibende Kraft und engagierter Pol des Projektes. Die Schlüsselperson besitzt die nötigen Eigenschaften, Fähigkeiten und den Willen, das Projekt erfolgreich umzusetzen. "Sie zeichnet sich aus durch ein hohes Maß an Motivation und an Selbstbewußtsein, an Wille zum Erfolg, Hartnäckigkeit und Kreativität." (JASPER, 1997, S. 38). Das ist ein weiteres Charakteristikum zur Abgrenzung der Verbundprojekte von den Herkunftszeichen und den Markenprogrammen.

Die Charakteristika der Verbundprojekte sind zusammengefaßt und vergleichend mit anderen Vermarktungsformen in Übersicht 3 dargestellt.

Übersicht 3: Charakteristika der Verbundprojekte im Vergleich zu anderen regionalen Vermarktungsformen

	Verbundprojekt	Markenprogramm	Herkunftszeichen	Direktvermarktung
Kooperationen auf horizontaler und vertikaler Ebene	+++	++	++	0
Integration der Verbraucher	+++	+	0	+
Schlüsselperson	+++	+	0	++
Offenheit / Transparenz	+++	+++	++	+++

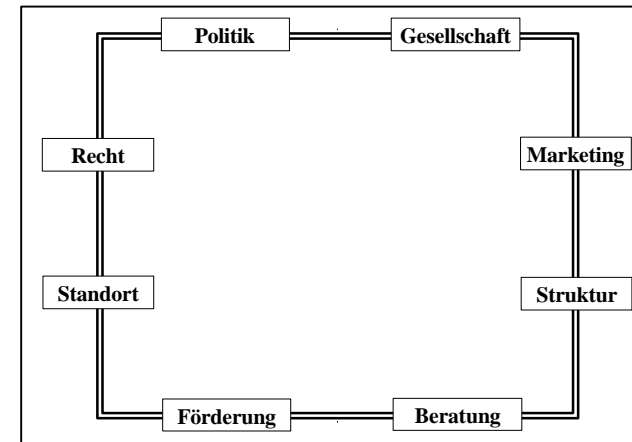
0 = unbedeutend + = kaum bedeutend ++ = bedeutend +++ = sehr bedeutend

Quelle: eigene Erhebung

4 Rahmenbedingungen

Die genannten Zielvorgaben dürfen aber nicht zu hoch gesteckt werden. Sie sollten langfristig gesehen erreichbar sein. Sind diese Ziele nicht erreichbar, aus welchen Gründen auch immer, ist der Erfolg des Projektes in Frage gestellt. Nicht nur die angepaßte Zielformulierung in der Marketingkonzeption, sondern auch die entsprechenden Rahmenbedingungen für Projekte des regionalen Marketings sind maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Die Rahmenbedingungen sind die in Übersicht 4 dargestellten acht einzelnen Bereiche von Marketing, Förderung, Politik, Beratung, Gesellschaft, Recht, Standort und Struktur. Diese acht Disziplinen sind in einzelnen lokalen Gebietseinheiten sehr unterschiedlich ausgeprägt und für die Konzeption, die Umsetzung und den nachhaltigen Erfolg der Initiative mit verantwortlich.

Übersicht 4: Rahmenbedingungen im Regionalmarketing



Quelle: eigene Erhebung

4.1 Marketingkonzeption

Den erfolgreich im Markt eingeführten Projekten des regionalen Marketings liegt eine Marketing-Konzeption zugrunde. Sie kann nach BECKER (1998, S. 5) "aufgefaßt werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan ("Fahrplan"), der sich an angestrebten **Zielen** ("Wunschorte") orientiert, für ihre Realisierung geeignete **Strategien** ("Route") wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten **Marketinginstrumente** ("Beförderungsmittel") festlegt." Die drei Bereiche werden nachfolgend auf der Grundlage der durchgeführten Expertengespräche näher erläutert.

4.1.1 Marketingziele

Die Zielvorgaben stellen die Wunschorte dar, welche mit den Projekten des regionalen Marketings erreicht werden sollen. Bei diesen Projekten stehen meistens gesellschaftsorientierte Ziele, die sozialen oder ökologischen Ursprungs sind, im Vordergrund. Allerdings sind auch ökonomische Zielvorgaben in die komplementäre Zielgewichtung mit einbezogen. Bei der empirischen Untersuchung hat sich gezeigt, daß aufgrund des in den letzten Jahren gestiegenen Umweltbewußtseins der Bevölkerung die Umweltorientierung bei den Projekten eine wesentliche Stellung in

der Zielformulierung eingenommen hat (vgl. BECKER, 1998, S. 32 ff.). Die Beziehung zwischen den formulierten Zielen ist meist harmonisch, weil sich die verschiedenen Zielformulierungen der Ober- und Unterziele gegenseitig fördern. Als Oberziele werden immer wieder genannt:

- Erhalt und Pflege der Kulturlandschaft
- Wertschöpfung in der Region

Die Zielvorgaben werden nachfolgend in ökologische, soziale und ökonomische Ziele der Projekte eingeteilt. Es wird lediglich auf die Zielinhalte eingegangen, welche mittel- bis langfristig ausgelegt sind. Eine Operationalisierung der Ziele, das heißt eine Messung oder Quantifizierung der Bestrebungen, ist wegen der meist sehr jungen Projekte zu dem gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht möglich.

4.1.1.1 Ökologische Ziele

Die Dominanz der ökologischen Zielvorgaben im regionalen Agrarmarketing ist auf das gestiegene Umweltbewußtsein und die hervorgetretene Umweltsensibilisierung der Menschen zurückzuführen (vgl. BECKER, 1998, S. 16). Die ökologischen Zielformulierungen der untersuchten Projekte sind im einzelnen:

- Pflege und Erhalt der Kulturlandschaft
Die Lebensgrundlagen der heimischen Habitanten sollen in der Region verbessert werden. Tiere sollen nicht durch industrielle Agrarlandschaften vertrieben werden und Pflanzen sollen auf natürlichen Standorten wachsen können. Die abwechslungsreiche und vielfältige Kultur- und Erholungslandschaft soll erhalten bleiben und das Leben und Wirtschaften soll in Einklang und Harmonie mit der Natur stattfinden.
- Umweltgerechte und regionaltypische Nahrungsmittel
Dem gestiegenen Bedürfnis der Bevölkerung nach gesunden und sicheren Nahrungsmitteln soll entgegen gekommen werden. Die regionaltypischen, einheimischen Lebensmittel sollen das Bewußtsein des Verbrauchers für die Region schärfen. Dies soll nach den Zielvorstellungen durch eine standortangepaßte und umweltverträgliche Landbewirtschaftung möglich sein.
- Ressourcenschonung
Kurze Transportwege sollen zur Schonung der natürlichen Ressourcen beitragen. Außerdem soll kostbare Energie gespart werden. Darüber hinaus soll der Versuch unternommen werden, auf alternative Energieträger (z.B.: Rapsöl) oder -formen (z.B.: Solar- oder Windenergie) auszuweichen.

4.1.1.2 Soziale Ziele

In den Projekten des regionalen Marketings werden auch eine Reihe sozial-orientierter Ziele formuliert. Diese sind nach Ansicht der befragten Experten im einzelnen:

- Arbeitsplatz
Durch den Fortbestand bäuerlicher Familienbetriebe, lokaler Handwerksbetriebe und mittelständischer Unternehmen sollen Arbeitsplätze erhalten bleiben. Durch ideenreiche Kooperationen verschiedener inhomogener Wirtschaftspartner sollen darüber hinaus neue Arbeitsplätze in der Region geschaffen werden.
- Symbiose der Beteiligten
Netzwerke zwischen der Landwirtschaft und anderen Wirtschaftspartnern sollen mit der Intention geschaffen werden, gemeinsam Synergieeffekte zu nutzen und ein Ideenpotential zu schaffen. Die projektinterne Kommunikation und der Interessensaustausch mit der Absicht der Konfliktlösung stehen im Vordergrund.

4.1.1.3 Ökonomische Ziele

Ökonomische Zielvorstellungen im regionalen Agrarmarketing sind nicht so dominant ausgeprägt wie in anderen Wirtschaftsbereichen. Im Vergleich zu typischen unternehmerischen Zielsetzungen, solchen wie "Umsatz" oder "Gewinn", existieren diese Zielvorgaben im Regionalmarketing noch nicht in dem Maße. Es werden zwei ökonomische Zielsetzungen herausgestellt:

- Erhöhung der Wertschöpfung
Durch regionale Wirtschaftskreisläufe (Erzeugung, Verarbeitung und Absatz in der Region) sollen heimische Produkte und Leistungen eine höhere Wertschöpfung erlangen. Gleichzeitig sollen qualitativ hochwertige Nahrungsmittel wie auch innovative Produkte den lokalen Absatz sichern, beziehungsweise neue Absatzkanäle öffnen.
- Einkommenssicherung
Mittels der Abnabelung von der landwirtschaftlichen Massenproduktion und der Erschließung des heimischen Marktes soll für die Landwirtschaft das Einkommen nachhaltig gesichert werden. Die Festigung des landwirtschaftlichen und unternehmerischen Einkommens verhindert eine starke Abwanderung und Fluktuation in den ländlichen Gebieten. Letztendlich induziert diese Zielvorgabe auch das ökologische Ziel des Erhaltes und der Pflege der Kulturlandschaft.

4.1.2 Marketingstrategie

In der Marketingkonzeption ist der Zielebene die Ebene der Marketingstrategien nachgelagert. In Anlehnung an BECKER (1998, S. 139 ff.) werden die regionalen Marketingstrategien in vier marktstrategische Grundmuster eingeteilt:

- **Marktfeldstrategie**
Die Produkt/Marktkombination(en) werden festgelegt. Durch die Wahl verschiedener Strategiefelder werden gegenwärtige oder neue Produkte in gegenwärtige oder neue Märkte eingeführt. Zu unterscheiden sind Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs-, und Diversifikationsstrategie (vgl. BECKER, 1998, S. 147 ff.).
- **Marktstimulierungsstrategie**
Die Art und Weise der Marktbeeinflussung wird bestimmt. Zu unterscheiden sind die beiden grundlegenden Strategiemuster zur Beeinflussung der Märkte: Präferenzstrategie oder Preis-Mengen-Strategie (vgl. BECKER, 1998, 179 ff.).
- **Marktparzellierungsstrategie**
Sie legt Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung fest und fragt danach, ob ein Massenmarkt oder ein Marktsegment erschlossen wird (vgl. BECKER, 1998, S. 239 ff.).
- **Marktarealstrategie**
Sie bestimmt den Markt beziehungsweise den Absatzraum und unterscheidet in erster Linie zwischen nationalen und übernationalen Gebietsstrategien (vgl. BECKER, 1998, S. 299 ff.).

Übersicht 5 zeigt die einzelnen Strategieebenen und die dazugehörigen möglichen Strategiealternativen. Auf der Grundlage der durchgeführten Expertengespräche zeigt sich im regionalen Agrarmarketing folgende Strategiekombination: Bei der Marktfeldstrategie fällt die Wahl auf die Marktdurchdringungsstrategie, indem bereits vorhandene Produkte mit dem Zusatznutzen der Herkunft auf gegenwärtigen Märkten abgesetzt werden. Im Rahmen der Marktstimulierungsstrategie wird die Präferenzstrategie verfolgt. Das heißt, es werden Produkte mit hoher Qualität zu hohen Preisen angeboten. Die Marktparzellierungsstrategie erstreckt sich auf die Erschließung eines Marktsegmentes und die gewählte Marktarealstrategie beschränkt sich ausschließlich auf einen regionalen Absatzraum (vgl. hierzu Übersicht 5).

Übersicht 5: Strategie-Kombination im regionalen Agrarmarketing

Strategieebenen	Strategiealternativen						
Marktfeldstrategie	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie			
Marktstimulierungsstrategie	Präferenzstrategie			Preis-Mengen-Strategie			
Marktparzellierungsstrategie	Massenmarktstrategie			Segmentierungsstrategie			
Marktarealstrategie	lokal	regional	überregional	national	multinational	international	Weltmarkt

○ = im regionalen Agrarmarketing eingesetzte Strategiealternative

Quelle: Becker, 1998, S. 363 verändert

4.1.3 Marketingmix

Die dritte Ebene der Marketingkonzeption ist der Marketingmix mit den vier Instrumenten der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (vgl. BECKER, 1998, S. 487). Zusammen mit externen Beratungsunternehmen (vgl. Kapitel 4.4) werden die Instrumente auf die projektspezifische Ziel-orientierung ausgelegt. Der konzeptionelle Aufbau des Marketings geschieht bei den untersuchten Projekten in Form einer Dachmarkenstrategie, indem die einzelnen Produkte und Produktgruppen unter einer einheitlichen Marke oder Logo angeboten werden. Die Dachmarkenstrategie wurde deshalb gewählt, weil der Umfang des Vermarktungsprogramms sowohl den food- wie auch den non-food-Bereich abdeckt und deshalb eine Einzelmarkenstrategie ökonomisch nicht sinnvoll ist. Die Dachmarke bietet den Vorteil, daß alle unter dem einheitlichen Dach beworbenen Produkte ein annähernd gleiches Image bekommen. Außerdem lassen sich die Werbungskosten auf die vielen Produkte unter der Dachmarke aufteilen.

4.1.3.1 Produktpolitik

Das Marketinginstrument Produktpolitik wird häufig auch als die "Basis" oder das "Herz" des Marketings bezeichnet (vgl. BECKER, 1998, S. 490). Zu ihr zählen die vier Bereiche der Produktbeschaffenheit, -verpackung, -kennzeichnung und des Produktimages. Wegen der verfolgten Dachmarkenstrategie der evaluierten Projekte spielt nach Ansicht der befragten Experten die Produktpolitik keine so dominierende Rolle. Allerdings sollen die angebotenen Produkte von höchster Qualität sein, um sich entsprechend profilieren zu können. Neben dieser inneren Produkteigenschaft sind die Produkte einheitlich mit der entsprechenden Dachmarke gekennzeichnet, welche natürlich auf die regionale Herkunft verweist. Allerdings reicht die Herkunft

alleine nicht als Einkaufsentscheidungskriterium beim Verbraucher aus. Durch die Vermarktung des Zusatznutzens der Herkunft besitzen die Produkte natürlich ein regionalspezifisches Image.

Mit Bestandteil der Produktpolitik sind die Richtlinien der landwirtschaftlichen Produktionsweise. Hier ist keine einheitliche Richtung feststellbar, denn sowohl Projekte mit Produkten aus dem ökologischen Landbau wie Initiativen mit Produkten aus dem kontrolliert integrierten Landbau sind im Markt aktiv. Daneben sind noch Mischformen beider Landbauverfahren oder von Landwirten selbst oktroyierte restriktive Produktionsauflagen vorhanden.

4.1.3.2 Preispolitik

Die wohl schwierigste Frage, die es im Rahmen der Preispolitik zu beantworten gibt, ist: "Welchen Preis können wir für unsere regionalen Produkte verlangen?" (vgl. BECKER, 1998, S. 53 ff.). Maßstab hierfür ist einerseits die Deckung der Produktionskosten der Produkte aus ökonomischer Sicht. Eine geringere Stückzahl der Produkte verursacht höhere Verarbeitungskosten in der Produktion, economies of scale werden deshalb nicht mehr genutzt. Andererseits kann die Preisfindung auch über die Ableitung der Verkaufspreise eventueller Konkurrenzprodukte des Hochpreissegmentes erfolgen.

Für den Verbraucher ist der Preis oftmals ein Indiz für die Produktqualität, denn ein hoher Preis bedeutet für ihn eine hohe Qualität des Nahrungsmittels. Ebenso handeln die meisten Verbraucher nach dem Prinzip des homo oeconomicus, denn durch das begrenzte Einkommen sind nur begrenzte Ausgaben für Lebensmittel möglich. Auffällig und für alle untersuchten Projekte gleich, war das Angebot der regionalen Produkte im Hochpreissegment.

4.1.3.3 Distributionspolitik

Bei der Wahl des Absatzweges ist nach BECKER (1998, S. 529) zwischen den Formen:

- direkter Absatz
(z.B.: Ab-Hof-Verkauf, Bauernmarkt, Lieferservice, Verkaufswagen)
- indirekter Absatz
(z.B.: Lebensmitteleinzelhandel [Regionaltheken], Gastronomie, Bäckereien, Metzgereien, Markthallen, Reformhäuser, Getränkemärkte, Catering-Gesellschaften [Projekt "Appenzellerland – rundum gesund"])

zu unterscheiden.

Vorteil des direkten Absatzes der Produkte ist der unmittelbare Kontakt und die Kommunikation mit dem Endverbraucher. Allerdings ist als Nachteil ein hoher absatzorganisatorischer Aufwand anzuführen. Umgekehrt ist beim indirekten Absatz die Übertragung der Absatzbemühungen auf einen Absatzmittler ein möglicher Vorteil. Zusätzlich ist über ihn meistens ein großes Verbraucherpotential erschließbar. Der Nachteil des indirekten Absatzweges ist der mangelnde, direkte, persönliche Kontakt mit dem Verbraucher und die fehlende kommunikative Rückkoppelung mit dem Konsumenten.

Die angesprochene Verbrauchergruppe ist überwiegend die heimische Bevölkerung. In vom Fremdenverkehr erschlossenen Gebieten zählen auch die Touristen zur potentiellen Gruppe der Verbraucher. Beispielsweise werden in dem Projekt "Auerberg Land" dem Touristen bei seiner Ankunft in der Pension oder im Gasthaus, regionale Produkte im Kühlschrank seines Zimmers offeriert.

Der Wahl des Absatzweges sind keine Grenzen gesetzt. Es ist lediglich zu klären, wer für die Verkaufsorganisation verantwortlich ist.

4.1.3.4 Kommunikationspolitik

Auch Promotion genannt, ist die Kommunikationspolitik nach Ansicht der befragten Experten das wichtigste Instrument im regionalen Marketing von Agrarprodukten. Darunter zusammengefaßt sind nach BECKER (1998, S. 565 ff.) folgende drei Bereiche zu verstehen:

- Öffentlichkeitsarbeit
(z.B.: Tag des offenen Hofes, Dorffest, Aktionstage, Erlebnis[rad]wan-derkarte, Messen, Bildungsprogramme)
- Werbung
(z.B.: lokale Rundfunk- und Fernsehprogramme, regionale Zeitungen, Zeitschriften, Plakate, Ortstafeln, Hinweisschilder, Aufkleber)
- Verkaufsförderung
(z.B.: Verkaufsdamen, Kostproben, Gutscheine, Produktinformation, Einkaufstaschen)

Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) soll das Projekt in der Gesellschaft durch Schaffung von Vertrauen und Bekanntheit etablieren. Die Kunden und Verbraucher sollen ihre Kaufentscheidung als Ganzes nicht von einer einzigen Marke abhängig machen, sondern das Interesse wird auf die Nachfrage nach heimischen Produkten gelenkt. Die Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit erfolgt in erster Linie von Personen, die sich mit dem Projekt und der Intention des Projektes identifizieren. Wichtig für die Öffentlichkeitsarbeit ist ein einheitliches Erscheinungsbild (corporate

design) der Produkte. Dieser Tatbestand wird durch ein geschütztes Logo (Dachmarke) gewährleistet.

Werbung soll das Projekt und die Produkte bekannt machen und ein bestimmtes Image für sie aufbauen. Für das Regionalmarketing von Agrarprodukten spielt dieses Instrument eine große Rolle, weil die Produkte dem Konsumenten vor allem in der Projekteinführungsphase näher gebracht werden müssen.

Bei der Verkaufsförderung ist zwischen direkter ("push" = Hineinverkaufen) – beispielsweise bei "Brucker Land" der Verkauf der Produkte in den Lebensmitteleinzelhandel – und indirekter ("pull" = Herausverkaufen) – beispielsweise bei "Brucker Land" oder "Modellprojekt Konstanz" der Verkauf der Produkte aus dem Lebensmittelhandel heraus – Verkaufsförderung zu unterscheiden (vgl. BECKER, 1998, S. 591). Sie spielt eine wichtige Rolle bei den indirekten Absatzwegen.

4.2 Förderung

Die finanzielle Förderung ist für die Projekte des regionalen Agrarmarketings gerade in der Phase der Projekteinführung und der Projektumsetzung sehr wichtig. Bei den befragten Experten herrschte Konsens darüber, daß ohne finanzielle Fördermittel der Start der Projekte nicht realisierbar gewesen wäre. Die Ausstattung der einzelnen Regionalinitiativen mit finanziellen Mitteln erfolgte aber in sehr unterschiedlicher Höhe und unterschiedlichen Zeiträumen. Gefördert wird mit Mittel der europäischen Union (z.B.: LEADER II, Interreg), des Bundes (z.B.: GAK = Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes") und der Länder (z.B.: Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes Nordrhein Westfalen: "Rahmenkonzept Regionale Vermarktung") oder der Gemeinden (z.B.: Projekt "Hindelang Natur & Kultur"). Auch die CMA fördert mit ihrem Beratungsprogramm "Zentralregionales Marketing" unter bestimmten Voraussetzungen einzelne Projekte des regionalen Marketings von Agrarprodukten. Ziel ihrer Förderung ist die Unterstützung von Marketingaktivitäten landwirtschaftlicher Erzeuger und Erzeugerorganisationen in der Region.

4.3 Politik

Stark mit der Förderung vernetzt sind die politischen Rahmenbedingungen. Letztendlich entscheidet die Politik auf europäischer, Bundes-, Landes- oder Gemeindeebene über die Förderung von Regionalinitiativen. Das "Rahmenkonzept Regionale Vermarktung", die "GAK", die "Ziel 5b-Programme" oder "LEADER II" sind

Beispiele der politischen Förderkomponente auf landesweiter, nationaler oder europäischer Ebene.

Das potentielle Politikänderungsrisiko spielt hier eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die sich im Laufe der Zeit gewandelten agrarpolitischen Vorgaben der Preis-, Struktur- und Sozialpolitik müssen ebenso berücksichtigt werden. Einzel- und überbetriebliche Maßnahmen zur Einkommenskombination, sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur sollen zur Verbesserung der Lebensverhältnisse der ländlichen Bevölkerung beitragen. Um diese mit dem regionalen Marketing von Agrarprodukten gekoppelten Zielvorgaben der Agrarstrukturpolitik erreichen zu können, legt die Bundesregierung einen "Maßnahmenkatalog" vor (BML, 1998, S. 78ff.).

Durch verschiedene politische Vorgaben wurde auch der Konzentrationsprozeß in dem der Landwirtschaft nachgelagerten Bereich der Ernährungsindustrie und dem Ernährungshandel eingeleitet und bis heute stark vorangetrieben. Dieser Prozeß hat zu einem starken Strukturwandel im Ernährungshandwerk (Fleischereien, Bäckereien, Konditoreien, Mühlen, Mälzereien, Brauereien) geführt. Die Aufgabe vieler Betriebe und Unternehmen des Ernährungshandwerks wird heute von Experten häufig als eine Hürde im regionalen Marketing von Agrarprodukten gesehen. Landwirtschaftliche Urprodukte können in der Region wegen fehlender Betriebe des Ernährungshandwerks lokal nicht mehr weiterverarbeitet werden. Beispielsweise ist das Mahlen von heimischen Getreide nicht möglich, wenn keine Mühle in der definierten Region vorhanden ist. Es wird dann nach einer nahen Mühle außerhalb der Region gesucht, aber gleichzeitig wird die Prämisse der kurzen Transportwege oder der geschlossenen Wirtschaftskreisläufe wieder aufgegeben.

4.4 Beratung

Die Landwirtschaft bildet wegen der Produktion von Rohstoffen die Basis des regionalen Marketings. Auch für sie sind beratende Elemente notwendig, um sich in dem geschlossenen Kreislauf des regionalen Marketings zu integrieren (vgl. HAUSLADEN, KÖHLER, 1998). Die evaluierten Projekte des regionalen Agrarmarketings sind so heterogen, daß kein einheitlicher "Beratungsleitfaden" vorgelegt werden kann, deshalb muß die Beratung auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt werden. Die Beratung ist für die einzelnen Initiativen sehr wichtig, sowohl in der kreativen Phase der Ideenfindung wie auch in der Umsetzungs- und Einführungsphase. Hilfestellungen für geplante oder bereits marktaktive Projekte werden von privatwirtschaftlichen Unternehmen (z.B.: Kulturlandbüros, Büros für Regionalentwicklung, Landschaftsplanungsbüros) oder von öffentlich-rechtlichen Institutionen (z.B.: Ministerien, Landwirtschaftskammern, Landwirtschaftsämter,

Verbände) gegeben. In Österreich hat die Regionalberatung durch ein unabhängiges Beratungsunternehmen (Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Eigenständige Regionalentwicklung GmbH) einen immanenten Stellenwert erlangt. Die Beratung im Regionalmarketing hat auch ein eigenes, relativ junges Berufsbild geschaffen, den "Regionalberater". Auch andere Bezeichnungen beratender Personen wie "Regionalmanager", "LEADER-Beauftragter" oder "Ziel 5b-Beauftragter" werden in der Praxis vorgefunden.

4.5 Gesellschaft

Die Gesellschaft stellt das Umfeld dar, in dem das Projekt des regionalen Marketings etabliert werden soll. Die Gesellschaft ist geprägt von verschiedenen Verhaltensmustern, sozialen Hierarchien, wirtschaftlichen Beziehungen und der Sprache. Die am Projekt beteiligten Personen haben die Eigenarten der Gesellschaft angenommen.

Die Menschen der Gesellschaft sind zugleich auch die wichtigsten Bestandteile und Bausteine im Regionalmarketing. Es werden neue Formen von Zusammenarbeit und Netzwerken unterschiedlichster Menschentypen im regionalen Marketing umgesetzt. Letztendlich entscheidet auch die Gesellschaft durch Akzeptanz oder Ablehnung über den Erfolg eines regionalen Projektes. Deshalb ist die Identifikation der lokalen Personen durch entsprechende Einbindung in die Initiative sehr wichtig. Zu diesem Zweck soll sich jeder Interessierte im Projekt wiederfinden können. Am deutlichsten ausgeprägt ist dies beim Projekt "Brucker Land".

4.6 Recht

Die Akteure regionaler Marketingprojekte werden sehr schnell nach ihren ersten Tätigkeiten mit der Rechtsprechung konfrontiert. Arbeitsrecht, Baurecht, Handelsrecht, Lebensmittelrecht, Marktrecht, Vereinsrecht, Steuerrecht, Lebensmittelhygieneverordnung, Gewerbeordnung, Handwerksrolle, all dies sind Beispiele des Rechtswesens, mit denen sie konfrontiert werden können. Die externe Projektberatung muß auch im Rahmen ihrer Hilfestellung versuchen, rechtliche Problemstellungen rechtzeitig zu erkennen. Als Antwort darauf muß sie Lösungsvorschläge bereithalten. Dies gilt insbesondere auch für die Wahl der Rechtsform des Projektträgers und die damit verbundene Haftungsfrage.

Zahlreiche Rechtsvorschriften haben den Strukturwandel im Ernährungsgewerbe forciert. Kleine und mittelständische Unternehmen mußten sich den verschärften Qualitäts- und Hygieneanforderungen stellen. Auch durch diese Rechtsvorschriften

wurde der Strukturwandel im Lebensmittelbereich auf Kosten kleiner Wirtschaftsstrukturen schneller vorangetrieben.

4.7 Standort

Die natürlichen, spezifischen Bedingungen einer homogenen Gebietseinheit wie Klima, Bodenart, Bodentyp, Geländere relief und landschaftsräumliche Einordnung wirken auch als feste, nicht oder nur bedingt variable Faktoren auf das Projekt des regionalen Marketings mit ein. Letztendlich sind die standortspezifischen Voraussetzungen für den Projektlebenszyklus (Ideenfindung, Umsetzung, Etablierung) maßgebend, weil sie nicht zu verändern sind.

Von den natürlichen Standortbedingungen sind auch die Produktionsrichtlinien der Landwirtschaft abhängig. Beispielsweise ist in typischen Grünlandstandorten wegen klimatischer oder terrestrischer Bedingungen kein Ackerbau möglich (z.B.: "Auerberg Land", "Allgäu – Qualität"). Hier ist die Produktion und Vermarktung von pflanzlichen Produkten wie Getreide (oder das Verarbeitungsprodukt Mehl) oder Kartoffel nicht praxisgerecht durchführbar. Auch ist die Vermarktung tierischer Produkte nur bedingt möglich, weil die regionale Futtergrundlage (Getreide) für die Schweinemast in den genannten Beispielen fehlt.

4.8 Struktur

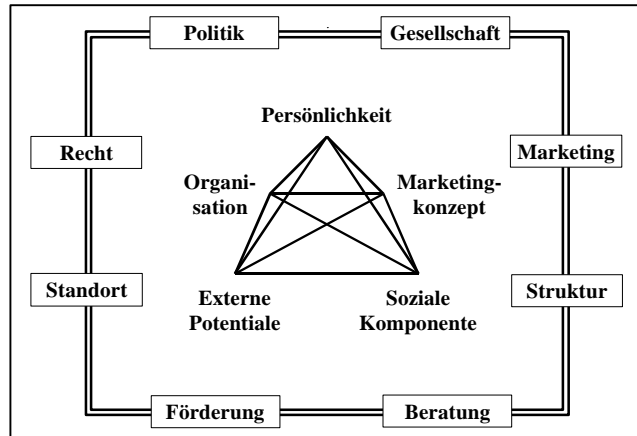
Von den Standortbedingungen ausgehend, läßt sich auch die Struktur der Region ableiten. Wichtig ist der Aufbau des Agribusiness: Anzahl und Produktionsschwerpunkte landwirtschaftlicher Betriebe, Struktur des Ernährungshandwerks, Zahl der industriellen und handwerklichen Verarbeitungsbetriebe. Aber auch die Struktur der Verbraucher ist von Interesse: deren Anzahl, deren Verteilung in der Region und deren Kaufkraft. Ist die Region sehr stark vom Tourismus abhängig (z.B.: "Auerberg Land"), oder besitzt sie eine sehr hohe Kaufkraft (z.B.: "Brucker Land"), oder ist sie sehr dünn besiedelt (z.B.: "Ökoregion Lam – Lohberg"). All dies sind Fragen, die auf das regionale Marketingprojekt Auswirkungen haben.

5 Ableitung der Erfolgspotentiale

Der Erfolg der innovativen Projekte hängt einerseits von den genannten Rahmenbedingungen ab (vgl. Kapitel 4). Andererseits können auch Erfolgspotentiale auf persönlicher, sozialer und organisatorischer Ebene ausgemacht werden.

Übersicht 6 zeigt die Zusammenhänge der Rahmenbedingungen mit den Erfolgspotentialen.

Übersicht 6: Rahmenbedingungen und Erfolgspotentiale im Regionalmarketing



Quelle: eigene Erhebung

Es stellt sich auch die Frage: "Wann ist ein Projekt erfolgreich?". Spricht man von einem erfolgreichem Projekt, wenn es Gewinn erzielt oder wenn es sich von der Phase der ökonomischen Förderung durch Dritte abgenabelt hat oder ist ein Projekt bereits erfolgreich, wenn es im Markt eingeführt ist? Im folgenden wird nun der Versuch unternommen, erfolgsorientierte Einflußfaktoren herauszuarbeiten, welche auf die Ideenfindung, die erfolgreiche Umsetzung und die Behauptung im Markt positiven Einfluß haben.

5.1 Persönlichkeit

Sie wird auch als die Schlüsselperson des Projektes bezeichnet, die maßgeblich als Motor mit zum Erfolg des Projektes beiträgt. Die Persönlichkeit ist ein menschlicher Faktor, der bei Ausprägung bestimmter Eigenschaften die regionale Initiative positiv beeinflussen kann. Die Schwierigkeit der Projektetablierung liegt darin, verschiedene gesellschaftliche Interessengruppen zusammen zu führen. Hierfür sind personenabhängige Eigenheiten maßgebend. Die Schlüsselperson und die anderen, am Projekt beteiligten Persönlichkeiten, sollen nach Meinung der befragten Experten folgende Eigenschaften besitzen:

- Teamfähigkeit
- Vernetztes denken
- Organisationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit / Wahrnehmung
- Eigenständigkeit / Durchhaltevermögen
- Offenheit / Ehrlichkeit / Neutralität
- Motivation / Freude an der Arbeit / Kontinuität
- Kreativität / Phantasie / Experimentierfreude
- Fachliche Qualifikation / Professionalität

Die Fähigkeit im Team zu arbeiten wird von den befragten Experten mit am wichtigsten eingestuft. Damit verbunden sind natürlich persönliche Eigenschaften wie Kommunikation mit anderen Menschen, Offenheit für neue Ideen und Ehrlichkeit gegenüber anderen Projektbeteiligten. Die persönliche Fertigkeit vernetzt zu denken, ist förderlich für ein neues Miteinander. Es ist nach Ansicht der befragten Experten notwendig, sich von den linearen Denkstrukturen zu lösen um Kreativität und Phantasie entwickeln zu können, die für die Ideenfindung und für die tägliche Motivation und Freude an der Arbeit notwendig sind. Fachliche Qualifikation und Professionalität sind weitere Kriterien die bei der Schlüsselperson vorhanden sein sollten. Dabei steht auch das Lernen durch Erfahrungs- und Meinungs austausch mit anderen Projektleitern im Vordergrund. Bemängelt wurde häufig von den befragten Experten, daß bei einem Erfahrungsaustausch in der ersten Phase des Gespräches meist nur die positiven Eigenschaften des Projektes herausgestellt werden. Erst in einem länger andauernden Gespräch wird dann auch auf Schwierigkeiten und Probleme eingegangen. Ganz charakteristisch für die im Rahmen dieser Arbeit befragten Personen war die Offenheit und Aufgeschlossenheit, mit der sie ihre Erfahrungen und Kenntnisse an interessierte Dritte weitergegeben haben.

5.2 Organisation

Der Organisationsstruktur des Projektes kann unzweifelhaft eine weitere Schlüsselrolle bei den Erfolgsfaktoren zugeschrieben werden. Oftmals sind neue Organisationsformen notwendig um die schwierige Aufgabe der multiplen Kooperation lösen zu können. Beispielhaft ist der säulenartige Aufbau der Organisationsstruktur von "Brucker Land" oder die Organisationsform einer Aktiengesellschaft des Projektes "Appenzeller Land – rundum gesund". Übersicht 7 zeigt drei verschiedene Organisationsformen im regionalen Agrarmarketing.

Die von der Organisationsstruktur und der Aufgabenverteilung abhängigen Potentiale des Projekterfolges der untersuchten Initiativen sind im einzelnen:

- Vernetzung von verschiedenen Personengruppen in nicht stringent hierarchischer Struktur.
- Moderation als Mittel der projektinternen Kommunikation.
- Schaffung neuartiger Strukturen in Organisation und Aufbau der Initiative.
- Informations- und Erfahrungsaustausch innerhalb und außerhalb des Projektes (interne und externe Kommunikation).
- Verteilung von Aufgaben und Klärung einzelner Zuständigkeiten.
- Einbindung persönlicher Kompetenzen zur Stärkung des Projektes.

Übersicht 7: Organisationsformen im regionalen Agrarmarketing

	Appenzeller Land	Brucker Land	Auerberg Land
Region	Ostschweiz, zwischen Alpstein und Bodensee	Landkreis Fürstentum	Gemeinden aus Oberbayern und Schwaben
Rechtsform	AG	e.V. und GmbH	n.e.V.
Organisation	Oberstes Organ der Gesellschaft ist die Generalversammlung . Die Mitglieder der Versammlung sind der Verwaltungsrat und Aktionäre mit mehr als 10 % des Aktienkapitals. Die Generalversammlung wählt den Verwaltungsrat und die Mitglieder der Revisionsstelle bzw. ist für deren Entlassung befugt.	Die Gesellschaft „Brucker Land“ besteht aus einem Verein und einer GmbH. In der Solidargemeinschaft (Verein) sind fünf Säulen (Landwirtschaft, Handwerk, Verbraucher Kirchen, Naturschutz) vertreten. Die Gesellschafter der GmbH sind Getreide- und Milchlandwirte, Imker und die Solidargemeinschaft. Der Vorstand der Gesellschaft besteht aus Geschäftsführung und Beirat.	Innerhalb der neun zusammengeschlossenen Gemeinden wurden örtliche Arbeitskreise gebildet. Darüber hinaus wurden fünf überörtliche Fachgruppen gebildet. Es besteht enge Zusammenarbeit zwischen örtlichen und überörtlichen Gruppen. Geleitet wird der n.e.V. von einem Steuergremium , das sich aus den neun Bürgermeistern, sieben Vertretern der örtlichen Arbeitskreise und Vertretern der überörtlichen Fachgruppen zusammensetzt.

Quelle: eigene Erhebung

5.3 Soziale Komponente

Bei der Zusammenarbeit vieler verschiedener Persönlichkeiten spielt die soziale Komponente auch eine wichtige Rolle beim Projekterfolg. Nicht nur soziales Engagement, sondern auch die Umsetzung sozialer Eigenschaften, wie die Entwicklung eines gemeinsamen Gruppengefühls oder das füreinander Zeit haben, prägen den Erfolg. Daneben ist eine Identifikation mit der Bevölkerung in der Region auf sozialer Ebene zum besseren Verständnis der vorherrschenden Probleme nach Expertenmeinung für das Projekt und die Zusammenarbeit förderlich.

Das soziale Gefüge in der Region stellt gleichzeitig auch eine Imagekomponente für die Region dar. Das heißt, der Verbraucher verbindet mit der sozialen Struktur in der Region ein bestimmtes Image mit der Region. Das muß aber nicht heißen, daß sozial schwächere Regionen beim Verbraucher ein negatives Image antizipieren.

Die soziale Komponente als Bestandteil der Erfolgsorientierung weist nach Ansicht der befragten Experten folgende Charakteristika auf:

- Entwicklung eines "Wir-Gefühls" / Gruppengefühl
- Impulse und Beweggründe zur Aktivierung von Personen und zur Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit
- Förderung der Weiterbildung durch Austausch- oder Bildungsprogramme
- Zeit haben oder sich die notwendige Zeit nehmen
- Darstellung der Imagewerbung für die Region

5.4 Marketingkonzept

BESCH und PRUMMER (1997) verweisen auf die Beachtung folgender Punkte beim Aufbau eines regionalen Marketingkonzeptes: "Voraussetzung ist eine gründliche Marktanalyse, die Erzeuger, Verbraucher und Verarbeiter miteinbezieht. Ein verbindendes und ausstrahlendes Leitbild ist ebenso erforderlich wie eine schlagkräftige Organisation aller Beteiligten." Eine gut durchdachte, geplante und fundierte Marketingkonzeption bildet die Ausgangsbasis für den Aufbau eines erfolgreichen regionalen Projektes. Im einzelnen sind folgende Punkte maßgeblich für den Erfolg der Initiative:

- **Marketingziele**
Die Ziele sollen nicht zu hoch gesteckt werden, denn sie sollen nach und nach erreichbar sein (vgl. Kapitel 4.1.1), um entsprechende Erfolge verbuchen zu können.
- **Marketingstrategie**
Der Regionalitätsaspekt muß bei der Wahl geeigneter Marketingstrategien gewährt bleiben. Er sollte auch in den einzelnen Projektphasen immer wieder hinterfragt werden (vgl. Kapitel 4.1.2).
- **Marketingmix**
Die Produkte sollen mit dem höchsten Qualitätsniveau und einem eigenen Markenzeichen oder Logo angeboten werden. Selbstverständlich ist die Deklaration der Herkunft. Daraus abgeleitet wird die Vermarktung der Produkte im Hochpreissegment, um den Status eines Premiumproduktes zu erlangen. Die Distribution sollte in erster Linie in der Region erfolgen, wobei neue Vermarktungswege erschlossen werden können. Wichtigstes Element ist die Kommunikationspolitik, denn sie trägt maßgeblich mit zum Projekterfolg bei (vgl. Kapitel 4.1.3.4 und GERSCHAU, 1997). Letztendlich trägt der zufriedene Kunde durch den Wiederkauf der Produkte zum nachhaltigen Erfolg der Initiative bei.

5.5 Externe Potentiale

Von den befragten Experten der Regionalinitiativen wurden auch zahlreiche externe Potentiale als Grundlage für den Projekterfolg genannt. Diese können aber auch von den Rahmenbedingungen des regionalen Marketings abgeleitet werden und sind im einzelnen:

- ausreichende Fördermittel
- Technische Hilfe / Betreuung / Beratung
- Viele Aktive → Ideenpotential
- Nachhaltigkeit des Projektes
- Positive Einstellung politischer Entscheidungsträger
- Interesse der Gesellschaft / Verbraucher.

Auf die Komponente der Förderung wurde bereits in Kapitel 4.2 eingegangen. Sie ist eines der wichtigsten Kriterien bei der Etablierung regionaler Marketingkonzeptionen. Ein wesentlicher Aspekt für die langfristige und nachhaltige Ausrichtung des Projektes ist die Nutzung vorhandener Fördermöglichkeiten in der Phase der Projekteinführung. Da die Fördermittel in der Regel zeitlich befristet eingesetzt werden, ist es wichtig, sich rechtzeitig von der Förderkomponente zu lösen und das Projekt muß sich auch ökonomisch selbständig tragen. Mittel- und langfristig gesehen muß jede einzelne Initiative wie ein selbständiges Unternehmen gesehen werden, das sich durch seine eigene wirtschaftliche Tätigkeit unterhält. Aber der Erfolg eines Projektes kann nicht ausschließlich mit der ökonomischen Komponente gemessen werden. Eine Reihe weiterer Faktoren spielen hier sicherlich auch eine wichtige Rolle, wie beispielsweise Erhalt der Kulturlandschaft oder Sicherung von Arbeitsplätzen. Die befragten Experten waren sich zusammenfassend darüber einig, daß eine wirtschaftliche Förderung der Projekte in den ersten beiden Phasen der Projektentwicklung und Projekteinführung unbedingt erforderlich ist. Aber langfristig muß das Projekt so ausgelegt und gestaltet sein, daß es auf eigenen Beinen stehen kann.

Ebenso ist die Beratung durch externe Institutionen und Unternehmen und der Interessenaustausch mit anderen Projekten wichtig für den Projekterfolg. Aber die beratende Seite sollte sachlich und objektiv zur Seite stehen und nicht durch subjektive Argumentation versuchen, Projekte durch impulsive Beratung einzuleiten.

Sind sehr viele aktive Personen am Projekt beteiligt, ist dies aus verschiedenen Gründen positiv zu bewerten. Neben eines möglichen, besseren Multiplikator-Effektes bei vielen Beteiligten, wird auch ein besseres Ideenpotential beobachtet. Bei

einer großen Anzahl von projektbeteiligten Individuen ist die Verbreitung der Projektidee und Projektintention am besten gewährleistet.

Das Projekt soll langfristig und nachhaltig ausgerichtet werden, denn nur so ist gewährleistet, daß es nicht schon nach kurzer Zeit wieder zum Erliegen kommt. Dabei ist eventuell auch zu prüfen, ob eine Integration der Initiative in den AGENDA 21-Prozeß möglich ist.

Bei allen untersuchten Projekten war eine positive Einstellung politischer Entscheidungsträger vorhanden. Die Mitwirkung und Unterstützung von politischer Seite erfolgte jedoch zu verschiedenen Zeitpunkten. Während bei einigen Initiativen die Projektidee bereits auf politischer Ebene gereift ist und die politisch engagierten Persönlichkeiten das Projekt vorangetrieben haben, ist bei anderen Initiativen zu beobachten, daß sich die politische Ebene erst zum Zeitpunkt der Projekteinführung mit integriert hat. Generell war nie eine ablehnende Haltung der politischen Entscheidungsträger vorhanden, nur der Zeitpunkt der aktiven Unterstützung war in den einzelnen Projekten unterschiedlich gegeben.

Nicht unberücksichtigt für den Projekterfolg ist auch das Interesse der Gesellschaft beziehungsweise der Verbraucher an der Initiative. In Kapitel 4.5 wurde bereits auf die Wirkung der Gesellschaft im regionalen Marketing eingegangen. Ist die Gesellschaft oder eine große Anzahl von Verbrauchern für die Initiative oder das Vorhaben der regionalen Produktvermarktung zu interessieren, so sind schon gute Grundlagen für den weiteren erfolgreichen Verlauf des Projektes geschaffen.

6 Problemfelder

Die Projekte des regionalen Agrarmarketings sind nicht nur durch Erfolgspotentiale gekennzeichnet, auch Problemfelder tun sich auf, die in den einzelnen Phasen der Ideenfindung, Umsetzung und Etablierung auftreten. Zu unterscheiden ist zwischen projektinternen und umfeldorientierten Problempotentialen, die sich je nach "Projektlebenszyklus" unterscheiden lassen.

6.1 Projektinterne Problempotentiale

Die projektinternen Problemfelder treten überwiegend auf persönlicher, rechtlicher und ökonomischer Ebene auf. Am häufigsten wurde von den befragten Experten genannt: das Projekt steht und fällt mit der Schlüsselfigur. Sie machen den Erfolg oder den Mißerfolg eines Projektes letzten Endes an einer einzigen Persönlichkeit fest. Verbunden mit der Schlüsselfigur ist auch das Engagement am Projekt und

das Verantwortungsbewußtsein. Diese Eigenschaften sollten eigentlich von ihr mitgebracht werden. Weitere Felder projektinterner Problempotentiale zeigt Übersicht 8.

Übersicht 8: Projektinterne Problempotentiale nach Projektphasen

Kriterien	Projektphasen		
	Ideenfindung	Umsetzung	Etablierung
Fehlende Schlüsselperson	+++	+++	+++
Mangelnde Kommunikation	+++	+++	+++
Zu wenig Zeit / Keine freie Kapazität	+++	+++	+++
Keine Rechtsform	+	+++	+++
Umsatz wird nicht erreicht	+	+	+++
Keine Erfolgserlebnisse	++	+++	+++
Mangelndes Engagement / Verantwortungsbewußtsein	+++	+++	+++

+ = kaum bedeutend ++ = bedeutend +++ = sehr bedeutend

Quelle: eigene Erhebung

Der notorische Zeitmangel der Projektbeteiligten ist häufig auch die Ursache für die mangelnde Kommunikation innerhalb des Projektes. Der Austausch findet nicht in dem erforderlichen Maße statt, Ideen bleiben auf der Strecke und Ziele oder Erfolge werden nicht oder nur sehr zögerlich erreicht. Die Verantwortlichen und die Beteiligten der Initiative brauchen Erfolgserlebnisse, auch wenn diese noch so klein sind, um den nötigen Ansporn für ihre Projektarbeit erfahren zu können. Deshalb sollten die Projektziele nicht zu hoch gesteckt werden. Sie sollen erreichbar sein und immer wieder ein Erfolgserlebnis zulassen.

Schwierig wird es auch, wenn entsprechend vorgegebene Umsätze nicht erreicht werden. Dieses ökonomische Maß der Erfolgskontrolle ist für die meisten Menschen nachvollziehbar und das Projekt wird sicherlich in diesem Punkt angreifbar, wenn es den prognostizierten Umsatz nicht erreicht. Auch wird es nach Abschluß der Förderphase auf eigenen Beinen stehen müssen. Deshalb ist es ebenso wichtig und notwendig einen bestimmten Umsatz zu erzielen, um langfristig kostendeckend oder gewinnorientiert wirtschaften zu können.

Die Handlungsfähigkeit der Schlüsselperson wird oft eingeschränkt, wenn das Projekt nicht in einer Rechtsform organisiert ist. Dies trifft insbesondere für die Gewährung von Fördermitteln zu. Für die Gewährung von Fördermitteln ist eine entsprechende Rechtsform notwendig.

Zuständigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Akteure sind von Beginn an stringent festzulegen. Wird dies versäumt, kann es zu Unstimmigkeiten in der internen Abstimmung kommen und das Projekt kommt sehr schnell wieder zum Erliegen.

6.2 Umfeldorientierte Problempotentiale

Im Gegensatz zu den projektinternen Problemfeldern, die sich auf persönliche, rechtliche und ökonomische Aspekte beziehen und der aktiven Projektgruppe direkt zugeordnet werden können, gibt es noch externe oder besser umfeldorientierte Problempotentiale. Der umfeldorientierte Ansatz der Problemorientierung bezieht sich auf die Bereiche Finanzierung, Kooperation mit anderen Wirtschaftspartnern, Marketingkonzeption, Diskussion der Anbaurichtlinien und Risikoausgleich.

Natürlich können umfeldorientierte Problempotentiale bei externen Erfolgspotentialen gesucht werden, indem sie einfach negiert werden. Folgende Aufstellung gibt die Äußerungen der interviewten Experten in gefilterter Form wieder. Übersicht 9 zeigt, wann umfeldorientierte Probleme entstehen können.

Übersicht 9: Umfeldorientierte Problempotentiale nach Projektphasen

Kriterien	Projektphasen		
	Ideenfindung	Umsetzung	Etablierung
Finanzierung	+	+++	+
Kooperation	+++	+++	+++
Marketingkonzept	+	+++	+++
Anbaurichtlinien	++	+++	+
Risikoausgleich	+	+++	+++

+ = kaum bedeutend ++ = bedeutend +++ = sehr bedeutend

Quelle: eigene Erhebung

Das Projekt kann sehr schnell zum Erliegen kommen, wenn die **Finanzierung** in der Anfangsphase nicht ausreichend ist oder wenn die zur Verfügung stehenden

Mittel falsch und nicht zielorientiert eingesetzt werden. Liegt die Initiative nicht in einem Fördergebiet oder erfüllt sie nicht die Richtlinien zur Gewährung von Finanzierungshilfen, ist mit zusätzlichen Schwierigkeiten insbesondere in der Umsetzungsphase zu rechnen. Gerade in dieser Phase des Projektentwicklungszyklus sind ökonomisch unterstützende Maßnahmen notwendig, weil in diesem Zeitpunkt die Risikobereitschaft der beteiligten Wirtschaftspartner zur Investition begrenzt ist. Ihre Haltung kann als risikoaverses Verhalten bezeichnet werden.

Häufig wurde von den Projektleitern bemängelt, daß die Verbundpartner zu wenig unternehmerisches Temperament besitzen. Sie haben meistens nicht den Mut, sich als Marktpioniere zu verhalten und neue, innovative Wege und Strategien zu beschreiten. Daneben sind sie anfänglich nicht bereit, neue **Kooperationen** einzugehen. Die strategischen Allianzen werden nicht gebildet, weil man sich beispielsweise bei der Preisfindung der Produkte in den einzelnen Marktstufen nicht einigen kann. Daneben treten auch Schwierigkeiten bei der vertraglichen Bindung der verschiedenen Wirtschaftspartner auf. Einerseits sind Verträge zu begrüßen, weil sie die Einkaufs- und Verkaufsmodalitäten der unterschiedlichen Wirtschaftsstufen regeln. Andererseits sehen die Beteiligten eine zu starke Abhängigkeit bei einer vertraglichen Bindung, weil beispielsweise die eine Seite entsprechende Mengen liefern muß oder die andere Seite entsprechende Mengen abnehmen muß. Es werden häufig nur die Wirkungen auf das eigene Unternehmen oder den eigenen Betrieb gesehen. Auswirkungen der neuen Kooperationsformen auf die Region und ihre Akteure sind bisweilen nur unzureichend bekannt und die Vorteile können von den Beteiligten noch nicht abgeschätzt werden. Nicht selten treten auch Konfliktpotentiale bei der Zusammenarbeit mit externen Beratungsbüros oder anderen Dienstleistern auf, wenn sie versuchen, das Projekt in eine vorgefertigte Schiene zu drängen oder ihre Aufgabenstellung nur unzureichend erfüllen. Auch Neid unter den beteiligten Partnern der gleichen Marktstufe wird beobachtet und führt zu Rivalitäten. Einige Akteure sehen die Entwicklung des Projektes erst einmal etwas distanziert und verhalten sich wie Trittbrettfahrer. Ist es augenscheinlich, daß das Projekt einen erfolgreichen Verlauf nehmen wird, wollen viele noch auf den fahrenden Zug aufspringen. Gerade in der Landwirtschaft birgt dies die Gefahr der Überproduktion mit sich. Ferner treten bei der Kooperation noch Schwierigkeiten auf, wenn ein bereits in das Projekt integrierter Wirtschaftspartner aus der Initiative wieder aussteigt. Besonders problematisch wird es dann, wenn dies ein Wirtschaftspartner ist, der nicht ohne Nachteile substituiert werden kann.

Auch die **Marketingkonzeption** birgt erhebliches Problempotential in sich. Werden beispielsweise keine regionsspezifischen Voruntersuchungen gemacht (z.B.: Konkurrenzanalyse, Risikoanalyse, Marktpotentialabschätzung, Verbrauchereinstellungen), können sehr schnell Schwachstellen auftreten und das

Gesamtkonzept scheitert. Von den befragten Experten am häufigsten angeführt wurde die Fehleinschätzung des Marktpotentials und eine zu geringe Kommunikationspolitik. Obwohl Verbraucherbefragungen durchgeführt werden, wird häufig die Verhaltenslücke der Verbraucher nicht mit berücksichtigt und es wird davon ausgegangen, daß sich die Verbraucher so verhalten, wie sie sich äußern. Auf die Bedeutung der Kommunikationspolitik wurde bereits in Kapitel 4.1.3.4 hingewiesen.

Der **Wahl der Anbaurichtlinien** wird in der Phase der Etablierung des Projektes die größte Bedeutung beigemessen. Fällt die Entscheidung ausschließlich auf den ökologischen Landbau, so tritt das Problem auf, daß durchschnittlich nur ca. 1,3 % der landwirtschaftlichen Betriebe ökologisch wirtschaften (BML, 1998, S. 24). Dieses Potential ist in den meisten Regionen für die lokale Erzeugung der landwirtschaftlichen Rohstoffe nicht ausreichend. Daß es trotzdem erfolgreiche Projekte gibt, die ausschließlich Produkte aus dem ökologischen Landbau zulassen, zeigt die Initiative "Hindelang Natur & Kultur" sehr deutlich.

Unter dem Kriterium des **Risikoausgleichs** wird der Ausfall von Produktionskapazitäten oder Produktionseinheiten verstanden. Beispielsweise das Wegbrechen eines integrierten Wirtschaftspartners des Verarbeitungsgewerbes oder der witterungs- oder seuchenbedingte Produktionsausfall in der Landwirtschaft. Dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen, weil im regionalen Marketing von Agrarprodukten die Erzeugung immer in der Region stattfinden muß. Fällt die lokale landwirtschaftliche Erzeugung witterungsbedingt (z.B.: extreme Trockenheit) oder seuchenbedingt (z.B.: Erklärung der Region zu einem Sperrgebiet im Falle der auftretenden Schweinepest und die damit verbundenen Maßnahmen wie Keulung oder Transportverbot) aus, können in einem bestimmten Zeitraum keine regionalen Produkte mehr abgesetzt werden. Die Initiativen sollten bis zu einem gewissen Maß auf vergleichbare Risiken vorbereitet sein, um entsprechend reagieren zu können.

7 Abschließende Bewertung und Prüfung der Übertragbarkeit

Die Rahmenbedingungen für die einzelnen Projekte des regionalen Agrarmarketings sind wie gezeigt wurde, sehr vielfältig und vielgestaltig. Deshalb sind auch die Projekte in ihren Formen, Ausgestaltungen und Erscheinungen sehr heterogen und unterscheiden sich in sehr vielen Eigenschaften. Die Ergebnisse vorliegender Untersuchung haben gezeigt, daß trotz der Heterogenität der Projekte einheitliche Kriterien für den Erfolg solcher Initiativen herausgearbeitet werden können und daß die Projekte überwiegend mit den gleichen Problemen konfrontiert werden. Die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines Projektes ist neben der finanziellen Projektausstattung die motivierte Schlüsselperson, die als treibende Kraft fungiert.

Die Hemmnisse des regionalen Marketings von Agrarprodukten liegen sowohl projektintern, meist auf persönlicher Ebene und in den umfeldorientierten Bereichen Finanzierung, Kooperation, Marketingkonzept, Anbaurichtlinien und Risikoausgleich. Neben der Schlüsselperson und der Förderung des Projektes, steht die Kommunikationspolitik - hier im speziellen die Öffentlichkeitsarbeit - an erster Stelle für den Erfolg oder Mißerfolg.

Von den Erfolgsfaktoren ausgehend ist nun zu prüfen, ob eine Übertragung der Erkenntnisse auf eine Modellregion sinnvoll möglich ist. Bereits die Darstellung der Rahmenbedingungen hat gezeigt, daß sehr viele exogene Kräfte auf das Projekt einwirken. Letztendlich muß, den gefilterten Meinungen der befragten Experten folgend, zwischen zwei verschiedenen Faktoren unterschieden werden, die den Erfolg oder Mißerfolg eines Projektes beeinflussen:

- weiche (beeinflussbare) Faktoren
 - menschliche Komponente
 - organisatorische Komponente
 - konzeptionelle Komponente
 - soziale Komponente
- harte (kaum beeinflussbare) Faktoren
 - natürliche Bedingungen
 - Struktur
 - Gesellschaft

Bei Prüfung der Übertragbarkeit des regionalen Marketingansatzes auf eine Modellregion spielen die weichen Faktoren kaum eine Rolle. Sie sind mitunter so stark variabel oder sehr leicht zu verändern, daß sie bei einer Projektübertragung nicht von Interesse sind, wohl aber als Potentiale für den Erfolg oder den Mißerfolg eines Projektes ausgemacht werden können. Die harten Faktoren stellen die kritischen Momente bei einer potentiellen Übertragbarkeit auf eine Modellregion dar. Sie sind kaum zu beeinflussen und sehr stark geographisch oder raumspezifisch ausgeprägt und können deshalb bei der Prüfung auf Transformation des regionalen Marketings auf eine Modellregion herangezogen werden.

Die natürlichen Bedingungen des Standortes sind zu berücksichtigen. Welche Produkte können von der Landwirtschaft ökologisch vertretbar und ökonomisch sinnvoll in der Region produziert werden? Ferner ist die Struktur der Region entscheidend bei einer Prüfung der Transformation gewonnener Erkenntnisse. Welche Verarbeitungsbetriebe sind vorhanden? Welche Kaufkraft besitzt die Bevölkerung? Wie ist die Region erschlossen? Die Gesellschaft als weiterer harter projektbeeinflussender Faktor wirft die Fragen auf: Wie wird das Projekt in der Öffentlichkeit angenommen? Wie groß ist das Interesse an der Initiative? All dies sind

Beispiele für Fragen, die es zu klären gilt, wenn an eine Übertragbarkeit eines Projektes gedacht wird.

Es ist zum derzeitigen Kenntnisstand nicht möglich, eine Checkliste für die Umsetzung oder Übertragbarkeit regionaler Marketingprojekte zu entwickeln. Allerdings ist es das Ziel dieser Arbeit, aufzuzeigen, worauf bei der Umsetzung oder Übertragbarkeit des regionalen Agrarmarketings auf eine Modellregion geachtet werden soll.

8 Zusammenfassung

Meldungen in den sensationslüsternden Medien über Lebensmittelskandale haben den Verbraucher in Hinsicht auf die Nachfrage nach Nahrungsmittel sensibilisiert. Der Konsument will heute wissen, woher seine Nahrungsmittel kommen. Neben der Qualität der Produkte ist für ihn gegenwärtig, besonders bei frischen Produkten wie Obst und Gemüse, die Herkunft der Lebensmittel wichtiger denn je. Dieser Tatbestand öffnet im Agrarmarketing die Nische des regionalen Marketings von Agrarprodukten. In jüngster Zeit entstehen sehr viele Initiativen, deren Prämisse es ist, „Aus der Region“ erzeugte Produkte „Für die Region“ zu erzeugen und den Markt vor der eigenen Haustüre zu erschließen. Dieser Trend der stetigen Regionalisierung wird häufig auch als Antwort auf die Globalisierung der Weltwirtschaft dargestellt. Ziel ist die Erzeugung, die Verarbeitung und der Absatz landwirtschaftlicher Produkte in einer homogenen Gebietseinheit, um die Wertschöpfung in der Region zu halten und das Einkommen der Landwirtschaft sowie die Erhaltung der Kulturlandschaft nachhaltig zu sichern.

Bekannt im regionalen Marketing sind unter anderem die drei Bereiche der Herkunftszeichen, Markenprogramme und Verbundprojekte. Interessant erscheinen die Verbundprojekte, weil sie die neuartigste Form des regionalen Agrarmarketings sind. Mehrere Verbundpartner aus wirtschaftlichen, kommunalen, weltlichen oder gesellschaftlichen Bereichen kooperieren auf vertikaler und horizontaler Basis miteinander. Durch die neu geschaffenen Formen der Kooperation sollen Synergieeffekte genutzt und ein Pool für innovative Ideen geschaffen werden. Charakteristisch für sie sind: eine als Triebkraft fungierende Schlüsselperson, Integration der Verbraucher, Offenheit in der Kommunikation und Transparenz bei der Zusammenarbeit. Die Ziele der Verbundprojekte des regionalen Agrarmarketings basieren auf ökologischer, sozialer und ökonomischer Ebene, wobei die Nachhaltigkeit generell im Vordergrund steht. Zum Ausdruck kommt dies durch Zielformulierungen wie umweltgerechte, standortangepasste Landbewirtschaftung, Sicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen sowie Schonung von Ressourcen.

Der Erfolg eines regionalen Verbundprojektes hängt sowohl von umfeldorientierten wie projektinternen Potentialen ab. Zum erstgenannten zählen die Rahmenbedingungen des regionalen Marketings wie Förderung, Politik, Beratung, Marketing, Gesellschaft, Recht, Standort und Struktur. Die Ausprägung jeder dieser acht Bereiche ist charakteristisch und unterschiedlich in den einzelnen lokalen homogenen Gebietseinheiten. Interne Potentiale des Projekterfolges sind die persönlichen Eigenschaften der Beteiligten, die Organisation und der Aufbau der Initiative und die soziale Komponente. Als wichtigste Elemente des Projekterfolges werden die Ausstattung mit entsprechenden Fördermitteln, vor allem in der Umsetzungsphase der Initiative und die Verknüpfung mit einer kompetenten Persönlichkeit herausgestellt. Da diese immer als Schlüsselperson für den Projekterfolg bezeichnet wird, sollte sie neben den Eigenschaften der Teamfähigkeit und des vernetzten Denkens noch das nötige Durchhaltevermögen und die entsprechende fachliche Qualifikation aufweisen. Die Frage, ab wann ein Projekt avanciert ist, muß offen gelassen werden, weil der Projekterfolg bei der erfolgreichen Markteinführung beginnt und bis hin zur eigenständigen Gewinnerzielung der Initiative reicht.

Häufig kämpfen die Projekte des regionalen Agrarmarketings mit Problemen, welche nicht selten eine Initiative zum scheitern bringt. Wenn die bereits genannte Schlüsselperson fehlt, ist es sehr schwer oder fast unmöglich ein Projekt umzusetzen. Auch eine unzureichende finanzielle Förderung oder Schwierigkeiten bei der kooperativen Zusammenarbeit mit anderen Projektpartnern bringen das Projekt zum Erliegen. Eine lange Durststrecke ist meist auch die Einigung der verschiedenen Kooperationspartner auf bestimmte Erzeugungsrichtlinien zur Produktion der landwirtschaftlichen Rohstoffe. Indem differente Interessen der verschiedensten Beteiligten aufeinandertreffen entsteht natürlich auch ein Konfliktpotential. Die Kunst des regionalen Marketings ist es auch, diese Konflikte wieder abzubauen oder erst gar nicht entstehen zu lassen.

Bei der Übertragbarkeit des regionalen Marketingansatzes auf eine Modellregion muß beachtet werden, daß es weiche (beeinflussbare) und harte (kaum beeinflussbare) Faktoren gibt, die verschiedene Auswirkungen haben. Die weichen Faktoren wie menschliche, organisatorische, konzeptionelle und soziale Komponente sind leicht zu beeinflussen und bei der Prüfung einer möglichen Übertragbarkeit sollten sie deshalb nur am Rande mit beachtet werden. Daneben stellen die harten Faktoren wie natürliche Standortbedingungen, Struktur und Gesellschaft wichtige Komponenten bei der Diskussion einer potentiellen Projektübertragung dar, weil sie nicht oder nur kaum zu beeinflussen sind und für jede lokale homogene Gebietseinheit unterschiedlich ausgeprägt sind. Erfolgreich laufende Projekte regen zwar zum Nachahmen an. Dabei sollten aber die Voraussetzungen für einen

Projekterfolg frühzeitig geprüft werden und die Überlegungen zur Übertragbarkeit einer Initiative nicht unberücksichtigt bleiben.

Literaturverzeichnis

- BALLING, R.
Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main, 1997
- BECKER, J.
Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München 1998
- BESCH, M.
Marketing für die Agrarwirtschaft. In Agrarwirtschaft, 39.Jg. (1990), Heft 9, S. 267-272
- BESCH, M.
Regionale Vermarktung – Möglichkeiten und Grenzen. Regionalisierung versus Globalisierung. In: FACHHOCHSCHULE WEIHENSTEPHAN, Regionale Vermarktung – Stand und Perspektiven in Bayern, Tagungsband, Weihenstephan 1997, S. 16-17
- BESCH, M.; PRUMMER, S.
Regionale Marketingkonzepte auf einzelbetrieblicher und kooperativer Basis. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 33, Münster-Hiltrup 1997, S. 327-338
- BML (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG; LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN)
Agrarbericht der Bundesregierung 1998, Bonn 1998
- BOKERMANN, R.
Betriebswirtschaft der landwirtschaftlichen Weiterverarbeitung und Direktvermarktung, Hrsg.: Gesamthochschule Kassel, 3. Aufl., Kassel 1996
- BROCKHAUS, (Hrsg.)
Brockhaus - Enzyklopädie, 20.Aufl., Band 18, Leipzig-Mannheim 1998
- BSTMELF (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN)
Regionale Vermarktung von Agrarprodukten und Lebensmitteln, Dokumentation, München 1997
- CMA (CENTRALE MARKETINGGESELLSCHAFT DER DEUTSCHEN AGRARWIRTSCHAFT MBH)
Qualitäts- und Herkunftszeichen für Nahrungsmittel in Deutschland, Mafo-Briefe, Bonn 1996
- GRSCHAU, M.
Das Image von Lebensmitteln bayerischer Herkunft, Dissertation, Weihenstephan 1989

- GERSCHAU, M.**
 Regionale Vermarktung – Möglichkeiten und Grenzen. Erfolgsfaktoren für die regionale Vermarktung. In: FACHHOCHSCHULE WEIHENSTEPHAN, Regionale Vermarktung – Stand und Perspektiven in Bayern, Tagungsband, Weihenstephan 1997, S. 18-19
- HAUSLADEN, H.**
 Verbraucherpräferenzen für Nahrungsmittel aus der Region, Arbeitsbericht Nr. 23 , Professur für Marktlehre der TU-München-Weihenstephan, Weihenstephan 1998
- HAUSLADEN, H.; KÖHLER, S.**
 Regionales Marketing: Akzeptanz der Landwirtschaft. In: Schule und Beratung, 1998, Heft 11, S. II-3-II-5
- HENSCHKE, H. U.; HAUSER, A.; REININGER, M.; WILDRAUT, C.**
 Verbraucherpräferenzen für Nahrungsmittel aus der näheren Umgebung - eine Chance für marktorientierte Landwirte - empirische Ergebnisse aus Nordrhein-Westfalen, Kiel 1995
- JASPER, U.**
 Kooperation ist gefragt – Wie kommen wir nur zusammen. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT BÄUERLICHE LANDWIRTSCHAFT – BAUERNBLATT E.V. (Hrsg.), Leitfaden zur Regionalentwicklung, Rheda – Wiedenbrück 1997, S. 37-42
- KUHNERT, H.**
 Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben, Kiel 1998
- MAHLER, M.**
 Marketing für Ab-Hof-Verkauf bayerischer Agrarprodukte, Kiel 1991
- MANSCHWETUS, U.**
 Regionalmarketing – Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung, Wiesbaden 1995
- MEFFERT, H.**
 Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden 1998
- MAURER, J.**
 Nischen-Marketing. In: MEFFERT, H. (Hrsg.), Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Wien 1994, S. 179-184
- OTTOWITZ, T.**
 Qualitätsmanagement bei der Vermarktung von Fleisch - dargestellt am Beispiel von Markenprogrammen in der Bundesrepublik Deutschland, Kiel 1997
- PORTER, M.**
 Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Aufl., Frankfurt 1992
- POTTEBAUM, P.**
 Handbuch Direktvermarktung - neue Wege für den Absatz landwirtschaftlicher Produkte, 3. Aufl., Münster - Hilstrup 1994
- PRACHERT, M.**
 Lebensmittel mit Herkunft aus Bayern - Ergebnisse einer Repräsentativerhebung, Arbeitsbericht Nr. 5, Professur für Marktlehre der TU-München-Weihenstephan, Weihenstephan 1988
- PUES, C.**
 Affinity-Marketing. In: MEFFERT, H. (Hrsg.), Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Wien 1994, S. 11-14
- TIETZE, W. (Hrsg.)**
 Westermann Lexikon der Geographie, 2. Aufl., Band 3, Braunschweig 1973
- WIRTHGEN, B.**
 Direktvermarktung und hofeigene Verarbeitung im In- und Ausland, Witzenhausen 1996

Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Niedersachsen

von

Oliver Halk, Ruth Franken, Katja Gödeke und Jörn Dwehus

1	Einleitung.....	26
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	26
1.2	Hintergrund der Untersuchung.....	27
2	Konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung.....	27
2.1	EZGen aus Sicht der Marketingberatung.....	27
2.2	Erfolgsfaktor Marketing-Management.....	29
3	Grunddaten zur Untersuchungsanlage.....	30
3.1	Untersuchungsanlage.....	30
3.2	Strukturdaten der EZGen.....	31
4	Mehr und weniger erfolgreiche EZGen im Vergleich.....	31
4.1	Gruppenunterteilung.....	31
4.2	Geschäftsgrundlagen.....	33
4.3	Die Gestaltung der Beziehungen zu den Mitgliedern.....	33
4.4	Die Gestaltung der Beziehungen zu den Abnehmern.....	34
4.5	Qualitätspolitik im Marketing-Management der EZGen.....	35
4.6	Mengenpolitik im Marketing-Management der EZGen.....	36
5	Erfolgsunterschiede und -faktoren der EZGen.....	38
5.1	Erfolgseinschätzung auf operativer Ebene.....	38
5.2	Erfolgsfaktoren als Ursachen für wirtschaftlichen Erfolg.....	39
5.3	Zukunftserwartungen der EZGen.....	41
6	Chancen einer vertikalen Zusammenarbeit.....	43
6.1	Notwendigkeit zur vertikalen Kooperation.....	43
6.2	Kooperationsbereitschaft nachgelagerter Unternehmen.....	44
7	Abschließende Bewertung der Ergebnisse.....	44
7.1	Anmerkungen zur Untersuchungsmethode.....	44
7.2	Bewertung der Untersuchungsergebnisse.....	45
8	Zusammenfassung.....	46
	Literaturverzeichnis.....	47

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung aus dem Hause der Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte e.V. stehen Erzeugergemeinschaften (EZGen) nach dem Marktstrukturgesetz (MStrGes). Mit dem MStrGes, das 1969 verabschiedet wurde, sollte die Landwirtschaft in die Lage versetzt werden, durch die Gründung von EZGen ihr zersplittertes Angebot zu bündeln und an die Erfordernisse des Marktes anzupassen.

Seit der Verabschiedung des MStrGes sind in der Bundesrepublik über 1500 EZGen für verschiedene Produktgruppen gegründet worden (vgl. AGRARBERICHT, versch. Jahrgänge). Eine Betrachtung der 1996 erreichten Vermarktungsanteile zwischen 10,3 % (Schlachtrinder) und 39,8 % (Wein) zeigt jedoch, daß sie - von einzelnen Produkten abgesehen - am Markt keine große Bedeutung erlangt haben (vgl. o.V., 1998, S. 12).

In Niedersachsen ist die Betreuung und Beratung von EZGen in Fragen der Organisation und des Marketing eine der Aufgaben der Marketinggesellschaft, die im Jahr 1969 als Absatzförderungsinstitution für die niedersächsische Agrar- und Ernährungswirtschaft gegründet wurde. Seit Anfang der 90er Jahre wertet die Marketinggesellschaft im Auftrag des niedersächsischen Landwirtschaftsministeriums regelmäßig amtliche Totalerhebungen der niedersächsischen EZGen aus. Somit verfügt das Land Niedersachsen über eine umfassende Datengrundlage zu den EZGen. Allerdings können auf der Grundlage dieser Datenbasis keine gesicherten Aussagen über die Gründe für die mangelnde Marktwirksamkeit vieler EZGen getroffen werden.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt die Zielsetzung, anhand eines Erfolgsmaßstabes (des IGE-Maßes) 'erfolgreiche' von 'weniger erfolgreichen' EZGen zu unterscheiden, um Aussagen über Erfolgsfaktoren für die Arbeit von EZGen treffen zu können. Zur Klärung dieser Fragestellung führte die Marketinggesellschaft anonyme Erhebungen bei niedersächsischen EZGen, bei Mitgliedsbetrieben einzelner EZGen und ausgewählten Unternehmen des nachgelagerten Bereiches durch. An dieser Stelle danken die Verfasser der Edmund Rehwinkel-Stiftung für die Förderung dieses Projektes.

1.2 Hintergrund der Untersuchung

Dieses Forschungsprojekt baut auf dem unternehmerisch orientierten Marketingverständnis auf: "Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens und seiner Funktionen am Markt ist nicht nur eine wichtige Voraussetzung für ein wirksames Marketing, sondern eine zwingende Notwendigkeit, um das Prinzip der marktorientierten Unternehmensführung praktizieren zu können" (WIESELHUBER, 1988, S. 17). Die Gleichsetzung von Marketing mit marktorientiertem Management ist in der Marketingtheorie weit verbreitet (vgl. FRITZ, 1997, S. 1).

In Anbetracht der Käufermarktsituation bei den meisten landwirtschaftlichen Erzeugnissen erhält Marketing-Management ein besonderes Gewicht bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft. In diesem Zusammenhang haben EZGen eine wichtige Funktion, da die strukturellen Produktionsverhältnisse der Landwirtschaft ein inhomogenes und zersplittertes Angebot an landwirtschaftlichen Rohstoffen zur Folge haben. Unter diesen Vermarktungsbedingungen gelangen landwirtschaftliche Rohstoffe als anonyme Massenprodukte auf den Markt, deren Lieferanten beliebig ausgetauscht werden können. Im Idealfall kann dieser negative Struktureffekt der Landwirtschaft durch die horizontale Zusammenarbeit in EZGen kompensiert werden.

Darüber hinaus spielen EZGen für die Einbindung der Rohstoffherzeugung in den arbeitsteiligen Prozeß der Nahrungsmittelherstellung eine wesentliche Rolle (vgl. HELZER, HALK, FRANKEN, 1994, S. 405 ff.). Vor allem im Bereich der tierischen Veredlung vertreten Fachleute die Auffassung, daß EZGen in Zukunft eine wichtige Rolle beim Aufbau von vertikalen Verbundsystemen übernehmen müssen (vgl. z.B. DIEKMANN-LENARTZ, 1998, S. 12 f.). Dieser Standpunkt wird auch vom Landwirtschaftsminister des Landes Niedersachsen, Uwe Bartels, geteilt: "Die Erzeugergemeinschaft ist m.E. die Idealform für die horizontale Kooperation. Sie bietet die Möglichkeiten dafür, daß sich die Landwirtschaft zu einem adäquaten Marktpartner entwickelt und ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert" (RAUPERT, OBERMEIER, 1998, S. 6). Dabei geht es dem Minister nicht um die Etablierung des 'dritten Vermarktungsweges', sondern darum, daß "sich die Landwirtschaft zu einem adäquaten Mitglied von vertikalen Kooperationen ... entwickeln kann." (RAUPERT, OBERMEIER, 1998, S. 6).

2 Konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung

2.1 EZGen aus Sicht der Marketingberatung

Im Hinblick auf ihre gesetzlichen Aufgaben sehen sich EZGen großen Erwartungen ausgesetzt, die sie um so besser erfüllen können, je konsequenter sie ihre Möglichkeiten zur Implementierung von Marketingstrategien nutzen. Welche Problemfelder und Tätigkeitsbereiche sich in diesem Zusammenhang für die EZGen ergeben, wird im folgenden zunächst vor dem Hintergrund der Beratungspraxis der Marketinggesellschaft skizziert.

EZGen fungieren ihrem Auftrag gemäß als Schnittstelle zwischen zwei Bezugsgruppen: den Abnehmern auf der einen und den Mitgliedern auf der anderen Seite. Demgemäß haben EZGen aus Sicht der Marketingberatung zwei Hauptaufgaben:

1. Das Mitgliedermanagement muß die Voraussetzungen für den Aufbau einer Corporate Identity (CI) der EZG schaffen, wobei das mit der CI verbundene 'Wir'-Gefühl wiederum eine zentrale Grundlage für die Akzeptanz und die Erfüllung der Marktanforderungen durch die Mitglieder darstellt.
2. Das Marketing-Management muß die Anforderungen der Abnehmer an die Leistungserstellung, die durch die EZG organisiert wird, in Richtlinien umsetzen, die von den Mitgliedern als Trägern der Leistungserstellung einzuhalten sind.

Die Gestaltung der Beziehungen zu den Mitgliedern ist für die Verwirklichung der marktorientierten Strategien der EZGen von besonderer Bedeutung, weil die Mitglieder zwar einerseits die Vorgaben der EZGen umsetzen müssen, andererseits jedoch als selbständige Unternehmer keiner unmittelbaren Weisungsbefugnis der EZG unterliegen.

Diese Konstellation macht die Führung der 'Institution EZG' zu einer anspruchsvollen Aufgabe. Die 'Macht des Vorgesetzten', der Weisungen erteilt und ihre Umsetzung durchsetzen kann, muß in weiten Bereichen durch die Autorität der Überzeugungskraft der gewählten Vertreter einerseits und geeignete Maßnahmen zur Durchsetzung von getroffenen Vereinbarungen andererseits ausgeglichen werden. Inwieweit und mit welchen Mechanismen die Integration der Mitglieder gelingt, ist ausschlaggebend für die Möglichkeiten der EZG, eine marktorientierte Unternehmensphilosophie und -strategie tatsächlich zu verwirklichen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Ansätze zur Integration der Mitglieder in die EZG



Quelle: Eigene Darstellung

Dies wurde bereits in einer Untersuchung bei den Mitgliedern von vier EZGen deutlich (vgl. HELZER, HALK, FRANKEN, 1994, S. 324 ff.). Diejenigen EZGen mit einer schlüssigen Informationspolitik gegenüber ihren Mitgliedern hatten die geringsten Schwierigkeiten mit der Einhaltung von Qualitätsstandards und Andienungspflicht. Die Mitglieder dieser EZGen fühlten sich in ihren Interessen sehr gut vertreten. Eine günstige Betriebsstruktur stellte neben der Qualitäts- auch die Lieferfähigkeit sicher und eröffnete diesen EZGen interessante Absatzmöglichkeiten.

Unter der Prämisse, die Nachfrage der Abnehmer zielgerichtet zu bedienen, ergeben sich für das Marketing-Management vornehmlich vier Tätigkeitsbereiche, die bei konsequenter Umsetzung die Qualitäts- und Lieferfähigkeit der EZG gewährleisten (vgl. Abb. 2):

1. Zunächst müssen geeignete Abnehmer/Kunden ausgewählt werden, damit die konkrete Nachfrage spezifiziert und in Produktionsregeln und Liefermodalitäten umgesetzt werden kann.
2. Maßnahmen zur Gewährleistung einer einheitlichen und nachfragegerechten Produktqualität sind in Erzeugungs- und Qualitätsregeln niederzulegen, deren Einhaltung kontrolliert werden muß. Es empfiehlt sich, Beratungsinstitutionen im Rahmen von Beratungsverträgen in die Produktionssteuerung einzubinden. Die Rückleitung der Produktionsergebnisse (z.B. Schlachtdaten) ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der Produktionsprozesse auf den Betrieben.

Abb. 2: Umsetzung von Marketingstrategien durch EZGen



Quelle: Eigene Darstellung

3. Die Verfügung über die benötigten Mengen zur Erfüllung von Lieferkontrakten erfordert (1) Überblick über die Produktionskapazitäten und -planung der Mitglieder, (2) die genaue Definition der Andienungsverpflichtung der Mitglieder und (3) Mechanismen zur Durchsetzung der Einhaltung dieser Verpflichtungen (Geldbußen, Ausschluß etc.).
4. Zur Einhaltung von vereinbarten Lieferterminen ist der Zugriff auf Transportkapazitäten zu sichern. Darüber hinaus kann es erforderlich sein, die Produktionsabläufe im Hinblick auf die langfristige Lieferfähigkeit zu steuern (z.B. spezialisierte Ferkelproduktion) bzw. die Lagerung von Saisonprodukten durch die EZG zentral zu organisieren.

Die Koordinierung dieser Tätigkeitsbereiche erfordert ein kaufmännisch und psychologisch professionelles Handeln der EZG und determiniert die Anforderungen, die an die handelnden Personen (Vorstand, Geschäftsführung) gestellt werden müssen. Die Leitung von landwirtschaftlichen Erzeugerzusammenschlüssen wird allerdings nicht nur von hauptamtlichen Geschäftsführern, sondern sehr oft auch von ehrenamtlichen Kräften ohne kaufmännische Ausbildung wahrgenommen, was im Hinblick auf marktbezogene Entscheidungen manchmal problematisch ist (vgl. hierzu z.B. ELSINGER, 1991 und 1992).

Die Erfahrung zeigt, daß bei den EZGen selbst bei einer klar definierten Unternehmenspolitik und durchdachten Strategien eine entsprechende Umsetzung nicht selbstverständlich ist. Manche ehrgeizige Markenstrategie ist in der Vergangenheit an der mangelnden Konsequenz bei der Realisierung gescheitert. Der operativen Ebene des Marketing-Managements, auf der EZGen mehr beachten müssen als etwa die Untergliederung nach den vier P's Product, Price, Place und Promotion signalisiert (vgl. z.B. BECKER, 1990, S. 442), wird deshalb in dieser Untersuchung besonderes Augenmerk gewidmet.

Die hier nur im Überblick skizzierten Tätigkeitsbereiche stellen einen Leitfaden dar, der die Grundlage für die Befragung der niedersächsischen EZGen bildete. Der Umfang der Wahrnehmung dieser Tätigkeitsfelder durch die EZGen sagt per se allerdings noch nichts darüber aus, welche Faktoren tatsächlich Erfolgsfaktoren im eigentlichen Sinne darstellen. Die konzeptionelle Grundlage für die Identifikation von Erfolgsfaktoren wird im folgenden Unterkapitel dargestellt.

2.2 Erfolgsfaktor Marketing-Management

Einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung gibt FRITZ (1997, S. 9 ff.). Er bezeichnet solche Sachverhalte als 'Erfolgsfaktoren im Marketing', „die den gesamten, übergeordneten Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen und deren Gestaltung primär die Aufgabe des Marketing-Managements ist“ (FRITZ, 1997, S. 18).

Die Systematisierung dieser Sachverhalte nimmt FRITZ nach dem 'Konzept des Integrierten Managements' vor (vgl. FRITZ, 1997, S. 18). Das Konzept unterscheidet in Anlehnung an ULRICH, PROBST (1990) drei logisch voneinander abgrenzbare Problemfelder (Managementebenen), die von der Unternehmensführung zu bearbeiten sind (vgl. ULRICH, PROBST, 1990, S. 265 ff., BLEICHER, 1992, S. 58 ff.):

1. Normatives Management: Auf der normativen Managementebene wird das Selbstverständnis bzw. die Identität eines Unternehmens festgelegt (Unternehmenspolitik, -kultur und -verfassung).
2. Strategisches Management: Auf der strategischen Managementebene wird über die langfristig orientierten Handlungsprogramme des Unternehmens entschieden.
3. Operatives Management: Auf der operativen Managementebene werden die laufenden Aktivitäten des Unternehmens abgewickelt und unter Kontrolle gehalten.

RAFFÉE, FRITZ (1991, S. 1215 ff.) erhielten in einer Untersuchung von 144 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (Industrieunternehmen) u.a. den empirischen Befund, daß 'erfolgreiche Unternehmen' offenbar ein intensiveres normatives und strategisches Marketing-Management praktizieren als 'weniger erfolgreiche' Unternehmen.

Die Untergliederung in 'erfolgreiche' und 'weniger erfolgreiche' Unternehmen beruht auf dem 'Index des gesamten Unternehmenserfolgs' (IGE), wobei Unternehmenserfolg als Erreichungsgrad der Unternehmensziele definiert wird; dem IGE-Maß liegt die Annahme zugrunde, daß Unternehmen in dem Maße erfolgreich sind, in dem sie ihre Ziele erreichen (vgl. RAFFÉE, FRITZ, 1991, S. 1214). Dieser Index ist wie folgt definiert (vgl. FRITZ, 1995, S. 224):

$$\text{'Index des gesamten Unternehmenserfolgs': } IGE_i = \sum_{j=1}^n B_{ij} \cdot E_{ij}$$

IGE_i = Gesamterfolgswert des Unternehmens i

B_{ij} = Bedeutung des Ziels j für die unternehmenspolitischen Entscheidungen des Unternehmens i (Gewichtungsfaktor)

E_{ij} = Erreichungsgrad des Ziels j durch Unternehmen i

n = Anzahl der Teilziele im Zielsystem

Ist das IGE-Maß für die Unternehmen einer Stichprobe ermittelt, erfolgt die Untergliederung in 'mehr' und 'weniger erfolgreiche' Unternehmen gemäß dem Durchschnittswert der Gesamterfolgswerte aller Unternehmen (vgl. RAFFÉE, FRITZ, 1991, S. 1214).

Das IGE-Maß verletzt zwar einige Prämissen der Indexbildung, dennoch läßt die Verletzung dieser Prämissen „nicht immer einen zwingenden Rückschluß auf die praktische Unbrauchbarkeit der Indexkonstruktion zu. Ein Index stellt nämlich grundsätzlich ein nur grobes Instrument zur Erfassung von Sachverhalten dar, das - bei einer vorsichtigen Interpretation der Indexwerte - aber dennoch eine oft

brauchbare Annäherung ermöglicht und sich damit als ein einfaches, robustes und durchaus nützliches Hilfsmittel erweisen kann“ (FRITZ, 1995, S. 226).

Da die Möglichkeit, quantitative Erfolgsmaßstäbe (z.B. Deckungsbeitragsdifferenzen etc.) für die EZGen zu ermitteln, als nicht sehr realistisch einzuschätzen war, wurde dem Forschungsprojekt der Ansatz von RAFFÉE, FRITZ (1991) zugrunde gelegt, der durch den Gruppenvergleich der 'mehr' und der 'weniger erfolgreichen' Unternehmen Erfolgsfaktoren auf normativer und strategischer Managementebene ermittelt.

Da Erfolgsfaktoren im Marketing einen übergeordneten unternehmenspolitischen Bezug aufweisen müssen, bleibt bei der Untersuchung von RAFFÉE, FRITZ die Ebene des operativen Managements außer Betracht (vgl. FRITZ, 1997, S. 18). Die vorliegende Studie bezieht die operative Ebene bewußt mit ein, da die bereits zitierten empirischen Befunde den Schluß nahelegen, daß insbesondere auch bei der Umsetzung der geplanten Strategien (u.a. mit Hilfe des Marketing-Mix) Schwachstellen bei den EZGen anzutreffen sind.

Bei der Beschreibung der Probleme, die sich für EZGen auf operativer Ebene ergeben, wird hier bewußt keiner der möglichen Lehrbuchuntergliederungen des Marketing-Mixes (z.B. nach den vier P's) gefolgt. Statt dessen wird der Schwerpunkt darauf gelegt, die logische Verbindung des operativen Managements zur Ebene des strategischen und normativen Managements aufzuzeigen.

Der Leser wird insofern etwas strapaziert, als sich die klassische betriebswirtschaftliche Untergliederung betrieblicher Aufgabenbereiche in 'Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle' auf allen drei Managementebenen wiederfindet. D.h. sowohl auf normativer, strategischer als auch operativer Ebene muß einerseits sowohl geplant als auch entschieden werden - wobei diese Entscheidungen allerdings eine unterschiedliche Reichweite umfassen - und andererseits muß auf allen drei Ebenen etwas 'getan' wie auch kontrolliert werden (vgl. z.B. SCHWANINGER, 1989).

3 Grunddaten zur Untersuchungsanlage

3.1 Untersuchungsanlage

Zur Klärung der mit dem Forschungsprojekt aufgeworfenen Fragestellung wurde eine Erhebung bei den niedersächsischen EZGen durchgeführt.

Aus Gründen der statistischen Auswertbarkeit (Gruppengrößen) erfolgte eine Beschränkung auf die Produktgruppen Schlachtvieh, Ferkel und Getreide. Insgesamt wurden 109 EZGen angeschrieben, von denen zum Zeitpunkt der Befragung noch 97 tätig waren. 53 EZGen schickten den Fragebogen zurück (vgl. Tab. 1), was einer Rücklaufquote von 54,6 % entspricht.

Tab. 1: Stichprobenumfang der EZG-Befragung

EZG	Aktive EZGen (N)	Rücklauf (n)	Rücklauf (%)
Schlachtvieh	31	21	65,6
Ferkel	20	13	65,0
Getreide	46	19	41,3
Summe	97	53	54,6

Quelle: Eigene Erhebung

Der achtseitige Fragebogen umfaßte 44 geschlossene Fragen zu den Themenbereichen Gründung, Mitglieder, Erzeugung/Qualität, Vermarktung, Management sowie strategische Ausrichtung. Abschließend wurden Fragen zur Einordnung der EZGen in den Gesamtrahmen (Rechtsform, Umsatzgrößenklassen etc.) gestellt. Die Fragen lassen sich wie folgt untergliedern:

1. Entscheidungsfragen verlangten das Ankreuzen von Optionen. Hier waren Mehrfachnennungen möglich. Die Auswertung ermittelte Ankreuzhäufigkeiten für jede Option, bezogen auf die Zahl der Antwortenden.
2. Beurteilungsfragen sahen grundsätzlich die Bewertung von vorgegebenen Statements nach einer Skala von 1 bis 5 Punkten vor (5 = 'sehr wichtig', 'trifft voll zu', etc.; 1 = 'nicht wichtig', 'trifft nicht zu', etc.). Für jedes Item (Teilfrage) wurde der Rohmittelwert berechnet.
3. Über das reine Ankreuzen hinaus erforderten einige Fragen den Eintrag von Zahlen (Jahres- bzw. Mengenangaben). Bei einigen Fragen war die Möglichkeit gegeben, in der Rubrik 'Sonstiges' weitere Aspekte einzutragen, von der jedoch kaum Gebrauch gemacht wurde.

Insgesamt erzielte der 124 Items umfassende Fragebogen eine Antwortquote (ausgefüllte Fragen im Verhältnis zu allen Befragten) von 52,6 %. Diese liegt sehr nahe bei der Rücklaufquote von 54,6 %, was für die leichte Ausfüllbarkeit des Fragebogens spricht: Die zurückgesandten Fragebögen waren zu 95,9 % ausgefüllt.

Die Einteilung der EZGen nach IGE-Maß erfolgte auf der Grundlage einer separaten Frage nach der Bewertung und Realisierung von verschiedenen unternehmenspolitischen Zielen (vgl. Kap 2.2). Es wurden 14 Einzelziele vorgegeben, die von den Befragten zunächst nach ihrer Bedeutung (B_{ij}) bewertet

wurden. In einer parallel angeordneten Bewertungsbatterie gaben die Befragten an, wie hoch sie die tatsächliche Erreichung dieser Ziele (E_{ij}) durch die EZG einschätzen.

Von den 53 EZGen beantworteten 50 die Frage vollständig und konnten dementsprechend in die Auswertung nach Erfolgsindex einbezogen werden. In Erweiterung des Ansatzes von RAFFÉE, FRITZ (1991, vgl. Kap. 2.2) wurde der Indexwert jeder EZG durch die Anzahl der bewerteten Ziele dividiert, um EZGen mit einer unterschiedlichen Anzahl von Zielen vergleichbar zu machen. Für die Gesamtheit der befragten EZGen wurde der Mittelwert des Erfolgsindex berechnet, der die Trennlinie zwischen erfolgreicheren ($n = 28$) und weniger erfolgreichen EZGen ($n = 22$) bildete.

Die statistische Auswertung erfolgte mit dem Programm SAS für Windows (Version 6.08). Die für den Rohmittelwertvergleich vorgesehenen Daten wurden auf Normalverteilung geprüft. Da diese in einigen Fällen nicht gegeben war, darüber hinaus bei Schlachtvieh-, Ferkel- und Getreide-EZGen ungleiche Gruppengrößen vorlagen, wurden zum Vergleich von Mittelwerten einheitlich nur nichtparametrische Tests herangezogen.

Für Fragen mit Ordinalskalen (Bewertungsfragen) wurde der nichtparametrische Rangsummen-U-Test nach Mann und Whitney (M-W-U-Test) für zwei unabhängige Stichproben angewendet (Gruppeneinteilung nach Erfolgsindex). Für Fragen mit dichotomen Nominalskalen (Ja/Nein-Antworten) kam der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) nach Pearson zur Anwendung. Im Text wird jeweils das Signifikanzniveau (p) der Testergebnisse ausgewiesen.

Um den Aspekt der vertikalen Zusammenarbeit abzudecken, wurden flankierend zur Befragung der EZGen die Mitglieder von je einer EZG für Schlachtvieh, Ferkel und Getreide zu ihrer Einschätzung der Arbeit ihrer EZG befragt. Darüber hinaus erfolgten Befragungen bei Vermarktern und Erstverarbeitern von Schlachtvieh und Getreide. Die Ergebnisse der Mitgliederbefragung können in diesem Bericht aus Platzgründen nicht und die aus dem nachgelagerten Bereich nur punktuell angesprochen werden.

3.2 Strukturdaten der EZGen

Die befragten EZGen wurden in dem Zeitraum zwischen 1970 und 1993 anerkannt und decken somit die gesamte Geltungsdauer des MStrGes ab. Sie haben zu ungefähr gleichen Anteilen die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (e.G.) oder des wirtschaftlichen Vereins (w.V.). Die Schlachtvieh-EZGen sind überwiegend in der Form der e.G. tätig (61,9%), während die Ferkel-EZGen meist als w.V.

arbeiten (69,2%). Die Getreide-EZGen sind zu 42,1% als e.G. und zu 57,9% als w.V. organisiert.

Die Schlachtvieh-EZGen setzten 1997 etwa 3,16 Mio. Schlachtschweine sowie knapp 72.000 Schlachtrinder ab und repräsentieren damit einen Produktionsanteil von 26,3% und 10,3% der insgesamt in Niedersachsen erzeugten Schlachtschweine und Schlachtrinder. Die Ferkel-EZGen erzeugten im gleichen Zeitraum etwa 2,45 Mio. Mastferkel, was einem Anteil von 20,2% der niedersächsischen Erzeugung entspricht. Von den Getreide-EZGen wurden knapp 157.000 t Brotgetreide (3,8%) und knapp 28.000 t Braugerste (14,0%) vermarktet.

In den befragten Schlachtvieh-EZGen waren zum Erhebungszeitpunkt 6.827 Betriebe organisiert, in den Ferkel-EZGen waren es 3.495 Betriebe und die Getreide-EZGen verfügten über 2.918 Mitgliedsbetriebe. Je nach Rechtsform wird ein unterschiedlicher Anteil dieser Betriebe nicht mehr als liefernd geführt; vor allem bei den genossenschaftlich organisierten EZGen ist eine Reihe von Betrieben zwar aus der Produktion, aber nicht aus der EZG ausgeschieden.

Die nur auf liefernde Mitgliedsbetriebe bezogene durchschnittliche Produktionsmenge beträgt bei den Schlachtvieh-EZGen 780 Schlachtschweine je Betrieb, bei den Ferkel-EZGen 891 Mastferkel je Betrieb aus normaler oder spezialisierter Aufzucht und bei den Getreide-EZGen 67,9 t Getreide je Betrieb. Für Schlachtrinder konnte keine durchschnittliche Produktionsmenge ermittelt werden, weil die vorliegenden Angaben nicht vollständig waren.

Um die EZGen produktübergreifend nach Mitgliederzahl, Mengenumsatz und durchschnittlicher Produktionskapazität der liefernden Mitglieder vergleichen zu können, wurden diese Angaben jeweils in Größenklassen unterteilt. Signifikante Unterschiede zwischen den verglichenen Gruppen von EZGen waren aufgrund der großen Streuung der Einzelwerte nicht festzustellen.

4 Mehr und weniger erfolgreiche EZGen im Vergleich

4.1 Gruppenunterteilung

Die Untergliederung der EZGen ($n = 50$) in je eine Gruppe 'mehr erfolgreicher' und eine 'weniger erfolgreicher' EZGen erfolgte unabhängig von den Produktgruppen. Die Zusammensetzung beider Gruppen zeigt die Tab. 2.

Tab. 2: Gruppengrößen der mehr und weniger erfolgreichen EZGen

EZGen	Schlachtvieh	Ferkel	Getreide	Summe
Mehr erfolgreiche (ME)	12 (42,9 %)	9 (32,1 %)	7 (25 %)	28 (100 %)
Weniger erfolgreiche (WE)	7 (31,8 %)	4 (18,2 %)	11 (50 %)	22 (100 %)

Quelle: Eigene Erhebung

Die Unterteilung wurde anhand 14 vorgegebener Ziele vorgenommen, deren Bedeutung sowie Erreichungsgrad jeweils auf einer Skala von 1 - 5 ('nicht wichtig' / 'sehr wichtig' bzw. 'nicht erreicht' / 'voll erreicht') von den EZGen angegeben werden sollte.

In der Tab. 3 sind die Ziele in der Reihenfolge aufgeführt, die sich aus ihrer Bedeutung (Gewichtungsfaktor) für die erfolgreichen EZGen ergibt. Diese betrachten 'Absatzsicherheit bei ungünstiger Marktlage' als ihr wichtigstes Ziel (4,93 Punkte). Am stärksten realisiert haben sie das Ziel 'Anerkennung als Geschäftspartner' (4,64 Punkte). Von der Bedeutung her stellen die weniger erfolgreichen EZGen dasselbe Ziel wie die erfolgreichen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit, das sie mit 4,36 Punkten allerdings deutlich geringer gewichten. Genauso wichtig (Rang 1) sind den weniger erfolgreichen 'höhere Erlöse für die Mitgliedsbetriebe'; es handelt sich um das Ziel, das sie auch vom Zielerreichungsgrad (3,82 Punkte) her an erster Stelle nennen.

Die Frage, inwieweit es den erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen EZGen tatsächlich gelungen ist, Anerkennung als Geschäftspartner zu finden bzw. höhere Erlöse für die Mitgliedsbetriebe zu erzielen, wird im weiteren Verlauf dieses Berichtes thematisiert, ebenso, wie sich die Ziele in unternehmerischen Grundhaltungen auf normativer Ebene manifestieren bzw. sich auf strategischer und operativer Ebene wiederfinden lassen.

Tab. 3: Gruppeneinteilung der EZGen nach Erfolgsindex (Rohmittelwerte und Ränge)

Unternehmerische Ziele / Bedeutung bzw. Erreichung	ME Ø Wert Ziel (Rang)	ME Ø Wert Zielerr. (Rang)	WE Ø Wert Ziel (Rang)	WE Ø Wert Zielerr. (Rang)
Absatzsicherheit bei ungünstiger Marktlage	4,93 (1)	4,07 (9)	4,36 (1)	3,64 (2)
Zusammenf. des Angebots zu großen, marktfähg. Partien	4,86 (2)	4,32 (3)	4,32 (3)	3,36 (4)
Höhere Erlöse für die Mitgliedsbetriebe	4,86 (2)	4,21 (4)	4,36 (1)	3,82 (1)
Konsequente Einhaltung geschlossener Verträge	4,81 (4)	4,58 (2)	3,50 (12)	2,95 (12)
Anerkennung als Geschäftspartner	4,79 (5)	4,64 (1)	3,59 (11)	3,36 (4)
Hohe, einheitliche Produktqualität	4,79 (5)	3,79 (12)	4,32 (3)	3,14 (10)
Zufriedenheit der Abnehmer	4,78 (7)	3,82 (11)	4,23 (5)	3,50 (3)
Kontinuierliche Lieferbereitschaft	4,75 (8)	4,14 (6)	3,86 (7)	3,23 (8)
Senkung der Vermarktungskosten	4,69 (9)	4,08 (8)	4,18 (6)	3,32 (6)
Bessere Verhandlungspos. gegenüber Abnehmern	4,67 (10)	4,11 (7)	3,82 (9)	3,27 (7)
Positives Bild in der Öffentlichkeit	4,59 (11)	4,19 (5)	3,77 (10)	3,09 (11)
Kontrolle der Vermarktungswege	4,59 (11)	4,07 (9)	3,32 (13)	3,18 (9)
Senkung der Produktionskosten	4,46 (13)	3,60 (13)	3,86 (7)	2,90 (13)
Erfüllung spezifischer Kundenwünsche	3,75 (14)	3,52 (14)	3,00 (14)	2,52 (14)

Quelle: Eigene Erhebung

4.2 Geschäftsgrundlagen

Im folgenden wird für die Geschäftsgrundlagen, soweit diese in der Befragung angesprochen wurden, ein Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Gruppen gegeben.

Beide Gruppen weisen zur Umsetzung der erklärten - wenn auch unterschiedlich gewichteten - Ziele ähnliche Managementstrukturen auf. Über eine hauptamtliche Geschäftsführung durch eine kaufmännisch ausgebildete Person bzw. ein hauptamtliches Vorstandsmitglied verfügen 71,4 % der erfolgreichen und 54,5 % der weniger erfolgreichen EZGen; die Unterschiede sind nicht signifikant. Berater und Vermarkter sind bei beiden Gruppen nur in Einzelfällen involviert. Auch der Anteil an EZGen mit einer ausschließlich ehrenamtlichen Geschäftsführung ist bei beiden Gruppen ähnlich hoch (21,4 % und 22,7 %).

Die Häufigkeit, mit der die Vorstände der EZGen zu Sitzungen zusammenkommen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und die laufenden Geschäfte zu führen, ist ein Gradmesser für den Umfang der Geschäftsführungsaktivitäten. Hier zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen EZGen ($p \leq 0,05$). Bei der Mehrzahl der erfolgreichen EZGen (67,9 %) treffen sich die Vorstände mindestens alle zwei Monate; von den weniger erfolgreichen halten nur 31,8 % eine derart intensive Vorstandsarbeit für erforderlich.

Die Finanzierung der Arbeit der EZGen stammt aus unterschiedlichen Quellen. Die erfolgreichen EZGen erheben überwiegend einen Mitgliedsbeitrag (91,7 %), während die weniger erfolgreichen dieser Finanzierungsquelle einen deutlich geringeren Stellenwert beimessen (68,2 %; $p \leq 0,05$). Darüber hinaus spielt je nach Handelsfunktion - Eigenhändler, Kommissionär, Vermittler - die Erwirtschaftung von Handelsspannen eine Rolle für die Finanzierung; 41,7 % der erfolgreichen EZGen bzw. 50 % der weniger erfolgreichen erwirtschaften aus der Handelstätigkeit einen Beitrag zum Haushalt. Eine Bewertung der Ergebnisse muß unterbleiben, da die meisten EZGen keine vollständigen Angaben darüber machten, in welchem Umfang die einzelnen Finanzierungsquellen zum Haushalt beitragen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß sich die Geschäftsgrundlagen, so wie sie von den Befragten dargelegt wurden, bei beiden Gruppen nicht so wesentlich unterscheiden, daß hieraus kausale Beziehungen zwischen der Art der Geschäftstätigkeit und dem Erfolg der EZGen abzuleiten wären. Die von ELSINGER (1991) in diesem Zusammenhang dokumentierten Ergebnisse (vgl. Kap. 2.1) konnten hier nicht bestätigt werden. Der Fragebogen bot allerdings nicht die Möglichkeit, diese Thematik vertieft zu untersuchen.

4.3 Die Gestaltung der Beziehungen zu den Mitgliedern

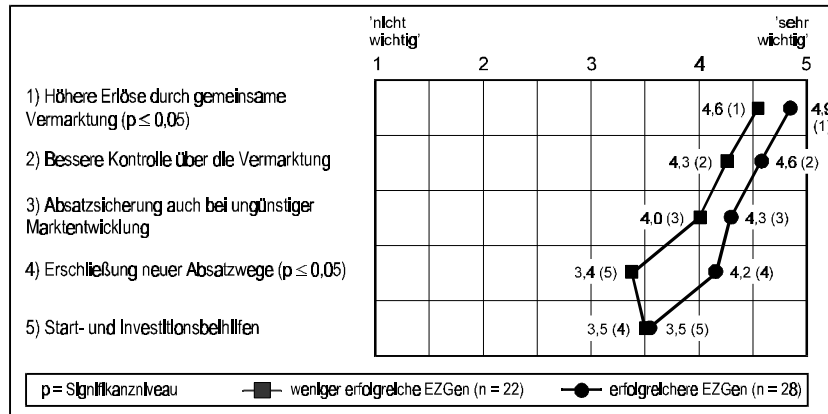
Deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zeigen sich bei der Gestaltung der Beziehungen zu den Mitgliedern.

Wesentliche Weichenstellungen für das Verhältnis zwischen Mitgliedern und EZG sind bereits durch die Gründungsgeschichte festgelegt. Die Initiatoren und die Anlässe der Gründung spielen nicht nur für das Selbstverständnis der EZGen eine große Rolle (vgl. Kap. 5.2), sondern auch für die Identifikation der Mitglieder mit ihrer EZG.

Von den in Abb. 3 aufgeführten Anlässen für die Gründung benannten alle EZGen den Wunsch, durch gemeinsame Vermarktung höhere Erlöse zu erzielen, an erster Stelle, wobei der Stellenwert für die erfolgreichen EZGen signifikant höher war ($p \leq 0,05$) als für die weniger erfolgreichen (4,9 und 4,6 Punkte). Bei der Intensität, mit der dieses Ziel verfolgt wird, bestehen bei beiden Gruppen somit offensichtlich deutliche Unterschiede. 'Kontrolle über die Vermarktung' zu erhalten, war bei beiden Gruppen der zweitwichtigste Gründungsanlaß, gefolgt von 'Absatzsicherung auch bei ungünstiger Marktentwicklung'. Die erfolgreichen EZGen zeichnen sich bei beiden Items durch die höhere Gewichtung aus; dies läßt sich jedoch nicht statistisch absichern. Signifikante Unterschiede ergeben sich für das Item 'Erschließung neuer Absatzwege' ($p \leq 0,05$), das den erfolgreichen EZGen mit 4,2 Punkten bereits bei der Gründung wesentlich bedeutsamer erschien als den weniger erfolgreichen (3,4 Punkte).

Letztlich ist hervorzuheben, daß 'Start- und Investitionsbeihilfen' - der staatliche 'Motivationsschub' für die Gründung von EZGen - auf die Höhe des (späteren) Erfolgs von EZGen offensichtlich keinen Einfluß haben: Hier vergeben erfolgreiche und weniger erfolgreiche jeweils 3,5 Punkte.

Abb. 3: Anlässe für die Gründung der erfolgreichen und weniger erfolgreichen EZGen (Rohmittelwerte und Ränge)



Quelle: Eigene Darstellung

Landwirte wurden als Initiatoren der Gründung von den erfolgreichen EZGen häufiger genannt (70,4 %) als von den weniger erfolgreichen (47,6 %). Vermarktungsunternehmen spielten bei der Gründung der erfolgreichen eine geringere Rolle (18,5 %) als bei den weniger erfolgreichen EZGen (61,9 %; $p \leq 0,01$). Beratungsinstitutionen waren wiederum stärker in die Gründung der erfolgreichen EZGen involviert (40,7 % im Vergleich zu 23,8 %).

Der Umgang mit den Mitgliedern ist bei den erfolgreichen EZGen durch eine intensive Informationspolitik bestimmt, während die weniger erfolgreichen ihre Mitglieder nicht so stark einbinden. Beide Gruppen verschicken regelmäßig Rundschreiben (69,8 %), die erfolgreichen EZGen jedoch signifikant häufiger ($p \leq 0,05$) als die weniger erfolgreichen (6,4 gegenüber 3,6 Rundschreiben p.a.).

Spezielle Informationsveranstaltungen für die Mitglieder werden ebenfalls häufiger ($p \leq 0,05$) von den erfolgreichen EZGen durchgeführt (82,1 %) als von den weniger erfolgreichen (54,6 %). Auch die jährlich einmal stattfindende General-/Mitgliederversammlung, auf der die EZG-Führung gegenüber den Mitgliedern Rechenschaft ablegen muß, wird nicht von allen weniger erfolgreichen EZGen als Informationsforum genutzt: Nur 90,9 % kreuzten diesen Informationsweg an. Im Vergleich dazu nutzen alle erfolgreichen EZGen dieses Diskussionsforum. Den Geschäftsbericht verschicken 60,7 % der erfolgreichen an die Mitglieder, was von den weniger erfolgreichen nur 31,8 % tun ($p \leq 0,05$).

Es ist offensichtlich, daß die erfolgreichen EZGen den zentralen Stellenwert der Information für die Integration der Mitglieder in die EZG-Politik erkannt haben und

sich den hieraus resultierenden Verpflichtungen stellen. Der Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch die Mitglieder und dem angestrebten Markterfolg scheint den weniger erfolgreichen EZGen nicht so transparent zu sein.

4.4 Die Gestaltung der Beziehungen zu den Abnehmern

Die EZGen beider Gruppen steuern den Verkauf meist entweder in der Handelsfunktion des Vermittlers (ME = 60,7 %; WE = 60,0 %), der lediglich Rahmenregeln für die Verkaufsaktivitäten der Mitglieder setzt, oder als Eigenhändler (ME = 35,7 %; WE = 35,0 %), indem sie die Erzeugnisse der Mitglieder kaufen und selbst als Handelspartner an die Abnehmer weiterverkaufen. Darüber hinaus werden Teile der Ware von einzelnen EZGen in Kommission verkauft.

Die meisten EZGen haben sich für ihre Produkte mehrere Vermarktungswege eröffnet. Gut zwei Drittel der EZGen beider Gruppen beliefern privat und genossenschaftlich organisierte Vermarktungsunternehmen mit einem Teil oder der gesamten Erzeugung. Unternehmen der ersten Verarbeitungsstufe haben sich vor allem die erfolgreichen EZGen als Abnehmer erschlossen (57,1 %). Bei den weniger erfolgreichen sind dies 31,8 %. Auf einen zwingenden Zusammenhang zwischen Absatzweg und Erfolg kann allerdings nicht geschlossen werden, da eine weitere Untergliederung nach Produkten, die eine eingehendere Interpretation erlaubt hätte, aufgrund der geringen Gruppengrößen nicht vorgenommen werden konnte.

Bei den meisten EZGen werden die Verkaufsvorgänge im Rahmen von vertraglichen Beziehungen abgewickelt. Verträge unterschiedlicher Art werden von allen erfolgreichen, dagegen nur von 81,8 % der weniger erfolgreichen EZGen abgeschlossen ($p \leq 0,05$).

Zur Regelung des Verkaufs spielen Rahmenverträge die größte Rolle; 55,6 % der erfolgreichen und 59,1 % der weniger erfolgreichen EZGen haben die Beziehungen zu den Abnehmern auf diesem Weg organisiert. Diese Zahlen korrespondieren etwa mit dem Anteil der in Vermittlungsfunktion tätigen EZGen, denn hier wird der Verkauf durch die Mitglieder getätigt; die EZG tritt nicht selbst als Käufer bzw. Verkäufer auf. Langfristige Verträge über die Gesamtmenge sowie Einzelverträge für jede Lieferung werden von beiden Gruppen in vergleichbaren Anteilen (zwischen 22,7 % und 25,9 % der EZGen) geschlossen.

Die Anzahl der Abnehmer der EZGen unterscheidet sich bei den beiden Gruppen nur tendenziell. Der Anteil der EZGen mit nur einem Abnehmer ist bei den weniger erfolgreichen (45,5 %) deutlich höher als bei den erfolgreichen EZGen (17,9 %). In beiden Gruppen verfügt jedoch die Mehrheit der EZGen über mehr als einen Abnehmer.

Verkaufsregeln, die die Vorbereitung und Abwicklung von Verkaufsvorgängen im Detail regeln und den Mitgliedern klare Vorgaben machen, werden bei beiden Gruppen hoch signifikant unterschiedlich gehandhabt ($p \leq 0,001$): Verbindliche Regelungen, deren Einhaltung kontrolliert wird, setzen 63,0 % der erfolgreichen, aber nur 13,4 % der weniger erfolgreichen EZGen ein.

Hier spiegelt sich bereits die unterschiedliche Integration der Mitglieder bei den beiden Gruppen wider (vgl. Kap. 4.3); nur klare Vorgaben gegenüber den Mitgliedern ermöglichen die Einhaltung von Zusagen gegenüber den Abnehmern und führen dazu, daß die EZG von diesen als Geschäftspartner geschätzt wird. Dies wiederum eröffnet der EZG mehr Spielraum, im Interesse ihrer Mitglieder höhere Erlöse durchzusetzen.

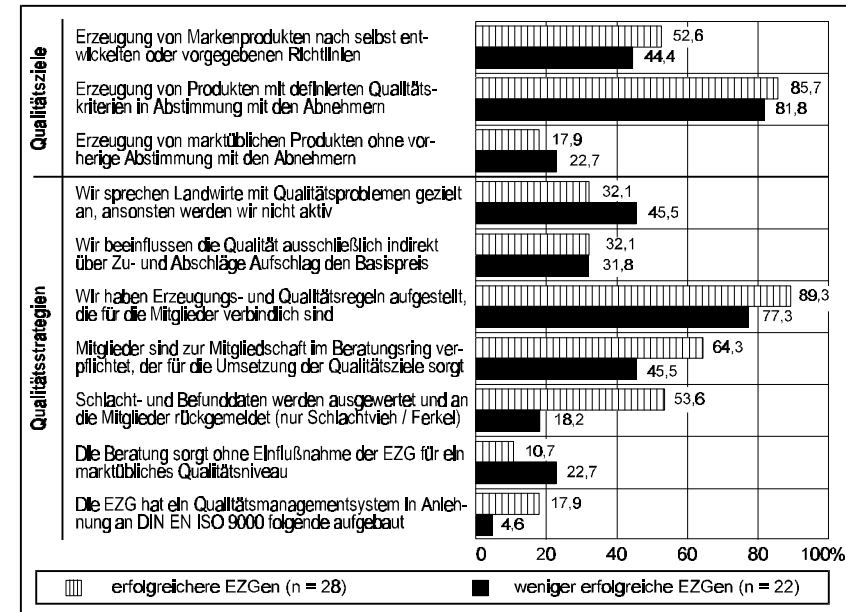
4.5 Qualitätspolitik im Marketing-Management der EZGen

Die Transformation der Nachfrage in eine Qualitätspolitik und die Umsetzung derselben wird von den EZGen mit unterschiedlicher Intensität und auf verschiedenen Wegen verfolgt. Abb. 4 faßt die Angaben der EZGen zu Qualitätszielen und -strategien zusammen.

Das Qualitätsziel wird von 85,7 % der erfolgreichen und 81,8 % der weniger erfolgreichen EZGen mit 'Erzeugung von Produkten mit definierten Qualitätskriterien in Abstimmung mit den Abnehmern' angegeben. Die 'Erzeugung von Markenprodukten' streben darüber hinaus 52,6 % der erfolgreichen und 44,4 % der weniger erfolgreichen (Schlachtvieh- bzw. Getreide-) EZGen an. Von dieser Zielformulierung her unterscheiden sich die erfolgreichen und die weniger erfolgreichen EZGen offensichtlich kaum voneinander.

Beide Gruppen verfolgen mehrere, teilweise unterschiedliche Qualitätsstrategien. 89,3 % der erfolgreichen und 77,3 % der weniger erfolgreichen EZGen benennen die Erzeugungs- und Qualitätsregeln (EQR) als wichtigste Grundlage. 45,5 % der weniger erfolgreichen EZGen werden nach eigenen Angaben nur aktiv, indem sie Landwirte mit Qualitätsproblemen direkt ansprechen; bei den erfolgreichen EZGen beträgt der Anteil, der diese Strategie verfolgt, 32,1 %. Die Beeinflussung der Qualität durch Zu- und Abschläge auf den Basispreis wird von 32,1 % der erfolgreichen und 31,8 % der weniger erfolgreichen EZGen praktiziert.

Abb. 4: Angaben der EZGen zur Planung und Umsetzung ihrer Qualitätspolitik (Mehrfachnennungen)



Quelle: Eigene Darstellung

Der Stellenwert der Beratung wird von beiden Gruppen unterschiedlich beurteilt. 64,3 % der erfolgreichen EZGen haben ihre Mitglieder zur Mitgliedschaft in einem Beratungsring verpflichtet. Der Anteil der weniger erfolgreichen EZGen, die eine solche Pflichtmitgliedschaft vorsehen, ist mit 45,5 % deutlich geringer. 22,7 % der weniger erfolgreichen EZGen gehen davon aus, daß die Beratung auch ohne ihr Zutun das Erforderliche veranlaßt. Diese Auffassung teilen nur 10,7 % der erfolgreichen EZGen.

Instrumente zur 'kontinuierlichen Qualitätsverbesserung' werden von den erfolgreichen EZGen in deutlich stärkerem Umfang eingesetzt. Speziell bei Schlachtvieh- und Ferkel-EZGen spielt die Rückleitung von Schlacht- und Befunddaten an die Mitglieder - auch der Ferkel-EZGen - eine zunehmend wichtige Rolle, um Qualitätsmängel durch eine stufenübergreifende Steuerung der Produktionsprozesse zu verhindern. 53,6 % der erfolgreichen, aber nur 18,2 % der weniger erfolgreichen EZGen setzen diese Maßnahme um. Ein Qualitätsmanagementsystem in Anlehnung an DIN EN ISO 9000 ff. wird von 17,9 % der erfolgreichen und 4,6 % der weniger erfolgreichen EZGen verwirklicht.

Hinsichtlich der Regelungstiefe ist die 'Qualität' der EQR bei beiden Gruppen recht unterschiedlich. Viele Aspekte werden bei der Mehrheit der EZGen nur allgemein geregelt (Fütterung, Haltung, Medikamente) oder überhaupt nicht erwähnt (Transport, Mitgliedschaft im Beratungsring), so daß ein erheblicher Ermessensspielraum für die Mitglieder gegeben ist. Die detailliertesten Vorgaben werden für die Genetik (Rassen, Sorten) gemacht, gefolgt von vorgegebenen Bezugsquellen für wichtige Produktionsmittel.

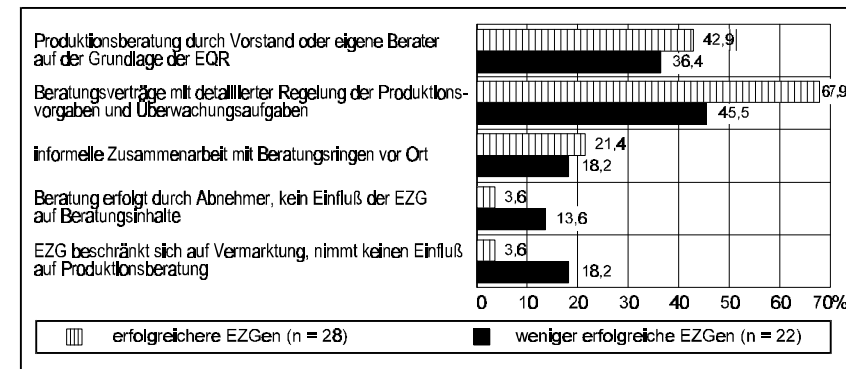
Zur Beurteilung der EQR wurden alle dazu im Fragebogen vorgegebenen Items mit drei Punkten für 'detailliert geregelt', zwei Punkten für 'allgemein erwähnt' und einem Punkt für 'nicht geregelt' bewertet und durch die Anzahl der Items (neun) geteilt; nicht angekreuzte Items galten als 'nicht geregelt'. Eine durchschnittliche Regelungstiefe von 2,0 steht somit für 'rechnerisch sind alle Items allgemein angesprochen' und von 3,0 für 'alle Items sind im Detail geregelt'. Die Regelungstiefe ist bei den erfolgreichen EZGen mit 2,36 Punkten, bei den weniger erfolgreichen bei 1,94 Punkten zu bewerten. Ein Wert von mehr als 2,5 Punkten wird auch bei den erfolgreichen EZGen nur von 35,7 % erreicht, bei den weniger erfolgreichen sind es 13,6 %.

Die Notwendigkeit der Überarbeitung und Aktualisierung der EQR wird von beiden Gruppen signifikant unterschiedlich beurteilt ($p \leq 0,05$). 71,4 % der erfolgreichen, aber nur 40,9 % der weniger erfolgreichen EZGen überarbeiten ihre EQR jährlich oder regelmäßig im Abstand weniger Jahre.

Zur Durchsetzung der Einhaltung der in den EQR niedergelegten Vorgaben durch die Mitglieder haben die meisten EZGen entsprechende Maßnahmen (Geldstrafen, Abmahnungen, Ausschluß aus der EZG) in der Satzung verankert (ME = 96,4 %; WE = 90,5 %). Von 53,6 % der erfolgreichen und 9,5 % der weniger erfolgreichen EZGen werden derartige Maßnahmen tatsächlich ergriffen ($p \leq 0,01$).

In Abb. 5 wird die unterschiedliche Einschätzung des Stellenwertes der Beratung für die Umsetzung der Qualitätsstrategie dargestellt. 67,9 % der erfolgreichen und 45,5 % der weniger erfolgreichen EZGen verfügen über Beratungsverträge, in denen die Produktionsberatung auf der Grundlage von Qualitätszielen festgelegt und die Überwachung der Einhaltung der Vorgaben durch die Mitglieder geregelt ist. 42,9 % der erfolgreichen und 36,4 % der weniger erfolgreichen EZGen betreiben die Produktionsberatung in eigener Regie. 18,2 % der weniger erfolgreichen EZGen geben an, überhaupt keinen Einfluß auf die Produktionsberatung zu nehmen, 13,6 % verlassen sich darauf, daß der Abnehmer die Produktionsberatung in der erforderlichen Weise in die Hand nimmt, bei den erfolgreichen ist es je eine EZG, die von dieser Annahme ausgeht.

Abb. 5: Regelung der Produktionsberatung (Mehrfachnennungen)



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend läßt sich zur Beurteilung der Qualitätsfähigkeit der EZGen festhalten, daß die erfolgreichen EZGen bereits auf der Planungsebene viel stärker und gezielter in die Qualitätssteuerung eingreifen und aktiv die nötigen Weichen für die Erreichung der Qualitätsvorgaben stellen als die weniger erfolgreichen. Letztere erscheinen in Angelegenheiten der Qualitätssteuerung relativ inaktiv: Sie machen wenig Vorgaben und setzen deren Einhaltung offensichtlich nicht konsequent genug durch.

Die Antworten zum Fragenkomplex des gemeinsamen Einkaufs von qualitätsrelevanten Produktionsmitteln werden wegen mangelnder Konsistenz nicht dargestellt. Das Thema wird im Zusammenhang mit den von den EZGen verfolgten Strategiebündeln in Kap. 5.2 kurz kommentiert.

4.6 Mengenpolitik im Marketing-Management der EZGen

Zur Einschätzung der Verfügung über benötigte Mengen sind die Handhabung der Andienungspflicht und die ex-ante-Kalkulation der zu erwartenden Produktionsmengen im Zusammenhang zu betrachten (vgl. Abb. 6).

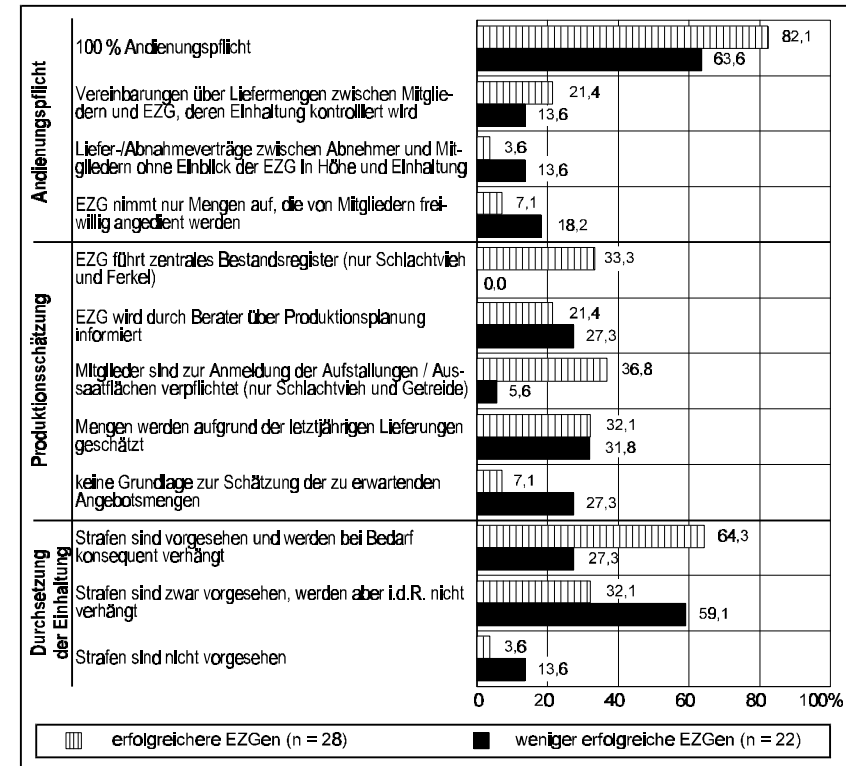
82,1 % der erfolgreichen, jedoch nur 63,6 % der weniger erfolgreichen EZGen haben ihre Mitglieder zur vollständigen Andienung verpflichtet, d.h. die gesamte Erzeugung, für die die EZG anerkannt ist, muß für die gemeinsame Vermarktung zur Verfügung gestellt werden. Die übrigen erfolgreichen EZGen haben die Andienungspflicht überwiegend auf vorab mit den Mitgliedern vereinbarte Mengen beschränkt, 7,1 % haben keine Andienungspflicht definiert. Der Anteil der weniger erfolgreichen EZGen, die es dem Abnehmer überlassen, sich um die Lieferung

vereinbarer Mengen zu kümmern, bzw. überhaupt keine Andienungspflicht festgesetzt haben, liegt bei 13,6 % und 18,2 %.

Die Einhaltung der Andienungspflicht ist die am schwierigsten nachzuprüfende Verpflichtung von EZG-Mitgliedern. Eine Kontrolle ist nur möglich, wenn die EZG über eine Einschätzung der von den Mitgliedern erzeugten Mengen verfügt. Um die für die zukünftige Vermarktung verfügbaren Erzeugungsmengen zu kalkulieren und die Einhaltung der Andienungspflicht zu kontrollieren, nutzen die erfolgreichen EZGen eine Reihe von Instrumenten. So liegt der Anteil, der nicht über eine Grundlage zur Schätzung von Angebotsmengen verfügt, bei nur 7,1 %, während er bei den weniger erfolgreichen 27,3 % beträgt ($p \leq 0,05$).

Ein zentrales Bestandsregister, das jederzeit Aufschluß über die bei den Mitgliedern vorgehaltenen Produktionskapazitäten (Stallplätze, Sauen) gibt, wird ausschließlich von erfolgreichen Schlachtvieh- und Ferkel-EZGen geführt (33,3 %; $p \leq 0,01$); ein vergleichbares Item wurde bei den Getreide-EZGen nicht abgefragt. In die gleiche Kategorie gehört die verbindliche Meldung von Aufstallungen bzw. Aussaatflächen durch die Mitglieder (nur Schlachtvieh- und Getreide-EZGen), die mit 36,8 % ebenfalls vor allem bei den erfolgreichen EZGen anzutreffen ist ($WE = 5,6$ %; $p \leq 0,05$).

Abb. 6: Angaben der EZGen zur Steuerung der verfügbaren Angebotsmengen (Mehrfachnennungen)



Quelle: Eigene Darstellung

Wo keine derartigen Meldepflichten bestehen, lassen sich die EZGen durch die Beratung über Produktionspläne der Mitglieder informieren. Hier liegt der Anteil der erfolgreichen EZGen etwas unter dem der weniger erfolgreichen (21,4 % bzw. 27,3 %). Bei den weniger erfolgreichen ist die Aussage allerdings dadurch in Frage gestellt, daß viele dieser EZGen keine geregelte Zusammenarbeit mit Beratungsinstitutionen pflegen.

Letzte und wohl ungenaueste Möglichkeit, sich einen Überblick über die zur Vermarktung verfügbaren Mengen zu verschaffen, ist die Hochrechnung aufgrund vorjähriger Lieferungen. Der Anteil ist in beiden Gruppen mit 32,1 % und 31,8 % etwa gleich. Immerhin setzt auch diese Kalkulationsbasis voraus, daß die EZG über die Information verfügt, welche Mengen im letzten Geschäftsjahr umgesetzt wurden.

Zur Durchsetzung der Andienungspflicht sehen 96,4 % der erfolgreichen und 86,4 % der weniger erfolgreichen EZGen Sanktionen bei Verstößen vor. Tatsächlich angewendet werden sie von 64,3 % der erfolgreichen, aber nur 27,3 % der weniger erfolgreichen EZGen ($p \leq 0,05$).

In der Handhabung und Durchsetzung der Andienungspflicht bestehen offensichtlich große Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen EZGen. In der Summe fällt auf, daß bei den erfolgreichereren EZGen wenig dem Zufall überlassen wird. Wie schon bei der Sicherstellung der gewünschten Qualitäten, so wird auch die Verfügung über die benötigten Mengen bereits im Vorfeld kalkuliert sowie die Einhaltung der Vereinbarungen mit den Mitgliedern eingefordert. Diese EZGen wissen, daß sie einen Ruf zu verlieren haben, und sie vermitteln diese Erkenntnis auch ihren Mitgliedern.

Dagegen werden bei den weniger erfolgreichen EZGen nur wenige Aspekte vorausschauend geregelt. Nicht wenige wissen weder, was ihre Mitglieder für die Vermarktung erzeugen, noch, auf welche Weise sie diese Mengen für sich verfügbar machen können. Der Eindruck der Passivität, der sich bereits bei der Untersuchung der Qualitätssteuerung ergeben hat, verfestigt sich auch für den Bereich der Mengenverfügbarkeit.

5 Erfolgsunterschiede und -faktoren der EZGen

5.1 Erfolgseinschätzung auf operativer Ebene

Nachdem dargelegt wurde, in welchen Arbeitsbereichen Unterschiede zwischen den mehr und weniger erfolgreichen EZGen zu erkennen sind, werden im folgenden Erfolgsunterschiede der EZGen auf operativer Ebene untersucht.

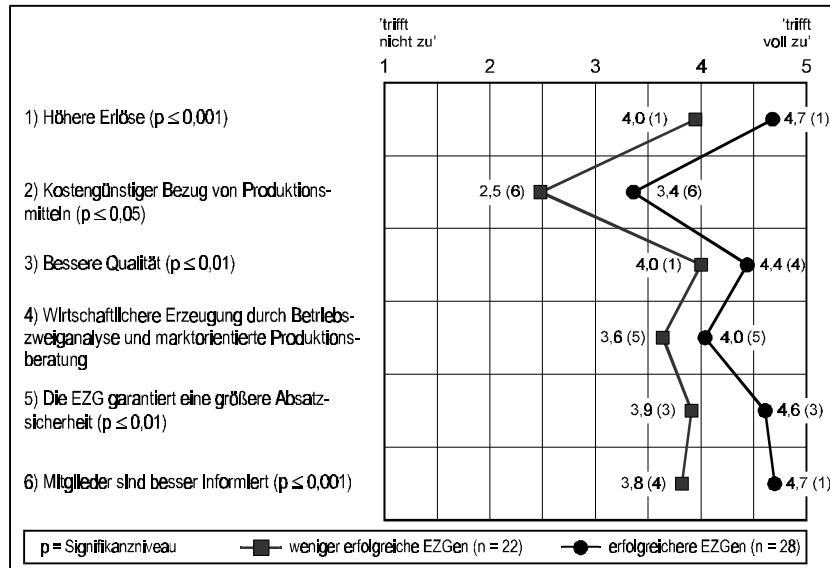
In einer der 44 Fragen wurden die EZGen gebeten anzugeben, worin sie die spezifische Attraktivität ihrer EZG für die Mitglieder im Vergleich zu nicht organisierten Landwirten sehen. Die (pragmatische) Untergliederung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche EZGen nach Erfolgsindex sollte sich in den Ergebnissen der Erfolgseinschätzung auf operativer Ebene widerspiegeln.

Im folgenden wird die Frage wieder aufgegriffen, inwieweit die Mitglieder von ihren EZGen profitieren, indem sie z.B. tatsächlich höhere Erlöse erzielen als bei einem Alleinauftritt am Markt. Bei der Frage nach der spezifischen Attraktivität der EZGen auf operativer Ebene wurden sechs Statements vorgegeben. In der Abb. 7 sind die Profile für beide Gruppen wiedergegeben.

Sowohl das Item 'höhere Erlöse' als auch das Item 'besser informierte Mitglieder' unterscheiden sich im Ergebnis bei beiden Gruppen stark signifikant ($p \leq 0,001$). Aus Sicht der Beratung ist dieses Ergebnis im Grunde genommen mit einer 'recht trivialen' Erkenntnis verbunden: Die erfolgreichen EZGen haben in wesentlich stärkerem Maße erkannt, daß erfolgreiche Zusammenarbeit gut informierte Mitglieder voraussetzt. Die deutliche Punktwertung im Hinblick auf die Erlöse dokumentiert, daß sich dieses Vorgehen offensichtlich für die Mitglieder der erfolgreichereren EZGen in einem stärkeren Maße bezahlt macht als bei den weniger erfolgreichen EZGen.

Der Abb. 7 ist gleichfalls zu entnehmen, worauf die höhere Bezahlung zurückzuführen ist: Offensichtlich können die erfolgreichen EZGen eine deutlich 'bessere Qualität' offerieren als die weniger erfolgreichen ($p \leq 0,01$). Dies führt wiederum zu 'größerer Absatzsicherheit', von der die Mitglieder der erfolgreichereren EZGen wesentlich stärker profitieren als die der weniger erfolgreichen ($p \leq 0,01$). Die Dokumentation gemeinsamer Stärke macht sich auch beim 'Bezug von Produktionsmitteln' bemerkbar. Im Hinblick auf die Kosten des Produktionsmittelkaufs unterscheiden sich beide Gruppen signifikant ($p \leq 0,05$). Eine deutlich höhere Punktwertung vergeben die erfolgreichen EZGen auch bei dem Item 'wirtschaftlichere Erzeugung durch Betriebszweiganalyse und marktorientierte Produktionsberatung'. Ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen besteht hier jedoch nicht.

Abb. 7: Profile der Attraktivität erfolgreicher und weniger erfolgreicher EZGen im Vergleich (Rohmittelwerte und Ränge)



Quelle: Eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der operativen Managementebene scheint die Unterteilung nach dem Erfolgsindex empirisch bestätigt, da sich die Bewertungen der Items zur Attraktivität der EZGen durch die beiden Gruppen in ihrer Intensität deutlich unterscheiden.

5.2 Erfolgsfaktoren als Ursachen für wirtschaftlichen Erfolg

Die Erfolgsfaktorenforschung unterstellt, daß es auf strategischer und normativer Ebene Größen gibt, die den Erfolg auf operativer Ebene 'vorsteuern' (vgl. z.B. GÄLWEILER, 1990, S. 29 ff.).

Ziel dieses Forschungsgebietes ist, die komplexen Hintergründe (Ursachen) für den Erfolg (Wirkung) zu benennen. Diese 'Ursachenforschung' zielt darauf ab, durch die Identifikation und Benennung von erfolgsrelevanten 'Vorsteuergroßen' (strategischen sowie normativen 'Erfolgspotentialen' bzw. 'Erfolgsfaktoren') wirtschaftlichen Erfolg 'planbar' zu machen.

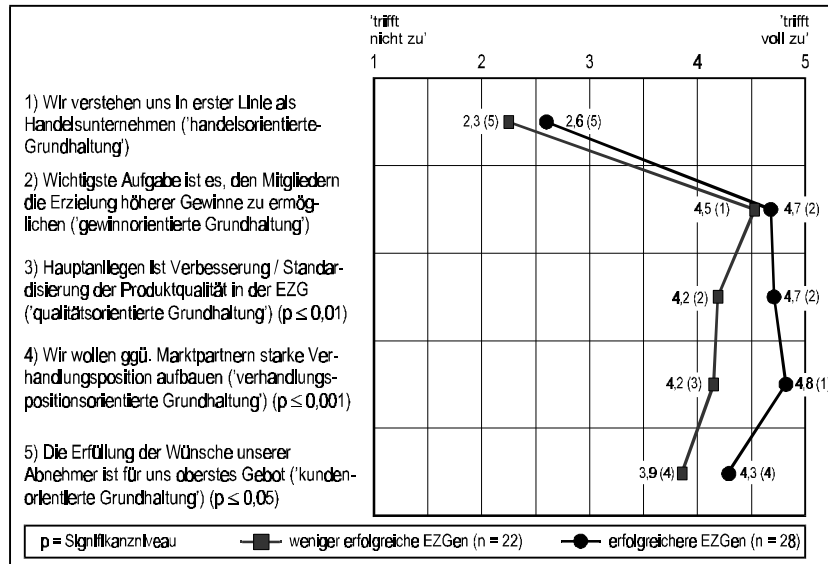
Im folgenden steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Erzeugerzusammenschlüsse auf normativer und strategischer Ebene benannt werden können.

Auf der Ebene des normativen Managements werden grundlegende Entscheidungen hinsichtlich der potentiellen Nutzenstiftung für einzelne Bezugsgruppen getroffen (vgl. BLEICHER, 1992, S. 70).

EZGen stehen, wie aufgeführt, vornehmlich im Dienste von zwei Bezugsgruppen: den Mitgliedern einerseits und den Abnehmern/Kunden andererseits (vgl. Kap. 2.1). Neben der auf die Abnehmer/Kunden abzielenden 'Außenorientierung' (vgl. Kap. 4.4) müssen EZGen in einem stärkeren Maße als gewerbliche Unternehmen eine 'Innenorientierung' gegenüber ihren Mitgliedern aufweisen (vgl. Kap. 4.3), bei denen es sich nicht - wie im gewerblichen Bereich i.d.R. der Fall - um weisungsgebundene Angestellte handelt.

Die Profile der Grundhaltungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher EZGen werden in der Abb. 8 dargestellt (die Grundhaltungen, die 'hinter' den einzelnen Items stehen, werden jeweils in Klammern ausgewiesen). In ihrer Gesamtheit spiegeln die einzelnen Grundhaltungen das unterschiedliche Selbstverständnis der EZGen wider.

Abb. 8: Profile der Grundhaltungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher EZGen im Vergleich (Rohmittelwerte und Ränge)



Quelle: Eigene Darstellung

Am deutlichsten unterscheiden sich die beiden Profile der Abb. 8 in der Dokumentation des Willens, eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Marktpartnern aufzubauen ($p \leq 0,001$). Die erfolgreichen EZGen vergeben hier 4,8 Punkte gegenüber 4,2 bei den weniger erfolgreichen. Das Item wurde als 'verhandlungspositionorientierte Grundhaltung' bezeichnet, womit zum Ausdruck gebracht wird, daß EZGen nur dann erfolgreich am Markt agieren können, wenn sie über eine starke Verhandlungsposition verfügen. Diese ist die Grundvoraussetzung dafür, Preispolitik zu betreiben, d.h. höhere Erlöse für die Mitgliedsbetriebe zu erzielen.

Höhere Erlöse sind jedoch nur für bessere Leistungen zu erzielen. Diese zu einem attraktiven Preis-/Leistungsverhältnis anzubieten, sind die erfolgreichen EZGen wesentlich eher in der Lage als die weniger erfolgreichen: Mit 4,7 gegenüber 4,2 Punkten stellen die erfolgreichen die Qualität ihrer Leistungen ('qualitätsorientierte Grundhaltung') wesentlich stärker in den Mittelpunkt ihrer Arbeit als die weniger erfolgreichen ($p \leq 0,01$). Produktqualität für den Kunden ist bei den erfolgreichen EZGen offensichtlich eine größere Selbstverständlichkeit als bei den weniger erfolgreichen.

Die 'Erfüllung der Abnehmerwünsche' als quasi oberstes Gebot gegenüber dem Kunden zu betrachten ('kundenorientierte Grundhaltung'), zeichnet der Punktwertung nach die erfolgreichen EZGen deutlich gegenüber den weniger erfolgreichen aus ($p \leq 0,05$). Daß hier neben der Qualität (vgl. Kap. 4.5) auch die Menge (vgl. Kap. 4.6) eine entscheidende Rolle spielt, wurde bereits ausgeführt.

Keine signifikanten Unterschiede auf normativer Ebene zeigen sich in der Bekundung des Willens der EZGen, 'höhere Gewinne' für die Mitglieder zu erzielen ('gewinnorientierte Grundhaltung'). Wie aufgeführt (vgl. Kap. 5.1), bleibt es bei den erfolgreichen EZGen nicht bei diesem 'Lippenbekenntnis' (4,7 gegenüber 4,5 Punkten bei den weniger erfolgreichen), da bei den erfolgreichen EZGen auf operativer Ebene offensichtlich höhere Erlöse erzielt werden als bei den weniger erfolgreichen.

Ebenfalls kein signifikanter Unterschied ist bei dem Selbstverständnis der EZGen als Handelsunternehmen auszumachen ('handelsorientierte Grundhaltung'). Beide Gruppen verstehen sich nicht als reine Handelsunternehmen (ME = 2,6; WE = 2,3 Punkte), die sich ausschließlich für den Verkauf der Erzeugnisse ihrer Mitglieder verantwortlich fühlen.

Mit der Integration von 'Verhandlungsposition', 'Produktqualität' und 'Kundenorientierung' praktizieren die erfolgreichen EZGen ein intensiveres normatives Management als die weniger erfolgreichen.

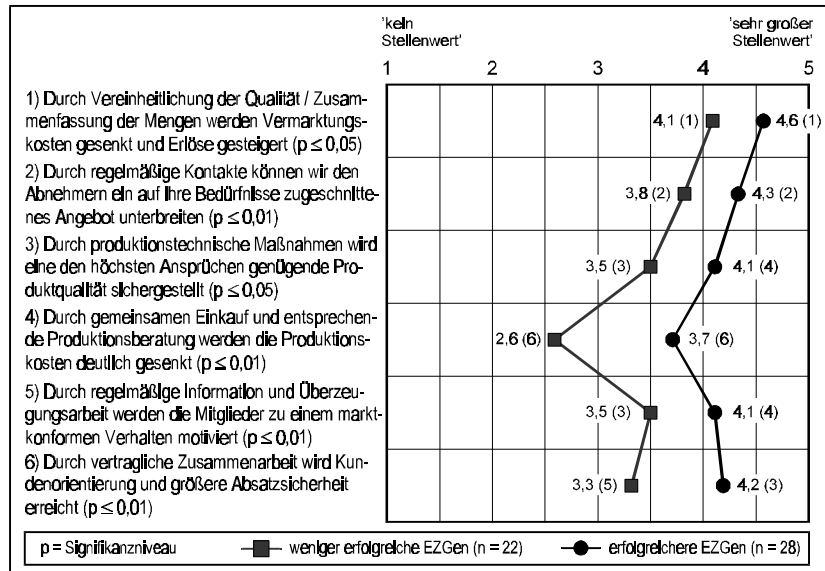
Auf der Ebene des strategischen Managements werden die Kernfähigkeiten einer Organisation durch unterschiedliche Strategien auf den potentiellen Nutzen der Bezugsgruppen ausgerichtet (vgl. BLEICHER, 1992, S. 336).

In dem Fragebogen war eine Frage speziell für die strategische Ebene konzipiert. Den bei dieser Frage vorgegebenen Items liegt die Unterstellung zugrunde, daß EZGen - bewußt oder unbewußt - ein mehr oder weniger diffuses Strategiebündel verfolgen, das sich darauf zurückführen läßt, daß EZGen im Laufe ihrer Tätigkeit Erfahrungswerte ansammeln, an denen sie ihre Tätigkeit ausrichten. Die in der Abb. 9 ausgewiesenen sechs Items stellen wesentliche Eckpunkte dieser angesammelten Kernfähigkeiten aus Sicht der Beratung dar.

Die Profile der beiden Gruppen unterscheiden sich bei allen sechs abgefragten Items signifikant. Den höchsten Stellenwert nimmt der Qualitäts- und Mengenaspekt (vgl. Kap. 4.5 und 4.6) mit dem Rang 1 ein (ME = 4,6; WE = 4,1 Punkte). Hier stehen beide Bezugsgruppen der EZGen - Abnehmer/Kunden und Mitglieder - im Mittelpunkt (vgl. Kap. 4.3 und 4.4). Der Mengenaspekt geht unmittelbar mit der 'verhandlungspositionorientierten Grundhaltung' und der Qualitätsaspekt mit der 'qualitätsorientierten Grundhaltung' einher, die auf normativer Ebene thematisiert

wurden. Mit 'Vereinheitlichung' und 'Zusammenfassung' ist darüber hinaus der Wille zur Nutzung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten angesprochen ($p \leq 0,05$).

Abb. 9: Profile der Strategien/Leitlinien erfolgreicher und weniger erfolgreicher EZGen im Vergleich (Rohmittelwerte und Ränge)



Quelle: Eigene Darstellung

Rang 2 nimmt in beiden Profilen der regelmäßige Kontakt mit dem Abnehmer ein (ME = 4,3; WE = 3,8 Punkte). An dieser Stelle konkretisiert sich die 'kundenorientierte Grundhaltung' in den strategischen Programmen ($p \leq 0,01$). Auf Rang 3 folgt bei den erfolgreichen EZGen nochmals ein Item, das auf beide Bezugsgruppen abzielt ($p \leq 0,05$): Absatzsicherheit durch vertragliche Zusammenarbeit und Kundenorientierung (ME = 4,2; WE = 3,3 Punkte). Es handelt sich auch hier um eine Konkretisierung der 'kundenorientierten Grundhaltung'.

Bei den weniger erfolgreichen EZGen ist der Rang 3 durch 'produktionstechnische Maßnahmen' (Item 3; $p \leq 0,05$) und mit der Ausrichtung der Mitglieder auf 'marktkonformes Verhalten' (Item 5; $p \leq 0,01$) doppelt belegt. Es handelt sich um Konkretisierungen der 'qualitätsorientierten Grundhaltung' und der 'kundenorientierten Grundhaltung'. Bei den erfolgreichen ist der Rang 4 doppelt belegt: Hier finden sich die 'produktionstechnischen Maßnahmen' (Item 3) sowie die Motivierung der Mitglieder zu 'marktkonformem Verhalten' (Item 5). Insgesamt wird

diesen beiden Items von den erfolgreichereren ein deutlich höherer Stellenwert eingeräumt als von den weniger erfolgreichen EZGen.

Die strategischen Ansätze zur Senkung der Produktionskosten durch 'gemeinsamen Einkauf' und 'Produktionsberatung' erreichen in beiden Profilen mit deutlichem Abstand den letzten Rang (Item 4; $p \leq 0,01$). Bei den erfolgreichen EZGen hat dieses Item jedoch noch einen so hohen Stellenwert, daß der hier erzielte Wert (4,1) nur von den ersten beiden Rängen, die die weniger erfolgreichen EZGen vergaben (Item 1 und 2), übertroffen wird.

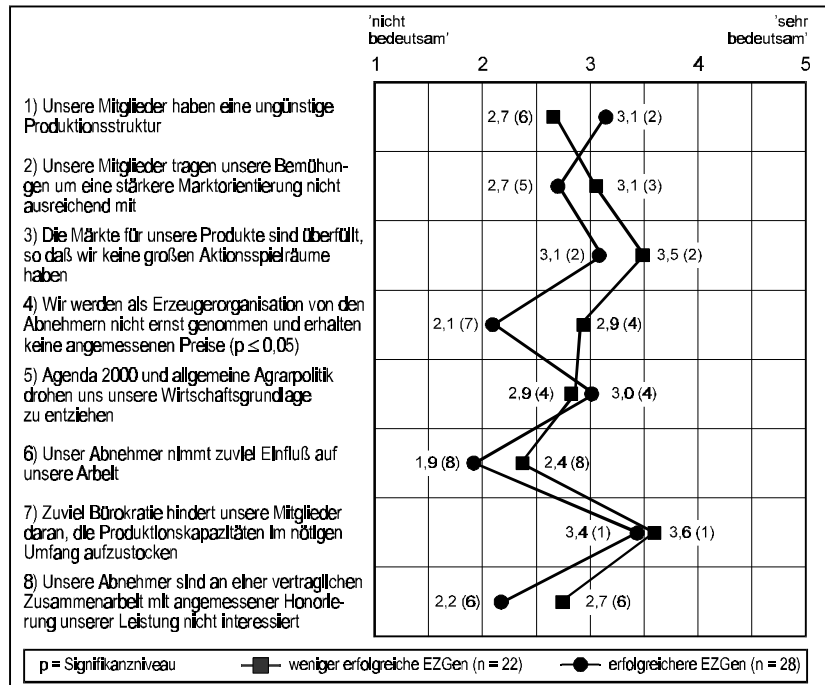
Es wird deutlich, daß die erfolgreichen EZGen ein intensiveres strategisches Management betreiben als die weniger erfolgreichen.

5.3 Zukunftserwartungen der EZGen

Im folgenden wird wiedergegeben, mit welchen Schwierigkeiten sich die EZGen in näherer Zukunft konfrontiert sehen und wie sie diesen begegnen wollen.

Die Problemfelder, denen sich die EZGen in der Zukunft zu stellen haben, werden von ihnen zwar recht unterschiedlich, mit einer Bandbreite der Bewertung von lediglich 1,9 bis maximal 3,6 Punkten insgesamt jedoch nicht als wirklich besorgniserregend beurteilt (vgl. Abb. 10).

Abb. 10: Bewertung langfristig bedeutsamer Problemfelder durch die EZGen (Rohmittelwerte und Ränge)



Quelle: Eigene Darstellung

In der Abb. 10 wird deutlich, daß das Profil der erfolgreichen bis auf zwei Items links von dem Profil der weniger erfolgreichen EZGen liegt. Der insgesamt optimistischere Blick der erfolgreichereren in die Zukunft macht sich offensichtlich an ihrer stärkeren Verhandlungsposition fest (vgl. Kap. 5.2, Abb. 8): Sie befürchten wesentlich weniger, 'von den Abnehmern nicht ernst genommen zu werden und zu geringe Preise zu erhalten' (Item 4; $p \leq 0,05$). Dieses Item erreicht bei den erfolgreichen nur den Rang 7. Lediglich die Befürchtung, daß die Abnehmer 'zu großen Einfluß' auf ihre Arbeit nehmen könnten (Item 6), erhält einen noch geringeren Stellenwert (Rang 8). Bei den weniger erfolgreichen EZGen bestehen hier gleichfalls am wenigsten Bedenken (Rang 8), dennoch artikulieren sie diese Befürchtung mit 2,4 Punkten deutlich stärker als die erfolgreichen mit 1,9.

Ebenso fällt auf, daß sich die Profile bei Item 1 und 5 'überschneiden'. Mit 3,1 Punkten (Rang 2) schätzen die erfolgreichen EZGen die Produktionsstrukturen ihrer Mitglieder (Item 1) deutlich kritischer ein als die weniger erfolgreichen (mit 2,7

Punkten auf Rang 6). Der zweite Punkt, dem die erfolgreichen EZGen kritischer gegenüber stehen, ist die politische Auswirkung der Agenda 2000 (Item 5): Mit 3,0 Punkten betrachten sie diese im Vergleich zu den weniger erfolgreichen (2,9 Punkte) als etwas größere Bedrohung.

Die Befürchtung, von den Mitgliedern (Item 2) bei dem Bemühen um 'stärkere Marktorientierung' nicht (mehr) unterstützt zu werden, ist bei den erfolgreichen EZGen wiederum geringer (2,7) als bei den weniger erfolgreichen (3,1 Punkte), ebenso wie die, aufgrund überfüllter Märkte (Item 3) Aktionspielräume zu verlieren bzw. die Leistung von den Abnehmern (Item 8) nicht entsprechend honoriert zu bekommen.

Einvernehmen zwischen beiden Gruppen besteht gegenüber dem staatlichen 'Bürokratismus' (Item 7). Bei beiden Gruppen von EZGen besetzen bürokratische Hindernisse bei der Aufstockung von Produktionskapazitäten mit 3,4 (ME) und 3,6 Punkten (WE) den ersten Rang.

Die Bereitschaft, den potentiellen Problemfeldern mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen, ist bei den erfolgreichen EZGen deutlich stärker ausgeprägt als bei den weniger erfolgreichen (vgl. Abb. 11).

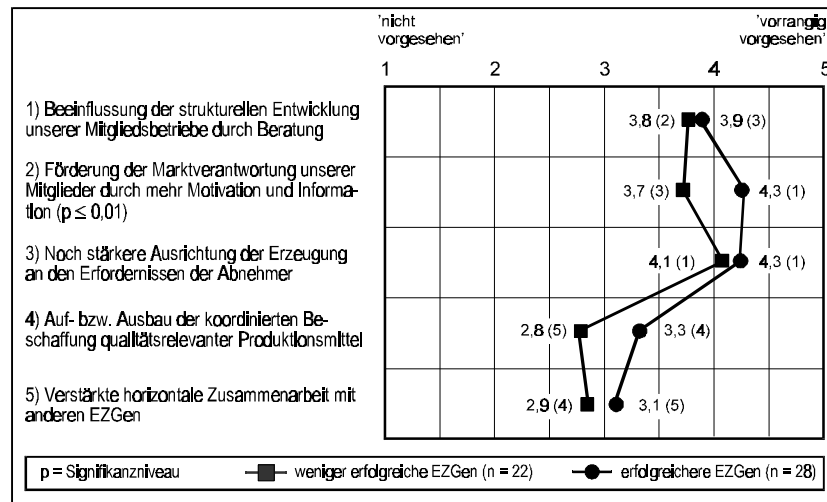
Mit dem Rang 1 bewerten die erfolgreichen EZGen die Förderung der Marktverantwortung der Mitglieder (Item 2). Dies ist insofern konsequent, als diese EZGen versuchen, die Beziehungen zu beiden Bezugsgruppen ihrer Arbeit gleichgewichtig zu entwickeln. Darüber hinaus spiegelt die Bewertung die Einsicht wider, daß eine noch stärkere Marktorientierung nur durch eine noch stärkere Motivierung der Mitglieder als den eigentlichen Trägern der Leistungserstellung realisiert werden kann. Diesen Zusammenhang haben die weniger erfolgreichen EZGen nicht in gleichem Maße verinnerlicht ($p \leq 0,01$). Sie setzen dieses Item mit 3,7 Punkten auf den dritten Rang. Ebenfalls mit Rang 1 wird von den erfolgreichen eine noch stärkere Ausrichtung der Erzeugung auf die Erfordernisse der Abnehmer (Item 3) belegt (ME= 4,3; WE = 4,1 Punkte).

Die Beeinflussung der strukturellen Entwicklung ihrer Mitgliedsbetriebe (Item 1) erhält bei beiden Gruppen mit 3,9 (ME) und 3,8 (WE) vergleichbare Punktwerte, wobei die Rangfolge differiert. Die weniger erfolgreichen EZGen setzen dieses Item an zweiter, die erfolgreichen an dritter Stelle der zu bewertenden Handlungsalternativen.

Der Auf- bzw. Ausbau der koordinierten Beschaffung qualitätsrelevanter Produktionsmittel (Item 4) wird von beiden Gruppen im Vergleich zu den anderen Items nicht als vorrangig eingeschätzt, obwohl die erfolgreichen EZGen ihn mit 3,3 Punkten (Rang 4) für bedeutsamer halten als die weniger erfolgreichen (2,8 Punkte; Rang 5). Möglicherweise liegt dies daran, daß die erfolgreichen EZGen ohnehin in

verstärktem Maß bereits auf die Beschaffung Einfluß nehmen und eine Ausweitung nicht für erforderlich halten. Eine eindeutige Interpretation ist wegen der Unstimmigkeiten in den Auskünften zur gemeinsamen Beschaffung nicht möglich. Dem verstärkten Aufbau einer horizontalen Zusammenarbeit mit anderen EZGen (Item 5) wird von beiden Gruppen mit 2,9 (WE; Rang 4) und 3,1 Punkten (ME; Rang 5) keine Priorität eingeräumt.

Abb. 11: Bevorzugte Maßnahmen zur Bewältigung künftiger Probleme (Rohmittelwerte und Ränge)



Quelle: Eigene Darstellung

Über die in Abb. 11 aufgeführten Items hinaus sollten die Schlachtvieh- und Ferkel-EZGen zusätzlich den Lösungsansatz einer Integration beider Produktbereiche in einer Organisation mit dem Ziel einer vertikalen Koordinierung und Qualitätssicherung beurteilen. Die erfolgreichen EZGen messen dieser Integration mit 3,8 Punkten eine etwas geringere Bedeutung bei als die weniger erfolgreichen (3,9 Punkte).

Eine vergleichbare Einschätzung erfährt auch das 'Genehmigungsmanagement', das gleichfalls nur bei den Schlachtvieh- und Ferkel-EZGen abgefragt und das von den erfolgreichen EZGen mit 3,6 und den weniger erfolgreichen mit 3,9 Punkten bewertet wurde.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß die erfolgreichen EZGen mit größerer Zuversicht und Handlungsbereitschaft in die Zukunft blicken.

6 Chancen einer vertikalen Zusammenarbeit

6.1 Notwendigkeit zur vertikalen Kooperation

Die vertikale Zusammenarbeit zwischen EZGen und Unternehmen der nachgelagerten Bereiche wird aus einer Reihe von Gründen in den letzten Jahren verstärkt propagiert:

1. Das großflächige Auftreten der Schweinepest einerseits und der BSE-Skandal andererseits haben vor allem im Bereich der Fleischerzeugung die Notwendigkeit einer Verbesserung der Produktsicherheit und -qualität offengelegt. Dies erfordert die Rückverfolgbarkeit von Endprodukten über alle Produktionsstufen hinweg, um Fehler schon im Vorfeld zu erkennen und zu beheben (Qualitätsaspekt) und die Haftung für Fehler und Unregelmäßigkeiten korrekt zuzuweisen (Sicherheitsaspekt).
2. Die teils anonymen Wege, die landwirtschaftliche Rohstoffe und Zwischenprodukte an den Märkten zurücklegen, ziehen einen erheblichen Kontrollaufwand nach sich. Eine verstärkte Zusammenarbeit würde durch verbesserte Abstimmung der Teilleistungen auf die Gesamtleistungserstellung beträchtliche Rationalisierungseffekte ermöglichen, die in Form einer höheren Wertschöpfung allen Partnern als Zusatzgewinn zugute kommen könnten.
3. Über den Rationalisierungseffekt hinaus könnten durch eine vertikale Zusammenarbeit Synergieeffekte durch gemeinsame Produktentwicklung realisiert werden. Eindrucksvolles Beispiel sind einige am Markt eingeführte Fleischmarken (z.B. Eichenhof, LandJuwel, Bauernsiegel), die nur aufgrund einer Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen (EZGen, Schlachthöfe, Lebensmittelhandel) entstehen konnten.
4. Als letztes Argument ist anzuführen, daß Unternehmen in Ländern mit anderen Produktions- und Vermarktungsstrukturen, z.B. Dänemark und Holland, diesen Weg seit einigen Jahren erfolgreich beschreiten und mit ihren Erzeugnissen auch den deutschen Markt in zunehmendem Maß für sich vereinnahmen.

Eine vertikale Zusammenarbeit setzt die innere Überzeugung der Beteiligten voraus. Von der Überlegung, den angesprochenen Unternehmen derartige Strukturen von oben über zentrale Organisationen zu diktieren, sollte vor diesem Hintergrund Abstand genommen werden.

6.2 Kooperationsbereitschaft nachgelagerter Unternehmen

Um die Bereitschaft des nachgelagerten Bereichs zur Zusammenarbeit mit EZGen zu prüfen, wurde flankierend zu den EZG-Befragungen ein vierseitiger Fragebogen an ausgewählte Unternehmen des Handels mit und der Verarbeitung von Agrarprodukten in Niedersachsen verschickt. Tab. 4 gibt den Stichprobenumfang der Befragung wieder.

Tab. 4: Stichprobenumfang der Unternehmensbefragung

Unternehmen	Angeschrieben (N)	Rücklauf (n)	Rücklauf (%)
Viehhandel	85	17	20,0
Getreidehandel	70	16	22,9
Schlachtunternehmen	23	7	30,4
Mühlen	29	7	24,1

Quelle: Eigene Erhebung

Mit 33 Handels- und 14 Verarbeitungsunternehmen ist die Stichprobe zu klein, um repräsentative Aussagen zu liefern. Dennoch konnten die Antworten einige Tendenzen aufzeigen.

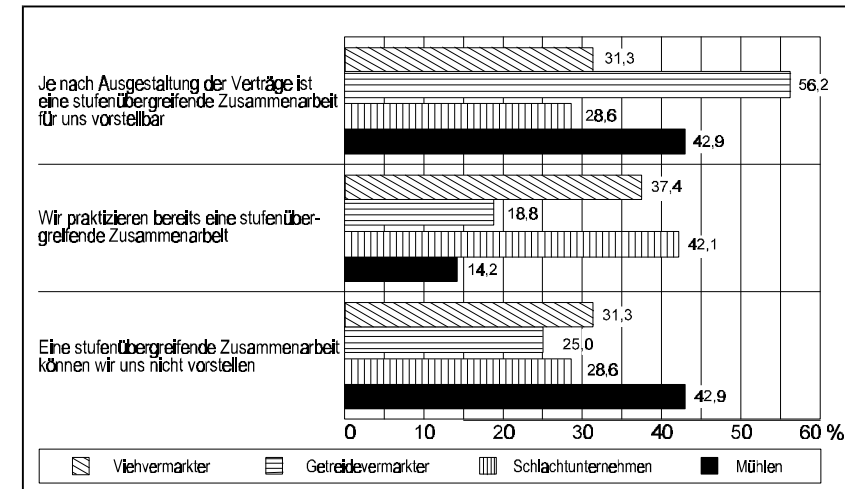
Unter anderem wurden die Unternehmen gefragt, inwieweit sie sich eine stufenübergreifende Zusammenarbeit mit EZGen und Unternehmen der jeweils anderen Stufe vorstellen können. Abb. 12 stellt die Ergebnisse dar.

Demnach kann in der Tendenz eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit EZGen festgestellt werden. Der Anteil Unternehmen, die sich eine derartige Zusammenarbeit überhaupt nicht vorstellen können, beträgt mit Ausnahme der Mühlen (42,9 %) weniger als ein Drittel der Befragten.

Ein nicht unerheblicher Teil hat eine derartige Kooperation bereits realisiert, dabei handelt es sich vornehmlich um Viehhandelsunternehmen (37,4 %) und Schlachtunternehmen (42,1 %). Aber auch die Getreidehandelsunternehmen, von denen bisher nur wenige auf diesem Intensitätsniveau mit EZGen zusammenarbeiten (18,8 %), sind an einer verstärkten Zusammenarbeit interessiert (56,2 %).

Es zeichnen sich folglich Möglichkeiten für den Aufbau vertikal koordinierter Leistungssysteme ab, die in Zukunft verstärkt genutzt werden müssen. Die erfolgreichen EZGen sind zweifellos als geeignete Partner dieser Unternehmen prädestiniert; es liegt jetzt in ihrer Verantwortung, diese Chancen wahrzunehmen.

Abb. 12: Bereitschaft von Unternehmen des Handels und der Verarbeitung zur stufenübergreifenden Zusammenarbeit mit EZGen



Quelle: Eigene Darstellung

7 Abschließende Bewertung der Ergebnisse

7.1 Anmerkungen zur Untersuchungsmethode

Vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse kann abschließend zunächst eine Bewertung der Methode der Gruppenbildung nach Erfolgsindex (IGE-Maß) vorgenommen werden, die in dieser Untersuchung erstmalig auf landwirtschaftliche Institutionen angewandt wurde. Es ist hervorzuheben, daß es sich bei diesem Erfolgsindex um ein gewichtetes Maß handelt: „Durch die Indexbildung werden nicht einzelne Erfolgskriterien zum Vergleich von Unternehmen herangezogen; sondern es wird ein gewichtetes Maß verwendet, welches vermutlich alle relevanten Unternehmensziele und Zielerreichungsgrade umfaßt“ (FRITZ, EFFENBERGER, 1995, S. 72).

Inwieweit die Erfassung 'aller relevanten Unternehmensziele' durch die in dieser Untersuchung zugrunde gelegten Zielformulierungen gelungen ist, muß offen bleiben. Die Formulierungen wurden aus Sicht der Marketingberatung vorgenommen, wobei sich die Anzahl der vorgegebenen Ziele aus deren Praxisrelevanz ergab.

Als Argument für die Stichhaltigkeit der gewählten Methode kann gewertet werden, daß die von den EZGen für sich in Anspruch genommenen Erfolge (höhere Erlöse etc.) von den erfolgreichen EZGen durchgehend höher bewertet wurden als von den weniger erfolgreichen (vgl. Kap. 5.1). Weitere Anhaltspunkte sind, daß sich in der Untersuchung eine intensivere Identitätspolitik sowie ein ausgeprägteres strategisches Denken als Erfolgsfaktoren der erfolgreichen EZGen erwiesen (vgl. Kap. 5.2).

7.2 Bewertung der Untersuchungsergebnisse

Zielsetzung des hier vorgestellten Forschungsprojektes war es, einen aktuellen Überblick darüber zu gewinnen, wie EZGen ihre Aufgaben definieren und umsetzen, welche Aktionsfelder sie besetzen und wie sie selbst den Erfolg ihrer Arbeit einschätzen.

Auf dieser Grundlage sollten Erfolgsfaktoren für die Arbeit von EZGen identifiziert werden. In der Untersuchung konnte aufgrund der begrenzten Anzahl an befragten EZGen, über die Gruppenbildung nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen EZGen hinaus, keine weitere Unterteilung nach Produktgruppen erfolgen. Dennoch lassen sich einige Tendenzen erkennen, die produktübergreifend Bestand haben.

Es ist deutlich geworden, daß sich die erfolgreichen EZGen stärker als die weniger erfolgreichen durch eine im Ansatz ganzheitliche Sicht ihrer Position und ihrer Tätigkeitsbereiche auszeichnen. Sie verstehen sich bewußt als Schnittstelle zwischen ihren beiden Bezugsgruppen und wissen, daß nur eine enge Zusammenarbeit mit den Mitgliedern es ihnen ermöglicht, die Anforderungen ihrer Abnehmer/Kunden zu befriedigen. Folgerichtig werden die Mitglieder durch eine intensive Informationspolitik in die Arbeit der EZGen eingebunden. Ihre Verpflichtungen werden in Richtlinien zur Produktion und zum Verkauf der Erzeugnisse genau definiert, und die Einhaltung dieser Verpflichtungen wird von den EZGen konsequent durchgesetzt. Auf dieser Grundlage verfügen sie über Erzeugnisse mit einem attraktiven Preis-Leistungsverhältnis.

In gleicher Weise konsequent gestalten die erfolgreichen EZGen die Beziehungen zu ihren Abnehmern. Sie suchen das Gespräch und reagieren zuverlässig auf die ihnen entgegen gebrachten Ansprüche. So ist es nachvollziehbar, daß diese EZGen sich als Geschäftspartner von den Abnehmern akzeptiert fühlen. Auch die angestrebten höheren Erlöse für die Mitglieder können sie auf diesem Weg verwirklichen, die ihnen wiederum die besten Argumente für die Motivation ihrer Mitglieder an die Hand geben.

Sowohl auf normativer und strategischer Ebene als auch in der Umsetzung in ein handlungsorientiertes Marketing-Management folgen die erfolgreichen EZGen also einem ganzheitlichen Managementverständnis, auch wenn in einzelnen Bereichen durchaus noch ungenutzte Potentiale für eine weitere Verbesserung der Leistungsfähigkeit gegeben sind, wie z.B. bei der Ausformulierung von Erzeugungs- und Qualitätsregeln.

Im Vergleich dazu zeichnen sich die weniger erfolgreichen EZGen in erster Linie durch mangelnde Konsequenz bei der Umsetzung ihrer - durchaus bewußt formulierten - Strategien aus. Den Schnittstellencharakter der Institution 'Erzeugergemeinschaft' haben sie nur unzureichend erkannt, wie sich vor allem am nachgelagerten Stellenwert der Mitgliederintegration zeigt.

Der Wille, für die Mitglieder höhere Erlöse zu erzielen, reicht für die Erzielung von Erfolgen am Markt allein nicht aus. Hierzu müssen die komplexen Zusammenhänge erkannt und in ein konsistentes Marketing-Management mit klaren Vorgaben und Instrumentarien für die Durchsetzung derselben umgesetzt werden. Diese Umsetzung ist bei den weniger erfolgreichen EZGen nur in Ansätzen zu erkennen. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, daß gerade die weniger erfolgreichen EZGen häufiger beklagen, als Geschäftspartner von den Abnehmern nicht ernst genommen zu werden. Die Zuverlässigkeit solcher Lieferanten bei der Erfüllung von vertraglichen Vereinbarungen ist für den Vermarkter nicht hinreichend gegeben, ein Vorteil gegenüber Geschäftsbeziehungen mit einzelnen Betrieben ist kaum auszumachen.

Festzuhalten ist, daß die Einhaltung der Vorgaben des MStrGes - sie definieren die Mindestanforderungen des Gesetzgebers an EZGen - eine notwendige, jedoch keinesfalls hinreichende Voraussetzung für den Erfolg von EZGen darstellt. Das MStrGes ist als rechtlicher Rahmen für die Tätigkeit von EZGen zu betrachten; ein Erfolg im unternehmerischen Sinne kann jedoch nur realisiert werden, wenn dieser Rahmen mit unternehmerischem Geist, schlüssigen Strategien und einer konsequenten Umsetzung ausgeschöpft wird.

Ein signifikanter Einfluß der wirtschaftlichen Größe (Anzahl Mitglieder, Mengenumsatz und durchschnittliche Produktionskapazität) auf den Erfolg von EZGen konnte in dieser Untersuchung nicht festgestellt werden. Offensichtlich sind auch 'kleine' EZGen in der Lage, am Markt erfolgreich zu agieren.

Dieses Ergebnis wird hinsichtlich der durchschnittlichen Produktionskapazitäten der Mitglieder durch die Einschätzung der EZGen relativiert. In stärkerem Maße als die weniger erfolgreichen EZGen vertreten die erfolgreichen die Auffassung, daß günstige Produktionsstrukturen ihrer Mitglieder für die Arbeit der EZG künftig immer wichtiger werden (vgl. Kap. 5.3).

Über die Identifikation von Erfolgsfaktoren hinaus sollte diese Untersuchung auch eine Einschätzung der Chancen für die Verwirklichung von vertikalen Verbundsystemen mit Unternehmen der nachgelagerten Stufen ermöglichen. Die Bereitschaft dieser Unternehmen, mit EZGen zusammenzuarbeiten, ist gegeben und wird in Zukunft aus Gründen der Prozeßsicherheit noch weiter zunehmen. Die erfolgreichen EZGen verfügen weitgehend über die nötigen Voraussetzungen, um sich an derartigen Verbundsystemen zu beteiligen.

8 Zusammenfassung

Ziel des Forschungsprojektes war es, auf der Grundlage einer Befragung von niedersächsischen Erzeugergemeinschaften (EZGen) für Schlachtvieh, Ferkel und Getreide Erfolgsfaktoren für die Arbeit von EZGen zu identifizieren. Dabei gelangte ein den gesamten Unternehmenserfolg umfassender Erfolgsmaßstab, das IGE-Maß, erstmalig vor dem Hintergrund landwirtschaftlicher Erzeugerzusammenschlüsse zum Einsatz.

Das IGE-Maß ist der Marketingliteratur entnommen und zielt auf die Ermittlung von Erfolgsfaktoren ab, indem ihrem Indexwert nach erfolgreiche Unternehmen (EZGen) weniger erfolgreichen gegenübergestellt werden. Das IGE-Maß verletzt zwar einige Prämissen der Indexbildung, erlaubt bei vorsichtiger Interpretation jedoch Rückschlüsse auf potentielle Erfolgsfaktoren der EZGen.

Der Umfang der Befragung war mit einem Rücklauf von 54,6 % äußerst zufriedenstellend. Aufgrund der begrenzten absoluten Zahl von befragten EZGen (n = 50) bestand jedoch nicht die Möglichkeit, die Befragungsergebnisse der beiden Gruppen der erfolgreichen (n = 28) und weniger erfolgreichen EZGen (n = 22) zusätzlich nach Produktgruppen auszuwerten.

Was die erfolgreichen gegenüber den weniger erfolgreichen EZGen auszeichnet, ist, daß sie über ein ausgeprägteres 'Wir'-Gefühl und eine konsequentere Kundenorientierung verfügen. Darüber hinaus sind sie wesentlich stärker auf die Qualität ihrer Erzeugnisse bedacht. Das Marketing-Management der erfolgreichen EZGen hinterläßt weitgehend einen professionelleren Eindruck als das der weniger erfolgreichen, auch wenn die Potentiale in einzelnen Tätigkeitsfeldern noch nicht voll genutzt werden. Die weniger erfolgreichen EZGen haben dem Ansatz nach vergleichbare Unternehmensziele und -strategien formuliert, zeigen jedoch bei der strategischen und taktischen Umsetzung große Schwächen.

Die vorliegende Untersuchung kommt zu dem Schluß, daß sich wirtschaftlicher Erfolg auch bei EZGen durch ein intensives normatives und strategisches Marketing-

Management sowie eine konsequente Umsetzung auf operativer Ebene gezielt beeinflussen läßt.

Eine flankierende Befragung von niedersächsischen Unternehmen des nachgelagerten Bereiches (n = 47) läßt den Schluß zu, daß dort eine wachsende Bereitschaft zur stufenübergreifenden Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft vorhanden ist. Die erfolgreichen EZGen bringen gute Voraussetzungen mit, sich als leistungsfähige Partner in vertikale Kooperationen einzubringen.

Literaturverzeichnis

AGRARBERICHT

Agrar- und ernährungspolitische Bericht der Bundesregierung, Bonn versch. Jg.

BECKER, J.

Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 3. verb. u. erg. Aufl., München 1990

BLEICHER, K.

Das Konzept Integriertes Management - St. Galler Management-Konzept, Bd. 2, 2. rev. u. erw. Aufl., Frankfurt und New York 1992

DIEKMANN-LENARTZ, C.

Einzelkämpfer nicht mehr gefragt! In: Landwirtschaftsblatt Weser-Ems, 145. Jg. (1998), H. 46, S. 12 - 13

ELSINGER, M.

Erzeugergemeinschaften als Organisationsmodell zur Förderung eines marktgerechten Agrarangebots - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Bayern unter besonderer Berücksichtigung des Schlachtviehbereichs, Diss., München-Weihenstephan 1991

ELSINGER, M.

Zu wenige Profis in Gemeinschaften. In: DLG-Mitteilungen, 107. Jg. (1992), H. 3, S. 70 - 73

FRITZ, W.

Marketing-Management und Unternehmenserfolg - Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart 1995

FRITZ, W.

Erfolgsursache Marketing - Warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind, Stuttgart 1997

FRITZ, W.; EFFENBERGER, J.

Strategieprofile als Erfolgsfaktoren von Investitionsgüterherstellern - Eine empirische Analyse. In: Marktforschung und Management, 1995, S. 68 - 74.

GÄLWEILER, A.

Strategische Unternehmensführung - Zusammengefasst, bearbeitet und ergänzt von Markus Schwaniger. Mit einem Vorwort von Fredmund Malik, 2. Aufl., Frankfurt (Main), New York 1990

HELZER, M.; HALK, O.; FRANKEN, R.

Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben 'Die Wettbewerbsfähigkeit der niedersächsischen Landwirtschaft' - Eine Herausforderung an Marketing und

Management im Agrarbereich. Im Auftrag des niedersächsischen Landwirtschaftsministeriums, Hannover 1994

OHNE VERFASSEN

Stärkung der Agrareinkommen durch eine verbesserte Marktposition - Antwort der Bundesregierung auf eine Große Anfrage der SPD-Fraktion - Marktstrukturpolitik und Absatzförderung im Dienste der Standortsicherung. In: Agra-Europe, 39. Jg. (1998), H. 3, Dokumentation, S. 1 - 34

RAFFÉE, H.; FRITZ, W.

Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen im Vergleich - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991), H. 11, S. 1211 - 1226

RAUPERT, W.; OBERMEIER, W.

Interview - Welche Probleme wollen Sie als erstes anpacken? In: Land & Forst, 151. Jg. (1998), H. 45, S. 6 - 7

SCHWANINGER, M.

Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt (Main) 1989

ULRICH, H.; PROBST, G. J. B.

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln - Ein Brevier für Führungskräfte, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1990

WIESELHUBER, N.

Marketing als ganzheitliches Konzept, Teil 2. In: management heute, Zeitschrift für Führungskräfte der Wirtschaft, Verwaltung und Schule, 30. Jg. (1988), H. 3, S. 17 - 21

Veränderung der Vermarktungsstrukturen von frischem Gemüse - Konsequenzen für zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten in der Produktion

Prof. Dr. W. Bokelmann, Dipl.-Ing. R. Gocht, cand. rer. hort. A. Müller, Dipl.-Ing. agr.
W. Riedel, cand. rer. hort. M. Thielemann, cand. rer. hort A. v. Allwörden

1	Problembeschreibung und Zielsetzung	48
2	Durchführung der Untersuchung	49
3	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	50
3.1	Beschreibung des Untersuchungsfeldes auf der Grundlage sekundärstatistischer Daten und Literaturanalyse	50
3.1.1	Wesentliche Entwicklungen auf Verbraucherseite	51
3.1.2	Beschreibung der Wettbewerbssituation auf der Einzelhandelsebene	51
3.1.3	Entwicklungen auf der Seite der Handelsmittler	52
3.1.4	Ausgangssituation und Entwicklungen auf der Produzentenseite	53
3.1.5	Die Koordination der Akteure im Absatzsystem	54
3.1.5.1	Der konflikttheoretische Ansatz	54
3.1.5.2	Vertikale Koordination durch Wertschöpfungs partnerschaften	54
3.1.5.3	Das ECR-Konzept als spezifische Form von Wertschöpfungspartnerschaften	54
3.2	Auswertung der Befragungsergebnisse	56
3.2.1	Ergebnisse der Befragungen und Beobachtungen in Irland	56
3.2.1.1	Allgemeine Informationen	56
3.2.1.2	Der Lebensmitteleinzelhandel	57
3.2.1.3	Die Produzentenebene	57
3.2.2	Darstellung der Befragungsergebnisse aus Schweden	59
3.2.2.1	Die Einzelhandelsebene	59
3.2.2.2	Die Handelsmittlerebene	60
3.2.2.3	Die Produzentenebene	60
3.2.3	Darstellung der Befragungsergebnisse aus Deutschland	60
3.2.3.1	Die Einzelhandelsebene	60
3.2.3.2	Änderungen der Anforderungen auf der Ebene der Handelsmittler	62
3.2.3.3	Anpassungserfordernisse auf Produzentenseite	63
3.2.3.4	Probleme und Schwachstellen an den Schnittstellen zwischen den Akteuren	64
4	Zusammenfassung der empirischen Analyse und Schlußfolgerungen	65

Literatur 67

1 Problembeschreibung und Zielsetzung

Die Produktion von Gemüse für den Frischmarkt wird in Deutschland nach wie vor deutlich durch eine große Zahl von Familienbetrieben dominiert. Die Entwicklungen in der Umwelt dieser Unternehmen sind durch verschiedenartige Tendenzen gekennzeichnet. Auf der einen Seite ist die Produktion in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Auch hat die Selbstversorgung in Deutschland nach einem dauerhaften Rückgang bis Anfang der 90er Jahre in den letzten Jahren wieder zugenommen. Zudem wirkt sich die zunehmende Wertschätzung für frisches Obst und Gemüse durch die Konsumenten positiv aus. Neben diesen positiven Tendenzen erscheinen auf der anderen Seite durchaus bedrohliche Anzeichen dafür, daß sich zukünftig in dem Sektor der Wettbewerbsdruck erhöhen wird und mit größeren Strukturveränderungen zu rechnen ist. Die Gemüseproduzenten sehen sich derzeit einer zunehmenden Anspruchsvielfalt des Handels und der Konsumenten, Veränderungen der Lager- und Distributionssysteme, Umwälzungen im politischen und sozialen Umfeld (Stichwort Saisonarbeitskräfte), einer steigenden Bedeutung von Umweltauflagen sowie einer besorgniserregenden Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) gegenüber. Der letzte Punkt wird besonders deshalb in der Branche diskutiert, weil rund 80 % des in Deutschland produzierten Gemüses auf diesem Weg die Konsumenten erreicht (FRUCHTHANDEL 1997, S.39). Verstärkt werden diese auf die Wettbewerbsintensität einwirkenden Kräfte durch eine zunehmende Globalisierung der Märkte sowie den rasanten technischen Fortschritt besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik.

Aus der beschriebenen Situation resultiert derzeit eine große Unsicherheit darüber, ob und welche Betriebe sich auf lange Sicht als wettbewerbsfähig erweisen werden und welche Maßnahmen notwendig sind, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen. Für die Produktionsbetriebe ist es außerordentlich schwierig, sich ein Gesamtbild ihrer eigenen Situation zu verschaffen und damit ihre Zukunftsperspektiven realistisch einzuschätzen. Denn ausschlaggebend für die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten sind aus Sicht der Betriebe nicht nur die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, sondern darüber hinaus das effiziente Zusammenspiel der im gesamten Absatzsystem tätigen Akteure. Im Zuge der Diskussion zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Branchen und ganzen Volkswirtschaften ist die umfassende Analyse der Wettbewerbsfähigkeit ganzer Wertschöpfungsketten gegenüber einer isolierten Analyse der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen bzw. Branchen inzwischen gebräuchlich (DE KLEIJN/TAP

1992; APPEL 1992). Damit rückt auch die Notwendigkeit zur Koordination wertschöpfungskettenübergreifender Aktivitäten in das Bewußtsein der Akteure. Umgekehrt läßt sich daraus ableiten, daß funktionelle Ineffizienzen im Bereich der Konsumgüterwirtschaft ein hinreichendes Kooperationspotential eröffnen, um wertschöpfungskettenübergreifende Lösungsansätze zu initiieren.

SCHMIDT und HÖPER (1997, S. 374 ff.) führen aus, daß für die Nahrungs- und Genußmittelbranche im Rahmen eines wertschöpfungskettenübergreifenden Ansatzes insbesondere die Beziehungen zum Lebensmitteleinzelhandel von Bedeutung sind. „Die Lieferkette vom Hersteller bis zum Point of Sale ist in der Konsumgüterwirtschaft gegenwärtig durch einzelbetriebliche und marktstufenspezifische Funktionslösungen und Entscheidungen geprägt. Die damit verbundenen Inzellösungen lassen sich aus den Wettbewerbserfordernissen auf den jeweiligen Marktstufen erklären, nicht aber aus den Wettbewerbserfordernissen über die gesamte Wertschöpfungskette ableiten. Das stellt auch die Ursache für erkennbare Ineffizienzen dar, die sich u.a. in fehlenden Informationen über die Erfordernisse der Marktpartner, ineffizienten Planungen, suboptimalen Aktivitäten, hohen Kosten und mangelndem Service niederschlagen“ (SCHMIDT/HÖPER 1997, S. 374 ff.)

Aus dieser Problemlage leitet sich die Zielsetzung dieser Studie ab. Sie will eine fundierte und wertschöpfungsübergreifende Analyse des derzeitigen Wettbewerbs auf dem Markt für frisches Gemüse liefern und daraus notwendige Anpassungserfordernisse im Produktionssektor des Gemüsebaus ableiten. Voraussetzung hierfür ist eine fundierte Beschreibung des Umfelds, in dem sich die Betriebe derzeit befinden (Abschnitt 3.1). Danach gilt es, die Problembereiche zu identifizieren, die für das Funktionieren des gesamten Absatzsystems relevant sind. Diesem Ziel folgend wird der Schwerpunkt der Untersuchung darin liegen, Entwicklungen und Spielregeln im Absatzsystem für Gemüse empirisch zu erfassen und darzustellen (Abschnitt 3.2). Dazu wird im empirischen Teil der Untersuchung eine aktorsorientierte Betrachtung gewählt, in der die Einstellungen und Bewertungen der im Absatzsystem für Obst und Gemüse vorhandenen Akteure dargestellt sowie die Ursachen für Effizienzverluste im System aufgezeigt werden. Hinweise auf solche Problembereiche werden einmal daraus erwartet, daß Differenzen in der Sichtweise der beteiligten Akteure auftreten. Daneben soll durch einen Vergleich der Situation in anderen Ländern, in dieser Untersuchung Irland und Schweden, aufgezeigt werden, in welchen Bereichen Entwicklungen schon weiter fortgeschritten sind (Abschnitt 3.2.1 u. 3.2.2). Im Anschluß daran sollen die daraus erwachsenden Chancen und Risiken vornehmlich aus Sicht der Gemüseproduzenten diskutiert und eine Bewertung darüber, inwieweit die in Deutschland produzierenden Betriebe auf diese Situation vorbereitet sind, vorgenommen werden. Aus der Identifizierung der Problembereiche an den Schnittstellen zwischen den Akteuren

sollen zum Schluß Ansätze zur Effizienzverbesserung im System aufgezeigt werden, die im Sinne sogenannter Wertschöpfungspartnerschaften von den Marktbeteiligten gemeinsam zu lösen sind.

2 Durchführung der Untersuchung

In der Einleitung wurde deutlich gemacht, daß eine Gesamtbeschreibung des Absatzsystems und damit eine Marktsystemanalyse in dieser Betrachtung Voraussetzung für das Verständnis der sich verändernden Wettbewerbsprozesse auf den verschiedenen Akteursstufen ist (vgl. AEBERHARD 1996, S. 148-157). Derzeit werden zur Erklärung der sich in solchen Systemen abspielenden Veränderungen der Absatzinstitutionen besonders neuere ökonomische Theorieansätze¹ (Institutionenökonomie) diskutiert. Diese leiden aber darunter, daß sie von wichtigen realen Gegebenheiten, wie zum Beispiel Machtphänomenen, abstrahieren und in empirischen Untersuchungen kaum zu operationalisieren sind. Im Hinblick auf das pragmatische Ziel der Untersuchung ist u. E. eine stärker aktorsorientierte Betrachtung des Systems vorzuziehen. Das heißt, im Rahmen der durchgeführten Befragungen wurden die Meinungen, Bewertungen und Zukunftserwartungen auf den verschiedenen Stufen des Absatzsystems erfaßt und bewertet.

Wichtig war es, die unterschiedlichen Erwartungen an die jeweiligen Partner mit Hilfe von Interviews deutlich herauszuarbeiten. Als Methode der Datengewinnung wurden deshalb problemzentrierte Interviews mit Beteiligten des Absatzsystemes geführt. Ergänzend dazu wurden fallbeispielhaft die Verhältnisse in Schweden und Irland² untersucht. Auch hier wurden Interviews mit Teilnehmern auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette geführt. Mit den dort gewonnenen Ergebnissen soll aufgezeigt werden, welche Veränderungen sich im Lebensmitteleinzelhandel bei der Vermarktung von Gemüse abspielen und welche Konsequenzen dies für die Produzenten hat.

¹ vgl. hierzu u. a. PICOT 1986 sowie PICOT, REICHWALD UND WIGAND 1996.

² Schweden und Irland wurden deshalb gewählt, weil neben den vorhandenen Kontakten der Lebensmitteleinzelhandel in diesen Ländern hinsichtlich ihrer Beschaffungsorganisation als vorbildlich gilt. An dieser Stelle sei noch einmal Frau L. Ekelund und Torbjörn Jansson von der schwedischen Landbauuniversität und Michael Neary vom irischen Marketing Board für viele Informationen und die gute Vorbereitung unserer Besuche in Schweden und Irland gedankt

	Einzelhandel	Handelsmittler	Erzeuger
Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Meyer & Beck Handels - KG • EDEKA • Lidl Stiftung & Co. KG • Tengelmann 	<ul style="list-style-type: none"> • The Greenery Deutschland • Gemüsering Stuttgart GmbH • Pfalzmarkt eG • Fruchthof Berlin eG • Mecklenburger Ernte EO • EO Zittau GmbH • EO Spreewaldmarkt eG 	<ul style="list-style-type: none"> • LWS Golzow, Betriebs-GmbH • Schwanteland Gartenbau GmbH • Rudolf Behr • Hans Ackermann • Taufrisch GbR
Irland	<ul style="list-style-type: none"> • TESCO 	<ul style="list-style-type: none"> • Dublin/Meath producers General Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugervertreter Dublin/Meath producers
Schweden	<ul style="list-style-type: none"> • ICA 	<ul style="list-style-type: none"> • SydGrönt • Saba Frukt & Grönt • LaFresh • Global 	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugervertreter SydGrönt

Abbildung 1: Befragungsteilnehmer in dieser Untersuchung

Auf Grund theoretischer Vorüberlegungen wurde von uns ein auf die spezielle Situation der Systemakteure ausgerichteter Interviewleitfaden entwickelt. Die Befragungen erfolgten im Zeitraum Juli 98 bis November 98. Befragt wurden auf der Seite des organisierten Lebensmitteleinzelhandels die verantwortlichen Personen für den Einkauf von Gemüse. In der Gruppe der Produzenten waren es überwiegend solche mit größeren Produktionskapazitäten; viele von ihnen sind aktiv mit der Vermarktung ihrer eigenen Produkte befaßt. Bei den Handelsmittlern treten derzeit verschiedenartige Akteure auf. Neben den traditionellen Erzeugerorganisationen – häufig organisiert in Form von Genossenschaften - sind noch freie Großhändler sowie Broker in diesem Geschäft tätig.³ Auch hat sich die Landschaft in den letzten Jahren durch das Auftreten von strategischen Partnerschaften zwischen einzelnen Händlern und größeren Produzenten (z.B. Gemüseringe) nicht unwesentlich verändert. Entsprechend wurde versucht, die Perspektiven dieser verschiedenen Absatzmittler in der Untersuchung zu berücksichtigen.

³ zu den in der Vermarktung von Obst und Gemüse wichtigen Akteuren siehe SCHWEMIN 1994

Die ausgewählten Interviewpartner erhielten neben einem Anschreiben, welches das Anliegen des Projektes erläuterte, auch den Interviewleitfaden. Von den angeschriebenen Personen oder Organisationen waren alle bereit an der Befragung teilzunehmen. Die Interviews dauerten zwischen 1 ½ und 3 Stunden, wurden auf Band aufgenommen und die wesentlichen Teile transkribiert. Die Auswertung dieser Daten erfolgte in gemeinsamen Diskussionen der Bearbeitergruppe und es wurde der Versuch unternommen, diese mit Angaben aus der Literatur reflektiert zu bewerten. Entsprechend wurden die gewonnenen Befragungsergebnisse durch relevante Literatur und sekundärstatistische Angaben ergänzt.

3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

3.1 Beschreibung des Untersuchungsfeldes auf der Grundlage sekundärstatistischer Daten und Literaturanalyse

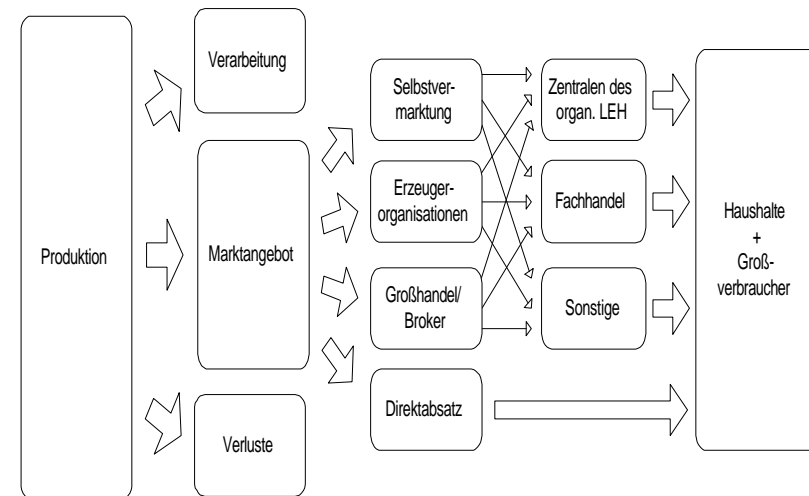


Abbildung 2: Die Akteure im Vermarktungssystem von Gemüse (verändert nach BEHR/RIEMER 1997, S. 26)

Die Vermarktung von Obst und Gemüse ist durch eine außergewöhnlich große Heterogenität der Akteure gekennzeichnet. Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Akteure im Vermarktungssystem von Gemüse. Allerdings täuschen die zur

übersichtlichen Darstellung vorgenommenen Vereinfachungen, über die außerordentliche Vielfalt der Organisationsformen hinweg. Auch unterscheiden sich die dort auftretenden Handelsmittler nach Größe, Funktion und Leistungsfähigkeit sehr⁴. Die Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen sollen im folgenden ausführlicher beschrieben werden.

3.1.1 Wesentliche Entwicklungen auf Verbraucherseite

Die deutschen Verbraucher sind in den vergangenen 40 Jahren immer mehr zu Frischgemüseessern geworden. Ende der 50er Jahre wurden pro Kopf der Bevölkerung noch keine 50 kg Gemüse verspeist. Inzwischen liegt der jährliche Verbrauch von Gemüse nach Angaben der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle beinahe bei 90 kg. Der Selbstversorgungsgrad für Gemüse beläuft sich derzeit auf knapp über 40 % (BMELF-INFORMATIONEN 1998). Insgesamt kann man trotz zwischenzeitlich leichter Rückgänge von einem anhaltenden Trend zu einem höheren Gemüseverbrauch sprechen (vgl. auch STORCK 1997, S. 73 sowie NEUMANN 1997, S. 313). Nach Daten des im Auftrag der CMA geführten Haushaltspanels der GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (GFK) ist der Verzehr von Frischgemüse in deutschen Privathaushalten nach 4 Jahren kontinuierlichen Wachstums im Kalenderjahr 1997 konstant geblieben (ZMP 1998, S. 23).

Innerhalb des Sortimentes hat es in den vergangenen Jahren Verschiebungen gegeben. Tendenziell kommt es zu einer Abkehr vom Grobgemüse hin zu Feingemüsearten. In neuerer Zeit spielen bei den Salaten eher Eissalat und bunte Salate gegenüber dem klassischen Kopfsalat eine größere Rolle. Die Sortimentsvielfalt ist stark angewachsen. Allgemein deutet sich eine Tendenz zu sogenannten Convenience-Produkten, z. B. gewaschenen und verpackten Salaten, an (vgl. STÄHLER 1997). Diese Entwicklung wird den immer kleiner werdenden Haushalten sowie der zunehmenden Berufstätigkeit beider Lebenspartner zugeschrieben (KINSEY ET AL. 1996, S. 2 ff.). Studien weisen darüber hinaus auch einen Trend zur Präferenz regionaler Angebote aus. Die große Mehrheit der Verbraucher bevorzugt Nahrungsmittel, die aus ihrer näheren Umgebung stammen (VON ALVENSLEBEN und GERTKEN 1993, S. 248). Verbrauchernah erzeugte Produkte genießen einen Heimvorteil, eine Entwicklung, die in allen Regionen Deutschlands und auch im Ausland zu beobachten ist.⁵ Ob und wie weit diese Heimvorteile zur Geltung kommen können, ist auch eine der zu untersuchenden Fragen.

⁴ Zur Bedeutung der einzelnen Akteure vgl. auch BEHR/RIEMER 1997

⁵ Zur Diskussion um Regionalvermarktung und regionale Gütezeichen vergleiche VON ALVENSLEBEN und GERTKEN 1993 sowie GIERL und HÖRTER 1992

Die Diskussion um den Einsatz von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln spielt besonders im Gemüsebau eine große Rolle. In den vergangenen Jahren ist von den Produzenten nahezu eine vollständige Umstellung auf die kontrollierte integrierte Produktion vorgenommen worden. Der organisierte Lebensmitteleinzelhandel (LEH) setzt inzwischen diese Produktionsweise als Standard voraus. Trotz dieser Maßnahmen ist nach wie vor der Verunsicherung der Verbraucher bei der Vermarktung von Gemüse Rechnung zu tragen⁶.

3.1.2 Beschreibung der Wettbewerbssituation auf der Einzelhandelsseite

Die Situation im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ist nun schon seit mehreren Jahren durch stagnierende nominale Umsätze, einen Rückgang der Anzahl der Geschäfte sowie einen Abbau der Beschäftigtenzahl im Inland gekennzeichnet. Eine wesentliche Ursache der Probleme des Einzelhandels ist die strukturelle Nachfrageschwäche. In den vergangenen 6 Jahren entwickelte sich der preisbereinigte Umsatz rückläufig. Immerhin konnte im Geschäftsjahr 1997 eine reale Umsatzsteigerung von 0,6% erreicht werden. Die längeren Öffnungszeiten haben nur für wenig Impulse gesorgt. Auch 1998 wird der Lebensmittelhandel voraussichtlich keine deutlich besseren Umsatzzahlen melden können: „Wenn die verfügbaren Einkommen nicht deutlich steigen - und nichts deutet ... darauf hin -, bleibt auch in den Supermarktkassen nichts mehr hängen“ (M+M EURODATA 1998).

Im Jahr 1997 durchbrach die Verkaufsfläche erstmalig die Marke von 100 Mio. m². Die Konzentration schritt weiter voran. Bereits heute haben die Top 5 des LEH ca. 60% Marktanteil, den sie nach Ansicht der BBE Unternehmensberatung nach 2005 auf 72% - 75% steigern dürften. Die TOP 10 erzielten 1997 einen Gesamtumsatz von 295 Mrd DM (+6%) und damit einen Marktanteil von 84%. Das bedeutet die wohl höchste Konzentration in Europa (vgl. EGGERT 1998, S. 98 ff. und M+M EURODATA 1998).

Im Lebensmitteleinzelhandel haben die Discounter weiter zulegen können. Prognosen der BBE-KÖLN im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Discounter im Foodbereich lauten für das Jahr 2000 auf ca. 33%-39% (heute rd. 30%) Marktanteil und für 2010 ca. 35%-45% Marktanteil. Diese Aussage wird auch von NIELSEN unterstützt (33% für 2005) (vgl. EGGERT 1998, S. 85 ff.). Eindeutige Verlierer sind die Kleinflächen (unter 400 m²). Ihr Marktanteil hat sich innerhalb der letzten 6 Jahre von über 32% auf 19% verringert. SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte und Fachmärkte haben ihre Marktanteile ausgebaut. Supermärkte und restliche Geschäfte verloren in beiden Teilen Deutschlands weiter

⁶ zur Problematik der Unsicherheit vgl. KAAS 1993 und VON ALVENSLEBEN 1993

an Bedeutung. Die Innenstädte haben zu Lasten der Grünen Wiese an Boden verloren. Die zielgerichtete Ausrichtung an dem Kundenbedürfnis Bequemlichkeit hat insbesondere in Japan und in den USA den sogenannten Convenience-Stores erheblichen Erfolg gebracht und wird auch in Deutschland mit Verzögerung erwartet.

Die Auslandsexpansion des Lebensmittelhandels nahm in den letzten Jahren an Intensität erheblich zu. Zwar sind die im Ausland erzielten Umsätze vergleichsweise bescheiden, doch geht man davon aus, daß sich dies sehr bald ändern wird. Nach einer Untersuchung von M+M EURODATA (1998) erreichten die 20 Spitzenunternehmen 1996 einen Gesamtumsatz von 718 Mrd DM. Dies entspricht europaweit einem Marktanteil von 50 Prozent. Davon entfallen aber erst 17 Prozent auf Umsätze außerhalb des jeweiligen Stammlandes. Dies wird sich ändern. In vielen Strategiepapieren wird als mittelfristiges Ziel bezeichnet, die Hälfte des Umsatzes außerhalb des Stammlandes zu erzielen (M+M EURODATA 1998). Die Übernahme von Wettbewerbern gehört zu den bevorzugten Mitteln der Internationalisierung: Intermarché wurde 1997 beherrschender Aktionär bei der deutschen SPAR; die deutsche Rewe hat 1996 den österreichischen Marktführer Billa gekauft. Der britische Marktführer TESCO baut seine Präsenz in Mittel- und Osteuropa durch Übernahmen aus (Global in Ungarn, K-Mart in Tschechien und der Slowakei, Savia in Polen). Auf mehr als 15% Auslandsanteil kommen bislang nur französische und deutsche Handelsfirmen. Neben den Engagements in Europa sind zunehmend Aktivitäten in Asien und Lateinamerika zu beobachten. Unmittelbare Folge der zunehmenden Internationalisierung ist die höhere Konzentration im europäischen Lebensmittelhandel: 1992 erreichten die führenden 10 Firmen einen Marktanteil von 28%. Nur fünf Jahre später hat diese Spitzengruppe mit 36% ihren Marktanteil um knapp ein Drittel verbessern können (M+M EUROTRADE 1998/99).

3.1.3 Entwicklungen auf der Seite der Handelsmittler

Die zunehmende Konzentration auf Seiten des organisierten Lebensmitteleinzelhandels sowie die sich abzeichnenden technischen Möglichkeiten im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik führen dazu, daß gerade im Bereich der Handelsmittler sehr große Umbrüche stattfinden⁷. Die Verteilerkette für Obst und Gemüse beginnt auf dem Feld. Dort werden die Produkte bei der Ernte mitunter gleich in Mehrweg-Transportverpackungen sortiert und für den Transport an die Großverteilerstufe fertig gemacht. Unternehmen der Großverteilerstufe sind

⁷ PICOT, REICHWALD und WIGAND weisen auf die sich abzeichnenden Veränderungen im Bereich von Handel und Logistik hin, die sich aus den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der daraus resultierenden Senkung der Transaktionskosten ergeben (vgl. 1996, besonders S. 316 ff.).

national oder regional arbeitende Großhändler und importierende Großhändler. Dazu zählen ebenfalls in zunehmendem Maße die Einzelhandelsketten, die durch ihre Kontore vertreten sind (z. B. EDEKA Fruchtkontor). Die Feinverteilung der Ware an die Outlets erfolgt, abhängig vom Artikel, meistens durch den org. LEH selbst. Die Handelsmittler halten immer häufiger Packmöglichkeiten bereit, um den Erwartungen des Einzelhandels an vorverpackten, gegebenenfalls preisausgezeichneten und regalfertigen Gemüseprodukten zu genügen.

Tendenziell zeichnet sich eine stärkere Zentralisierung der Beschaffungsaktivitäten des organisierten Lebensmitteleinzelhandels ab. Zunehmend schließt der Lebensmitteleinzelhandel mit leistungsfähigen Produzenten selbst Verträge, in denen Mengen und in Einzelfällen auch Preise festgelegt sind. Die ehemaligen Großhändler geraten mehr und mehr in die Rolle von Logistikdienstleistern. Diese neue Form des Absatzmittlers wird von manchen auch als Broker bezeichnet.

Im Ausland wurde schon frühzeitig auf die durch zunehmende Konzentration auf Seiten des org. LEH veränderten Beschaffungsansprüche reagiert. Ende 1996 gab Greenery International B. V. den Zusammenschluß von 8 Obst- und Gemüseversteigerungen bekannt. Greenery International vermarktet rund 80% des holländischen Obst und Gemüses mit einem Wert von 2,6 Mrd. Niederländischen Gulden. Die traditionellen Veilingen haben dadurch weitgehend ausgedient. Nur noch ein Drittel der Waren, in erster Linie kurzfristig zu vermarktende Partien, sollen über die Uhr verkauft werden. Der Löwenanteil wird zu Festpreisen abgesetzt. Greenery International wird die vorhandenen Auktionsplätze entweder als agrarisches Logistikzentrum (ALC), als Sammelstelle oder als Lagerstandort nutzen. Mit dem Zusammenschluß reagierten die holländischen Versteigerungen auf Umsatzeinbußen, die auf den verschärften Wettbewerb mit spanischen Produkten sowie auf veränderte Ansprüche der großen Einzelhandelsketten zurückzuführen sind. Die Einzelhandelsketten sind dazu übergegangen, vermehrt direkt bei den Erzeugern einzukaufen und damit die Versteigerungen zu umgehen. Von den Unternehmen wurde in der Vergangenheit immer wieder beklagt, daß die über die Versteigerungen abgesetzten Erzeugnisse bis zum Konsumenten zu lange unterwegs sind. Auf dem Weg vom Erzeuger über die Versteigerung zum Einzelhandel und Verbraucher wird das Produkt bis zu 5 mal umgelagert. Das VTN-Konzept sieht daher vor, daß in wenigen Jahren 70% der Verkäufe über Lieferverträge erfolgen sollen. Rund 40% des Volumens sollen direkt vom Erzeuger an die Abnehmer geliefert werden. Zwischen Bestellung und Auslieferung sollen weniger als 18 Stunden liegen (GREENERY INTERNATIONAL B.V. 1996, S. 25). In jüngster Zeit erhöhte Greenery seinen Umsatz von 2,6 Mrd. DM auf rund 5 Mrd. DM dadurch, daß zwei weitere Handelsgruppen übernommen wurden (o. V., RHEINISCHE MONATSSCHRIFT 1998, S. 414).

Auch in Deutschland ist derzeit eine Fusionswelle auf Seiten der Erzeugerorganisationen zu beobachten (z. B. die Verschmelzung des Centralmarktes Bonn Roisdorf eG mit dem Erzeugergroßmarkt Düsseldorf-Neuss eG zum Centralmarkt Rheinland eG). Erste Zusammenschlüsse erfolgen auch schon länderübergreifend (UGA und NBV auf deutscher Seite mit dem holländischen ZON⁸). In den letzten Jahren kommt es vermehrt zur Bildung von strategischen Kooperationen zwischen Großerzeugern und Handelsunternehmen mit dem Ziel, flexibel und umfassend auf die veränderten Anforderungen des LEH reagieren zu können.

3.1.4 Ausgangssituation und Entwicklungen auf der Produzentenseite

In den alten Bundesländern sind die Produktionskapazitäten des Gemüsebaus in den vergangenen 10 Jahren kontinuierlich ausgedehnt worden. So weiteten sich die gartenbaulich genutzten Flächen der Gemüsebaubetriebe jährlich um 3,7% aus. Dagegen ist die Zahl der Betriebe jährlich um rund 2,6% gesunken. Bezogen auf

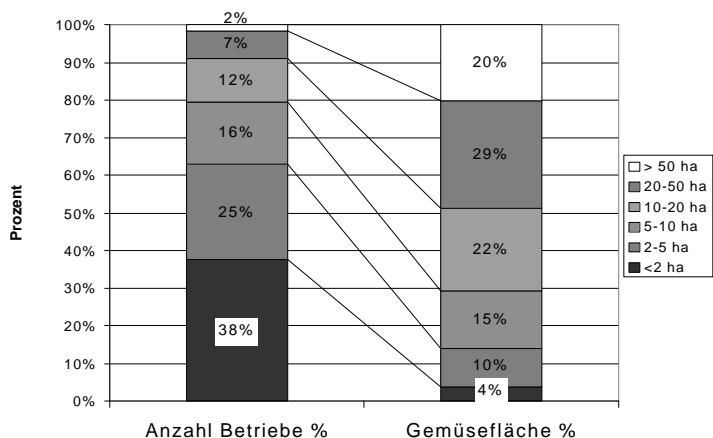


Abbildung 3: Betriebsgrößenstruktur im Gemüsebau. Eigene Darstellung nach Angaben des STATISTISCHEN BUNDESAMTES 1996

einen 10jährigen Zeitraum beläuft sich damit die Abnahme insgesamt auf etwa 30%. Damit wird klar, daß die durchschnittliche Betriebsgröße im Gemüsebau sehr stark zugenommen hat.

⁸ NBV ist die Niederrheinische eG Blumenversteigerung, UGA steht für die Union Gartenbaulicher Absatzmärkte und ZON ist die Veiling Zuidooit-Nederland

Allerdings bewirtschaftet auch derzeit noch mehr als die Hälfte der Haupterwerbs-Betriebe Flächen von weniger als 5 ha GN; das entspricht rund 2500 Betrieben (Abb. 3). 1500 dieser Betriebe sind vermutlich den Betrieben mit überwiegend direktem Absatz zuzuordnen. Folglich setzen immerhin 1000 Betriebe in dieser Größenklasse indirekt ab. Hier ist fraglich, ob mit dieser Betriebsgröße dauerhaft ein ausreichendes Einkommen erzielt werden kann. Auch die Zahl von rund 1000 Betrieben in der Größenklasse zwischen 5 und 10 ha bereitet sicherlich noch Probleme. Eigene überschlägige Kalkulationen der Mindestbetriebsgröße siedelt diese je nach Intensität der Bewirtschaftung zwischen 10 und 20 ha an. Rund 850 Betriebe bewirtschaften jeweils mehr als 10 ha Gesamtnutzfläche. In dieser Gruppe nimmt die Zahl der Betriebe rasch zu; im Zeitraum zwischen 1981 und 1994 in den neuen Bundesländern um rund 150% (s. Abb. 4). Bei genauerer Betrachtung ist auffällig, daß die Situation je nach Bundesland sehr unterschiedlich ist. Dies zeigen die Werte der einzelnen Bundesländer aus der GARTENBAUERHEBUNG 1994 und die damit einhergehende durchschnittlichen Betriebsgrößen (STATISTISCHES BUNDESAMT 1996). Diese liegt in Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und den neuen Bundesländern bei rund 14 ha und damit im Vergleich zu den südlichen Bundesländern relativ günstig.

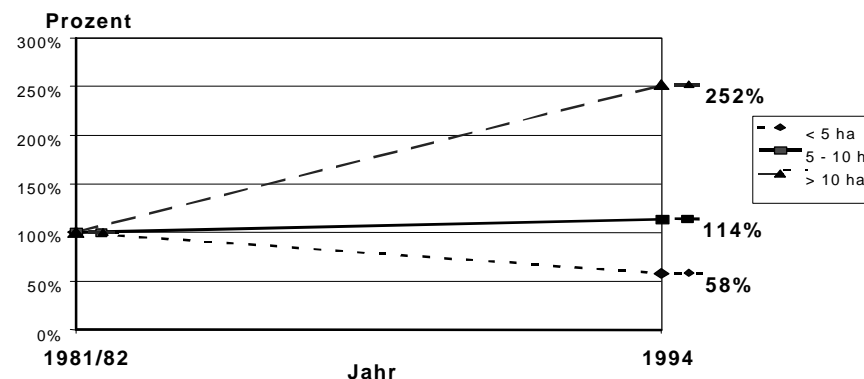


Abbildung 4: Strukturveränderungen im Gemüsebau zwischen 1981/82 und 1994

Die Betrachtung der wirtschaftlichen Situation der Betriebe zeigt eine sehr weite Streuung der Erfolgsgrößen. Die Zahlen des ARBEITSKEISES BETRIEBSWIRTSCHAFT IM GARTENBAU (1997) machen deutlich, daß im ersten Drittel („erfolgreiche“ Betriebe) der Gemüsebetriebe eine vollständige Entlohnung der eingesetzten Faktoren Arbeit und Kapital möglich ist, während im 3. Drittel z.T. akute

Existenzgefährdungen zu erkennen sind. Auf der Suche nach den Ursachen dieser Unterschiede ist auffällig, daß der Ertrag je ha in dem sogenannten 3. Drittel deutlich unter dem des 1. Drittels, während auf der anderen Seite der Betriebsaufwand je ha GN – besonders im Bereich der Lohnkosten - über dem des 1. Drittels liegt. Eine wesentliche Ursache für diese Erfolgsunterschiede ist in der Betriebsgröße zu finden. Die im Kennzahlenvergleich des Arbeitskreises vertretenen Betriebe weisen im 1. Drittel eine durchschnittliche Betriebsgröße von 25 ha auf, davon 15 ha gärtnerische Nutzfläche. Das 3. Drittel liegt bei rund 9 ha Betriebsfläche und einer gärtnerischen Nutzfläche von rund 5,5 ha (vgl. hierzu BOKELMANN 1997).

3.1.5 Die Koordination der Akteure im Absatzsystem

3.1.5.1 Der konflikttheoretische Ansatz

Absatzwege (Absatzkanäle, Marktkanäle) für einzelne Produkte sind mehrstufige, durch regelmäßige Markttransaktionen gefestigte vertikale Verkettungen absatzwirtschaftlicher Institutionen (Hersteller, Großhändler, Handelsvertreter, Einzelhändler). Die Koordination dieser Beziehungen wurde Ende der 60er Jahre besonders unter konflikttheoretischen Gesichtspunkten untersucht (vgl. STEFFENHAGEN 1987).

Häufige Konfliktursachen zwischen Produzenten und Händlern sind Verkäufe unter Einstandspreis, Diskriminierungsbeschwerden, Hinweise auf die beim Handel nachlassende Aufnahmebereitschaft von Neuprodukten, Beschwerden über als ungerechtfertigt empfundene Rabatt- bzw. Zuschußforderungen (zum Konditionensystems siehe TÄGER ET AL. (1994, S. 59 ff.). STEFFENHAGEN (1987, S. 552 ff.) entwickelte ein dreigliedriges Ursachenschema zu interorganisationalen Konflikten in Absatzwegen: Eine Unverträglichkeit von Zielvorstellungen ist dann gegeben, wenn die Erreichung von Herstellerzielen die Erreichung von Absatzmittlerzielen und/oder umgekehrt beeinträchtigt. Sie führen dazu, daß zwischen Hersteller und Handelsorganisation eine Einigung auf beiderseits akzeptable Marketingmaßnahmen (z.B. Verkaufsförderung, Neuprodukteinführung, Sortimentsbereinigung) erschwert wird oder unterbleibt. Unverträglichkeiten bei sich prinzipiell entsprechenden Zielsetzungen werden auch durch Verteilungskonflikte ausgelöst. Auseinandersetzungen um die angemessene Handelsspanne, Werbekostenzuschüsse, Rabattstaffeln, Plazierungsprämien sind meistens auf das Verteilungsproblem des im Absatzweg erzielbaren Gesamtgewinns zurückzuführen. Informationen und Informationsverarbeitung als Konfliktursache zwischen Herstellern und Absatzmittlern sind darauf zurückzuführen, daß beide in aller Regel über einen unterschiedlichen Vorrat an faktischen Marktwissen verfügen. So weichen z.B. die Kenntnisse und Erfahrungen eines Herstellers über das Konsumentenverhalten und

über die Wirksamkeit von Marketingaktivitäten auf Grund systematischer Marktforschung erheblich vom Informationsstand der Absatzmittler ab. Andererseits sind Herstellerunternehmen im Vergleich zu Absatzmittlerorganisationen oft nur unzureichend über betriebswirtschaftliche Gegebenheiten im Handel oder das Verhalten der Käufer im Geschäft selbst informiert. Informationsgefälle in Absatzwegen wirkt sich grundsätzlich konfliktär im Sinne eines Beurteilungskonfliktes aus.

Einige dieser Konfliktursachen sind z.T. prinzipieller Natur und sollten berücksichtigt werden, wenn im folgenden über die Möglichkeiten und Begrenzungen von sogenannten Wertschöpfungspartnerschaften im Absatzsystem die Rede ist.

3.1.5.2 Vertikale Koordination durch Wertschöpfungspartnerschaften

Betrachtet man die Entwicklung der Beziehungen zwischen Produzenten und Handel in den neunziger Jahren, so zeigt sich eine Verschärfung des Wettbewerbsklimas. Ursachen dafür liegen, wie schon erwähnt, im zunehmenden Verdrängungswettbewerb bei stagnierenden Umsätzen und steigenden Kosten im Handel, wie auch bei wachsenden Ansprüchen der Kunden. Zugleich erhöht die Wettbewerbssituation das Konfliktpotential im Absatzsystem – häufig verbunden mit Effizienzverlusten.

Experten gehen davon aus, daß die veränderten Rahmenbedingungen eine strategische Neuorientierung erfordern (vgl. bspw. KAISER 1998). Die Wettbewerbsstrategie der neunziger Jahre lautet Kosten- und Qualitätsführerschaft. Ihre Realisierung setzt Effizienzsteigerungen voraus, die über eine bloße Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette nicht erreichbar ist. Dieser Rahmen wird in Produktion und Handel einerseits als Zwang empfunden; andererseits auch als Chance erkannt. Ein Ansatz zur Realisierung des erforderlichen Effizienzsteigerungspotentials bildet die integrierte Optimierung im Zuge von Wertschöpfungspartnerschaften (vgl. hierzu auch SWOBODA 1997, BUZZEL/ORTMEYER 1995; IRRGANG 1994, TIETZ 1995 sowie POIRIER/REITER 1997).

3.1.5.3 Das ECR-Konzept als spezifische Form von Wertschöpfungspartnerschaften

Seit einigen Jahren wird in der Konsumgüterindustrie eine neue Möglichkeit der Zusammenarbeit in Absatzkanälen diskutiert. Es handelt sich dabei um das Konzept des Efficient Consumer Response (ECR)⁹, von HÖPER/SCHMIDT (1997, S. 10)

⁹ Eine umfassende Beschreibung des Konzeptes findet sich bei VON DER HEYDT 1998, vgl. ebenso VON ALLWÖRDEN 1998.

wörtlich als "effiziente Reaktion auf das Konsumentenverhalten" übersetzt. Gemeint ist ein „verbraucherorientiertes, reaktionsfähiges System über alle Elemente der Wertschöpfungskette mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu maximieren und die Kosten zu reduzieren.“ Ziel ist es, die Verfügbarkeit der Produkte in den Regalen zu optimieren, die Bestandsführung zu verbessern, die Lagerkapazitäten zu reduzieren und die Produktion verkaufsorientiert zu gestalten. Die bisher sehr konfliktanfälligen Austauschbeziehungen zwischen Hersteller und Handel sollen auf einer Basis des gegenseitigen Vertrauens in ein verbraucherorientiertes, unternehmensübergreifendes Optimierungssystem der gesamten Wertschöpfungskette überführt werden. Der Konsument soll dabei Vorteile durch hochwertige und preiswerte Produkte, guten Service und optimal zusammengestellte Sortimente haben. Der Nutzen für Handel und Industrie liegt daneben in den erheblichen Kosteneinsparungspotentialen.

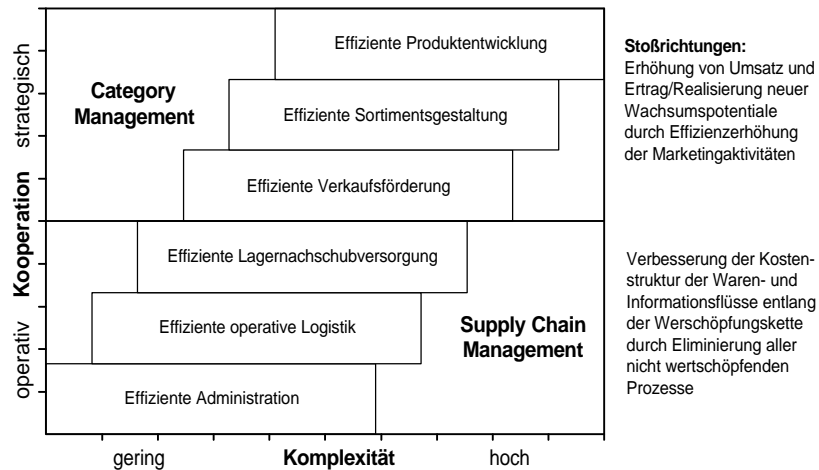


Abbildung 5: Wesentliche Elemente des ECR-Systems (BECKER 1998, S. 598)

Die ersten Einsätze dieses neuen Systems wurden Ende der achtziger Jahre in den USA im Lebensmitteleinzelhandel erprobt, und als Antwort auf dortige Erfolgsmeldungen gründete sich im Juli 1994 das ECR Europe Executive Board. Nach einer von der US-amerikanischen Unternehmensberatung KURT SALMON ASSOCIATES (vgl. VON DER HEYDT 1998, S. 72 f.) erstellten Studie werden vier Teilaufgaben (ECR-Basisstrategien) genannt (siehe Abb. 5):

- Efficient Replenishment (effiziente Nachbestellung): Angestrebt wird die Bereitstellung des richtigen Produkts, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Eine Steuerung des Logistiksystems soll vom Endverbraucher ausgehen, der Konsument "zieht" die Waren mittels seiner Nachfrage vom Hersteller durch den Handel an die ‚Orte des Verkaufs‘ (Point of Sale POS). Zu diesem Zweck werden die Abverkaufsinformationen vom Point of Sale über Scannerkassen erfaßt, durch die Absatzkette an den Hersteller weitergeleitet und die ermittelten Verbraucherwünsche in Bestellungen umgewandelt. Je nach Bedarf wird automatisch eine Bestellung beim Hersteller bzw. Verteiler ausgelöst (VON DER HEYDT 1998, S. 74 ff.).
 - Efficient Assortment (Effiziente Sortimentsgestaltung): Der Handel ist an einer Ertragsoptimierung des Gesamtsortiments interessiert, während der Produzent seine eigenen Produkte optimal im Gesamtsortiment plazieren möchte. Eine Auflösung dieses Interessenkonfliktes ist eine an den tatsächlichen Bedürfnissen des Konsumenten ausgerichtete Optimierung des Gesamtsortiments. Die Verwendung der an den Verkaufsstellen gewonnenen Daten dient hier der Optimierung des Produktsortiments und der optimalen Nutzung des vorhandenen Regalplatzes (HOMBURG, ET AL. 1996, S. 12).
 - Efficient Promotion (Effiziente Verkaufsförderung): Durch diese Teilstrategie soll die Effizienz der Kommunikationspolitik erhöht werden. Die Reaktion der Kunden auf verkaufsfördernde Maßnahmen kann durch eine detaillierte Auswertung der POS-Daten ermittelt werden. (HOMBURG ET AL. 1996, S. 13).
 - Efficient Product Introduction (Effiziente Neuprodukteinführung): Auf der Grundlage gemeinsamer Marktforschungsaktivitäten und dem Austausch von POS-Daten werden gemeinsam Produkte entwickelt und gezielt eingeführt. Die enge Zusammenarbeit zwischen Handel und Produktion vermindert die Kosten und steigert Produktakzeptanz und Produktqualität.
- In der Literatur wird besonders betont, daß der Erfolg von ECR davon abhängt, wie gut Produzenten und Handel miteinander kooperieren. Dieses war in der Vergangenheit häufig nicht der Fall. Wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung sind (vgl. SCHMIDT/HÖPER 1997):
- Veränderungsbereitschaft in Organisationen und Prozessen: Es kommt darauf an, daß die Dokumentation der Geschäftsprozesse erfolgt, Leistungsstandards exakt definiert und geeignete Systeme der Kostenrechnung eingeführt werden.

- Entwicklungsstand bzw. Einführung technischer Normen: Es muß eine genauere Abstimmung der Verpackungssysteme sowie der verwendeten Kommunikationstechnologie erfolgen.
- Investitionsbereitschaft: Eine Voraussetzung für ECR ist die Einführung des elektronischen Datenaustausches (EDI), so daß Informationen ohne großen Aufwand ausgetauscht werden können. Außerdem müßten z.T. eigene Standards aufgegeben werden, was zu einer Desinvestition führt.
- Beziehungsqualität der ECR-Partner: Voraussetzung für eine Effizienzverbesserung in der Wertekette ist, daß die Partner kooperativ zusammenarbeiten, Stichworte wie Fairneß, Offenheit, Engagement und Konfliktbereitschaft werden in diesem Zusammenhang regelmäßig erwähnt.
- Bestimmte Produkteigenschaften: Bestimmte Produkteigenschaften müssen gegeben sein. Günstig für die Einführung von ECR wirken sich hohe Umschlaghäufigkeit, hoher Wert der Produkte, Haltbarkeit, Markentreue und Substituierbarkeit aus.

3.2 Auswertung der Befragungsergebnisse

Ausgehend von der Forderung nach Steigerung der Gesamteffizienz des

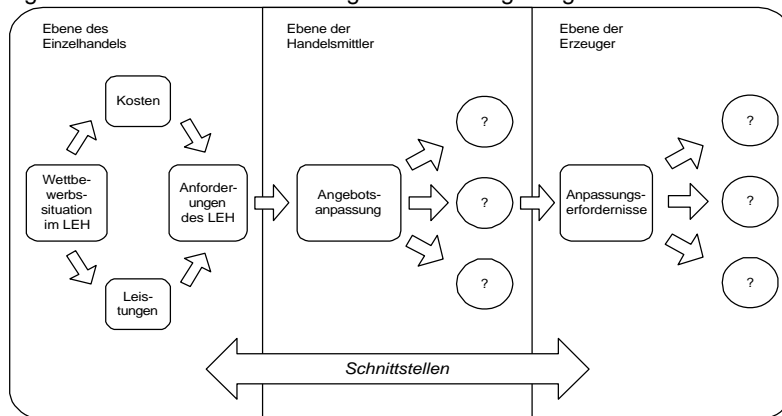


Abbildung 6: Betrachtungsrahmen der vorliegenden Untersuchung

Absatzsystems sind die Veränderungen genauer zu betrachten, die sich für die Akteure auf den jeweiligen Stufen ergeben. Im folgenden sollen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in dem in Abbildung 6 dargestellten Rahmen

zusammengeführt werden. Bei der hier gewählten Betrachtungsweise wird davon ausgegangen, daß die schon anhand der Literaturanalyse beschriebenen Veränderungen der Wettbewerbsverhältnisse im Lebensmitteleinzelhandel dazu führen, daß entsprechende Anpassungsreaktionen notwendig werden. Grundsätzlich können diese sich entweder auf die Senkung der Kosten, beispielsweise für Logistik und Lagerhaltung richten oder eine Verbesserung des Leistungsangebotes anstreben (Sortiment, Verfügbarkeit, Qualität, Service). In jedem Fall werden diese Anpassungsreaktionen dazu führen, daß sich die Anforderungen des Lebensmitteleinzelhandels an die Lieferanten verändern. Besonders die sich aus der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik ergebenden Möglichkeiten tragen zu einer Beschleunigung der Anspruchserwartungen bei.

Für die Handelsmittler sind dementsprechend die Erwartungen des LEH zu konkretisieren. Sowohl die im Handel ablaufenden Anpassungsreaktionen als auch die von den Handelsmittlern initiierten Angebotsanpassungen wurden durch die Befragung ermittelt. Auf der letzten Stufe sind danach Schlußfolgerungen darüber abzuleiten, wie Gemüseproduzenten sich diesen Verhältnissen anpassen können. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Wettbewerbssituation dieser Betriebe derzeit auch von anderen Faktoren bestimmt wird. Neben einer permanenten Überproduktion im europäischen Raum sind es in jüngster Zeit auch Veränderungen in der Arbeits- und Umweltgesetzgebung, die eine größere Rolle spielen.

3.2.1 Ergebnisse der Befragungen und Beobachtungen in Irland

3.2.1.1 Allgemeine Informationen

In Irland werden, ähnlich wie in Deutschland, rund 70% des produzierten Gemüses auf dem Frischmarkt abgesetzt. Rund 10% gehen in die Verarbeitung und noch einmal 20% gehen in den Cateringbereich. Von dem frisch vermarkteten Gemüse erreichen $\frac{3}{4}$ die Konsumenten über den organisierten Lebensmitteleinzelhandel. Derzeit herrscht im Einzelhandelsgewerbe allgemein und im Absatzsystem für Gemüse im besonderen dadurch eine große Umbruchstimmung, daß TESCO im letzten Jahr mit auf den irischen Markt gestoßen ist. Dieses Unternehmen gilt als ein Vorreiter für die Umsetzung des ECR-Konzeptes im Rahmen von Wertschöpfungspartnerschaften. Dabei ist die Zielrichtung klar abgesteckt. „Anstatt Produkte zu verkaufen, von denen man hofft, daß die Leute sie wollen, versorgen wir jetzt die TESCO-Konsumenten mit genau den Waren, die sie haben wollen“ so HARDMAN (Verkaufsdirektor von Nestle UK). In ersten Versuchen sind neben großen Firmen wie Nestle, Procter&Gamble und Coca Cola auch ein Pilzproduzent und ein Lieferant von Milchprodukten beteiligt. Nur durch konsequenten Datenaustausch sei Category Management, also die gemeinsame Bewirtschaftung

von Warengruppen, möglich. Bei TESCO bekommen bestimmte Lieferanten nach Eingabe ihrer persönlichen PIN-Nummer tagesgenauen Zugriff auf TESCO-Verkaufsdaten. Die Implementierung des Konzeptes ist allerdings im Warenbereich Obst und Gemüse noch nicht so weit fortgeschritten.

3.2.1.2 Der Lebensmitteleinzelhandel

Die führenden Unternehmen in Irland sind neben TESCO noch DUNN STORES und SUPER VALUE. Diese 3 Unternehmen tätigen rund 70 % des Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel auf der Insel. Die großen Ketten haben ihre Beschaffung mehrheitlich in der Weise organisiert, daß sie sog. Central Distribution Center (CDC) eingerichtet haben. Diese werden entweder von ihnen selbst betrieben oder Logistikdienstleister werden hierfür in Anspruch genommen. Seitdem TESCO in den Markt gekommen ist, haben sich die Dienstleister mehr oder weniger auf eine Kette spezialisieren müssen.

Bei der Besichtigung einzelner Filialen wurde deutlich, daß das Obst- und Gemüseangebot eine besondere Rolle spielt. Anders als in deutschen Läden ist dieser Bereich sehr weitläufig (10% der Ladenumsätze auf rd. 14% der Verkaufsfläche). Die Produkte werden sehr gut ausgeleuchtet und überall ist ein auffallend breites Sortiment vorhanden. Die Gesprächspartner gaben an, daß bei zunehmender Standardisierung von Markenprodukten für die Einzelhandelsläden gerade im Bereich des frischen Obstes und Gemüses eine besondere Differenzierungsmöglichkeit liegt. Service und Beratung spielen eine besondere Rolle. Produktinformationen sind fester Bestandteil auf Verpackungen und beiliegenden Handzetteln. Ausgehend von England setzt sich auch in Irland durch, daß der Anteil von vorverarbeiteten, verarbeiteten und vorverpackten Produkten stetig größer wird. Regionalität spielt besonders in Irland eine sehr große Rolle. Das hat damit zu tun, daß die Geschichte zwischen England und Irland nicht ganz unbelastet ist. Darüber hinaus ist die Verbindung zum Landleben auf der Insel hoch. Insofern besteht auf Seiten der Verbraucher der Wunsch, die Landwirtschaft in dieser Form zu erhalten. Die hohe Präferenz für heimische Ware hat dazu geführt, daß auch Unternehmen wie TESCO sehr stark bemüht sind, irische Produkte zu vermarkten. Anders als in Deutschland wird bei allen Gemüsearten auf den Etiketten entweder der Tag der Auslage, des spätesten Verbrauchs oder beides angegeben. Gemüse, das in den Filialen dieses Verfallsdatum überschritten hat, wird konsequent aus den Regalen entfernt.

Bei TESCO gibt es ein System des Sales Based Ordering. Darin werden die Abverkäufe durch die Scannerkassen ermittelt und gehen an einen Zentralcomputer. Die Informationen über Nachbestellungen werden von dort per Fax an die Produzentenorganisationen weitergegeben. Die Abverkaufsdaten können in den

einzelnen Filialen mit ausreichender Genauigkeit erfaßt werden. Die Funktion eines Category Managers ist bei TESCO organisatorisch verankert (vgl. Ausführungen bei ECR). Das zentrale Distributionszentrum (CDC) wird von einem ehemaligen Handelsunternehmen betrieben. Dieses Handelsunternehmen übernimmt weitgehend die Logistikfunktionen, d.h. es nimmt die Waren an und verteilt sie unmittelbar auf die Lieferungen für die einzelnen Läden. Allerdings arbeiten in dem Unternehmen auch Mitarbeiter von TESCO als Qualitätskontrolleure. Sie sind dort verantwortlich für den sogenannten Quality-Check, der sicherstellt, daß die geforderte Qualität auch mit Sicherheit in den Läden ankommt. Das System in diesem Distributionszentrum ähnelt sehr dem in der Literatur beschriebenen Cross-Docking-System. Das besondere dieses Systems ist, daß die im Zentrallager angelieferten Güter nicht mehr eingelagert, sondern direkt filialgerecht kommissioniert und ausgeliefert werden (VON DER HEYDT 1998, S. 34 f.). Die Lieferfahrzeuge kommen an und werden entladen, wobei die Quantität überprüft und die Temperatur der Produkte registriert werden. Im Anschluß daran erfolgt ein Qualitätscheck durch die TESCO-Mitarbeiter. Danach werden dann die Produkte auf die einzelnen Lieferungen für die Läden verteilt. Das Gemüse muß bis ca. 3.00 Uhr angeliefert sein. So können die Fahrzeuge die einzelnen Filialen vor Ladenöffnung beliefern. In dem Distributionszentrum werden generell 2 Temperaturen gefahren. Einmal 3 Grad für kältebedürftige Produkte und einmal 10-12 Grad für kälteempfindliche Produkte wie z.B. Tomaten. Die Hygienebestimmungen werden außerordentlich streng eingehalten. Die CDCs werden von den Erzeugerorganisationen (Producer Groups) direkt beliefert.

3.2.1.3 Die Produzentenebene

Insgesamt gibt es in Irland ca. 400-500 Betriebe, die Gemüse anbauen. Die überwiegende Zahl von ihnen ist eher klein und in Producer Groups organisiert. Eine dieser Erzeugerorganisationen, Dublin/Meath Producers, wurde im Rahmen der Untersuchung aufgesucht und die Geschäftsführer befragt. Es handelt sich hierbei um eine Produzentenvereinigung in Form einer Genossenschaft, die sich überwiegend auf die Belieferung von TESCO ausgerichtet hat. Das Unternehmen ist 12 Jahre alt und hat einen Umsatz von umgerechnet 12,5 Mio. DM. Dublin/Meath versucht sich derzeit auf die Bedürfnisse des Lebensmitteleinzelhandels einzustellen, d. h. insbesondere durch Qualität und Lieferbereitschaft attraktiv für die Abnehmer zu sein. Ihre Aufgabe liegt besonders darin, die Aktivitäten der Produzenten miteinander zu koordinieren und auf die Ansprüche des LEH auszurichten. Das scheint deshalb schwierig zu sein, weil es traditionell üblich ist, daß die einzelnen Unternehmen sehr unabhängig voneinander agieren. Das Unternehmen hat sich vor etwa 2 Jahren nach DIN ISO 9000 ff. zertifizieren lassen. Diese Zertifizierung wird von TESCO nicht eingefordert, sondern hat das Ziel, die eigene Organisation zu verbessern. Die Möglichkeit der Direktbelieferung des LEH durch Produzenten wird zwar im Einzelfall

gesehen, insgesamt geht man aber davon aus, daß Produzentengemeinschaften in Zukunft eine eher größere Rolle spielen werden, da für viele Erzeuger die erforderliche Leistungsfähigkeit für eine Direktbelieferung nicht gegeben ist. In der nächsten Zeit wird es notwendig sein, den Anbauumfang entsprechend der Bedürfnisse von TESCO auszuweiten. Man erhofft sich positive Effekte dadurch, daß durch einigermaßen verbindliche Absprachen eine stärkere Spezialisierung der Betriebe auf wenige Gemüsearten möglich wird. Dies ist auch deshalb notwendig, weil zunehmend Spezialmaschinen in der Produktion eingesetzt werden. Darüber hinaus ist es aber auch noch deshalb wichtig, weil die vom organisierten LEH geforderte Rückverfolgbarkeit (Traceability) der Erzeugnisse eine nachvollziehbare Produktion in den Betrieben erfordert. Kontrollierte, integrierte Produktion ist in der irischen Gemüseproduktion Standard.

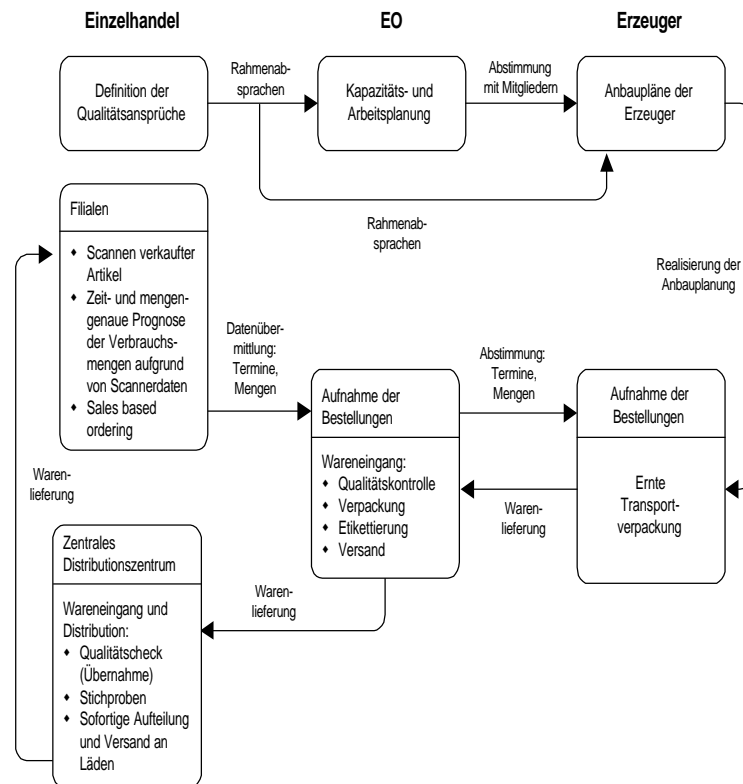


Abbildung 7: Koordination der Akteure des irischen Absatzsystems für Gemüse

Zwischen TESCO und der Erzeugerorganisation erfolgt ein intensiver Informationsaustausch. Die Qualitäts- und Mengenansprüche werden vom Handel sehr genau formuliert. Die Produzentenorganisation sieht sich selber als zu klein an, um Produktneuerungen einzuführen. Diese Aufgabe wird eindeutig bei den großen Ketten gesehen. Informationen über aktuelle Veränderungen kommen also von TESCO oder auch von ON BORD GLAS (das irische Marketing-Board). Bestellungen werden von TESCO per Fax an die Produzentenorganisationen weitergegeben. Die Lieferung erfolgt vollständig über den Weg Produzent – Produzentenorganisation - CDC zu den einzelnen Läden. Dort wird einmal am Tag angeliefert. Der gesamte Distributionsweg vom Produzenten auf die Ladentheke dauert nie länger als 2 Tage. Es wird sichergestellt und registriert, daß während der ganzen Zeit die Kühlkette nicht unterbrochen ist. Die Verpackung wird von TESCO vorgegeben; die verwendeten Kisten werden auch für die Auslage der Waren verwendet. Der Transport der Waren wird von einem Logistikdienstleister oder von den TESCO Fahrzeugen selbst übernommen, eigene LKWs stehen der Erzeugerorganisation nicht zur Verfügung.

Da man sich derzeit in der Umstellungsphase befindet, ist ein ausgebautes Prognose- oder Planungsverfahren innerhalb der Produzentengruppe noch nicht vorhanden. Im nächsten Jahr wird es notwendig sein, die Aktivitäten der Produzenten stärker als bisher aufeinander abzustimmen. Einerseits ist es erforderlich, daß die Anbauplanung zentral von der Erzeugerorganisation übernommen wird. Darüber hinaus ist ein System zur Planung der Erntemengen notwendig. Hervorgehoben wurde im Gespräch, daß die Organisation derzeit versucht, durch ein konsequentes Qualitätsmanagement die Anforderungen zu erfüllen. Das heißt, eine anbau erfahrene Person ist dafür zuständig, den Kontakt zu den Gärtnern zu halten. Durch sie werden auch die jeweils anfallenden Erntemengen ermittelt. Von den angelieferten Positionen werden Proben genommen und untersucht. Ein elektronischer Datenaustausch mit TESCO findet derzeit nicht statt. Die Erzeugerorganisation übernimmt insbesondere die Sortierung, Verpackung, Bündelung, das Folieren und die Preisauszeichnung. Warenpflege, Verkaufsförderung und Marktforschung gehören nicht zu den Aufgaben des Unternehmens. Es gibt mit TESCO über die jährlich stattfindenden Liefergespräche hinaus einen Informationsaustausch, so z. B. auf Versammlungen der Produzenten, auf denen die Erfahrungen des vergangenen Jahres diskutiert werden.

TESCO selbst hat auch einige technische Mitarbeiter, die auf dem Feld vor Ort die Qualität der Produkte in Augenschein nehmen. Sie bieten bei Problemen entsprechende Beratung an. Die Lieferung unzureichender Qualitäten wird dadurch gehandelt, daß solche Margen konsequent zurückgeschickt werden. Die Preisfestsetzung erfolgt produktspezifisch auf wöchentlicher, monatlicher oder vierteljährlicher Basis. Allerdings gibt es keine festen Verträge. Auch die jährlichen Absprachen münden nicht in einen Rahmenvertrag, sondern stellen eine Art

Gentlemen Agreement dar. Große Perspektiven werden im Vorverkauf nicht gesehen und auch längerfristige Preis- und Mengenabsprachen sind nicht geplant.

Das Problem der Konditionen scheint nicht so ausgeprägt zu sein. Im Zusammenhang mit TESCO wird immer wieder der Begriff Partnership von den Mitarbeitern der Erzeugerorganisation erwähnt. Zwar gibt es noch genügend Reibungspunkte zwischen Produzenten und dem Lebensmitteleinzelhandel, allerdings ist man der Meinung, daß man langfristig nicht darum herumkommt sich dem Lebensmitteleinzelhandel anzupassen. Eigene Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden von dem Unternehmen in größerem Umfang durchgeführt. Ein Mitarbeiter und ehemaliger Produzent kontrolliert sehr genau die Qualitäten, teilweise bei der Anlieferung, aber besonders auf dem Feld. Auf Dauer ist es vornehmliches Ziel, innerhalb der Organisation die guten Gärtner von den schlechten zu trennen, weil es sich das Unternehmen nicht leisten kann, das eigene Qualitätsimage zu verwässern. An verschiedenen Punkten der Kette werden Proben genommen und die Temperaturen der Produkte protokolliert, sowohl bei den Gärtnern als auch bei der Erzeugerorganisation und schließlich im zentralen Distributionszentrum. Die Bestellhäufigkeit hat sich in den vergangenen Jahren erhöht und die Lieferzeit wurde reduziert. Über ECR wird nur wenig gesprochen. Es wurde darauf hingewiesen, daß im Bereich von Obst und Gemüse derzeit noch einige produktspezifische, organisatorische und technische Begrenzungen vorhanden sind. Wichtig sei es auch, das Bewußtsein der beteiligten Gärtner zu fördern. Die neue EU-Richtlinie wird zur Realisierung zukünftiger Anpassungsschritte als wichtige Unterstützung betrachtet. In Zukunft wird aber angestrebt, noch weitere Ketten zu beliefern, um die Abhängigkeit nicht zu groß werden zu lassen.

Abschließend werden hier noch einmal die Besonderheiten des Absatzsystems in Irland gegenüber den deutschen Verhältnissen zusammengefaßt:

- Anders als in Deutschland werden auf den Gemüseverpackungen die Haltbarkeitsdaten oder zumindest die Erntedaten sichtbar für den Konsumenten aufgedruckt. Gleichzeitig übernimmt der Lebensmitteleinzelhandel nach Abnahme der Ware vollständig die Verantwortung für das Produkt. Das hat zur Folge, daß innerhalb des Handels dann die Bestrebungen sehr groß sind, den Abverkauf zu fördern und den Verderb niedrig zu halten.
- Besonders die Sortimentstiefe ist deutlich größer als in Deutschland. Die Vielfalt an verschiedenen Größen und Abpackungen fällt auf. Möglicherweise ist das auch das Resultat einer systematischen Kundenorientierung. So unterhält TESCO selbst ein eigenes Kundenpanel, in dem mit Hilfe von Gruppendiskussionen die Wünsche der Konsumenten erfaßt werden. Zusammen mit den detaillierten Informationen über die Abverkaufsmengen und

das Sortiment ist eine vergleichsweise gute Informationsbasis für eine bessere Entsprechung der Kundenwünsche vorhanden.

- Der Handel übernimmt bei der Einführung von Neuprodukten eine Führungsrolle. Insgesamt ist die Datenkommunikation zwischen den Produzenten und dem Lebensmitteleinzelhandel nach unserem Eindruck weiter fortgeschritten. Auch findet ein stärkerer Informationsaustausch zwischen diesen Gruppen statt. Dies mag auch eine Ursache darin haben, daß in Irland nicht so weite Wege zurückzulegen sind.
- Die Kehrseite der reichlich vorhandenen Informationen im Lebensmitteleinzelhandel ist allerdings, daß alle Produkte in irgend einer Form so verpackt sein müssen, daß EAN-Codierungen angebracht werden können. Ob dieses auch den Vorstellungen deutscher Konsumenten entspricht, ist zweifelhaft.
- Deutlicher als in Deutschland übernimmt der Handel in Irland eine Leitfunktion, insbesondere wenn es um die Produktsicherheit in der Kette vom Produzenten zum Handel geht. Das bedeutet auch, daß weitreichende Kontrollsysteme vom Handel selbst betrieben werden. Das hat auch zur Folge, daß die Betriebe noch stärker als in Deutschland unter Beobachtung stehen. Auf der anderen Seite trägt dies aber wesentlich dazu bei, daß die Konsumenten die Ware als sicher empfinden.

3.2.2 Darstellung der Befragungsergebnisse aus Schweden

3.2.2.1 Die Einzelhandelsebene

Der Lebensmitteleinzelhandel in Schweden ist durch eine starke Konzentration gekennzeichnet. Grundsätzlich gibt es nur zwei große Ketten, den Marktführer Saba Trading und ICA Fukt & Grönt. Während ICA (vgl. auch ATZBERGER 1997) ein Händlerverband ist, ging Saba Trading aus einem Zusammenschluß von Verbrauchern hervor. Beide Ketten weisen eine unternehmenseigene Großhandelsstruktur auf und sind durch über ganz Schweden verteilte Verkaufsstellen präsent. Daneben existieren noch freie Großhändler und freie Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte.

Der Obst- und Gemüsebereich hat in Schweden eine besondere Bedeutung. Dies drückt sich im Outlet durch eine optisch ansprechende, verbraucherfreundliche und produktphysiologisch angepaßte Warenpräsentation aus. Zubereitungsempfehlungen und Rezepte gehören zum Standardangebot. Dem Sicherheitsbedürfnis des Verbrauchers wird dadurch Rechnung getragen, daß für die

schwedischen Produkte ein genauer Herkunftsnachweis, und zum Teil auch das Erntedatum, vermerkt wird. Regionale Strategien haben insofern keine herausragende Bedeutung, als daß ganz Schweden als regional betrachtet wird, wobei tendenziell schwedische Produkte bevorzugt werden und alte Sorten sich einer zunehmenden Beliebtheit erfreuen. Da es in Schweden nur eine einzige Öko-Marke ('Karv') gibt und mit einer kontrollierten, integrierten Produktion nicht geworben werden darf, liegt eine wesentlich geringere Verunsicherung des Konsumenten als in Deutschland vor, wo der Konsument durch die Vielzahl an Öko-Labeln verwirrt und in seiner Präferenzbildung behindert wird. Mit einem ständig steigenden Angebot an Convenience-Produkten reagiert der Einzelhandel auf die sich auch in Schweden abzeichnenden veränderten Lebens- und Eßgewohnheiten. Das Angebot geht von kleinen Abpackungen über vorverarbeitete Produkte bis hin zu Fertigenüs von hoher Qualität zu relativ geringen Preisen. Neuerdings bereichern, ebenso wie in den USA, Convenience-Stores den Markt (vgl. auch EGGERT 1998).

Eine Erfassung der Abverkäufe erfolgt in der Regel über Scannerkassen, jedoch dienen die Daten lediglich zur Kontrolle der physischen Inventur.

3.2.2.2 Die Handelsmittlerebene

Sowohl ICA als auch Saba Trading organisieren ihre Beschaffung über Distributionszentralen mit angeschlossenen Regionallägern. Bei Saba Trading ist man bestrebt, die Logistik auszulagern. Dies ist teilweise auch im Marketingbereich geschehen. Hier hat SydGrönt, einer der Hauptlieferanten, Aufgaben übernommen. In SydGrönt haben sich seit Herbst 1997 vier schwedische Erzeugerorganisationen, mit einem produktabhängigen Anteil von 30 - 70% an der Gesamtproduktion, zusammengeschlossen. Durch diesen Zusammenschluß bildet sich ein starker Pol auf der Beschaffungsseite. Die Hauptabnehmer von SydGrönt sind ICA und Saba Trading, für die wiederum SydGrönt ein sehr wichtiger Lieferant ist. So ist eine gegenseitige Abhängigkeit zu beobachten. Dabei streben sowohl Saba Trading als auch SydGrönt nach einer noch engeren Geschäftsbeziehung durch vertragliche Bindungen. Bindungen dieser Art sind derzeit in Schweden nicht die Regel, sondern noch die Ausnahme. Jedoch ist eine prinzipielle Bereitschaft zur Kooperation, auch in Form von ECR-Partnerschaften, zu beobachten. So laufen zwischen Saba Trading und einigen Einzelhändlern ECR- bzw. Category Management-Projekte. Dabei liegt das wesentliche Problem nicht im Austausch von sensiblen Daten, sondern im mangelnden Verständnis von ECR. Auch die Ausrüstung mit Informationstechnologie wird nicht als hemmender Faktor angesehen. So liegt ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem zwar noch in der Zukunft, die Grundausrüstung für Kooperationsprojekte ist jedoch bereits vorhanden.

3.2.2.3 Die Produzentenebene

Die allgemeinen gartenbaulichen Strukturentwicklungen sind auch in Schweden wiederzufinden. So blieb die Gesamtanbaufläche bei sinkender Betriebsanzahl konstant, das heißt, daß weniger Betriebe auf immer größer werdenden Flächen arbeiten. Von den zur Zeit rund 4000 Gartenbaubetrieben entfallen ca. zwei Drittel auf Freilandbetriebe und ein Drittel auf Gewächshausbetriebe. Die gesamte Anbaufläche beläuft sich auf rund 6500 ha (JANSSON 1998).

Die meisten Erzeuger haben sich Erzeugerorganisationen (z.B. SydGrönt) angeschlossen. Diese Organisationen übernehmen i.d.R. die Bündelung und Vermarktung der Produkte. Um in eine dieser Organisationen aufgenommen zu werden, müssen die Erzeuger bestimmte Qualitätsvorgaben erfüllen. Die Einhaltung dieser Vorgaben wird streng von den Erzeugerorganisationen überwacht. Ungerechtfertigte Qualitätsreklamationen des Zwischen- bzw. Einzelhandels werden durch die Angabe des Erntedatums auf der Ware minimiert. Umgekehrt hat jedoch der Erzeuger eine absolute Qualitätsverpflichtung, da er vollständig auf der Ware identifizierbar ist.

Empfohlen wird den Produzenten von ihren Marktpartnern ein weiterer Zusammenschluß in Erzeugerorganisationen und die Auseinandersetzung mit neuen Konzepten wie ECR und Category Management. Neben einer größeren Abnehmerorientierung wird eine stärkere Teilnahme an Marktforschungsaktivitäten gefordert und die Anpassung an Trends wie beispielsweise Convenience-Produkte.

3.2.3 Darstellung der Befragungsergebnisse aus Deutschland

3.2.3.1 Die Einzelhandelsebene

Ausgangspunkt der folgenden Betrachtung ist, daß sich die beim Einzelhandel abzeichnenden Veränderungen auf die vorgelagerten Bereiche der Absatzkette deutlich auswirken werden. Maßstab und Auslöser für Veränderungen sind im LEH einmal der steigende Wettbewerbsdruck, bedingt durch ein in den letzten Jahren dynamisches Wachstum der Verkaufsflächen und durch das Eintreten neuer Wettbewerber in den Markt. In der Einschätzung der Wettbewerbssituation traten bei den Befragungspartnern kaum Differenzen auf. Die Zunahme der Wettbewerbsintensität hat zur Folge, daß Konsumenten aus einem zunehmend größeren und differenzierten Angebot auswählen können und damit der Druck für die

Unternehmen wächst, sich stärker an den Anforderungen der Konsumenten zu orientieren¹⁰.

Entsprechend liegt ein wesentliches Ziel darin, durch konsequente Konsumentenorientierung den Verbrauch bzw. die Nachfrage bei bestimmten Produkten zu erhöhen. Die Konsumentenansprüche gegenüber dem Produkt Gemüse haben sich nach Aussagen aller Marktbeteiligten in den letzten Jahren deutlich verändert. Zwar ist der Preis gerade in Deutschland nach wie vor ein gewichtiges Argument für die Konsumenten; Merkmale wie Produktsicherheit, Convenience und Frische nehmen aber eine immer größere Bedeutung ein. Gleichzeitig steigt mit zunehmender Globalisierung der Märkte die Möglichkeit, sich besonders durch den Bereich der Frischeprodukte zu profilieren.

Folge der gewachsenen Ansprüche der Konsumenten und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks im Lebensmitteleinzelhandel sind veränderte Ansprüche an die Beschaffung. Ein nach wie vor wichtiges Ziel des Lebensmitteleinzelhandels ist, neben der Verbesserung des Leistungsangebotes, die Senkung der Beschaffungskosten, beispielsweise durch Senkung der Kosten in der Logistik, dem Bestellwesen und der Lagerhaltung. Durchgehende Aussage in fast allen Ketten war, daß eine stärkere Zentralisierung in der Beschaffung zur Senkung der Kosten stattfindet bzw. stattfinden wird. Dies geht nicht zwangsläufig mit der Bildung von Zentrallägern für Obst und Gemüse einher. Bei der Einführung von Zentrallagerkonzepten wird allerdings Obst und Gemüse meistens einbezogen. Die zentrale Beschaffung hat aber zumindest insofern Einfluß, als die Einkäufer an den zentralen Stellen Mengen und Preise der Produkte vorgeben. Als problematisch stellt sich hierbei die Umsetzung von Regionalstrategien dar. Bei zentralem Einkauf und Lagerhaltung treten regionale Besonderheiten, sowohl auf Erzeuger - als auch auf Konsumentenseite in den Hintergrund. Der Wunsch, ständig Gemüse im Angebot zu haben, und dieses auch zu verlässlichen Qualitäten und zu einem angemessenen Preis, läßt immer mehr Überlegungen zur Erhöhung der Liefersicherheit aufkommen. Das führt einerseits dazu, daß langfristige Lieferbeziehungen mit kompetenten Partnern die Regel und auch noch in einem stärkeren Ausmaß erwünscht sind. Weitere Konsequenz ist, daß zumindest für einen Teil der Produkte Verträge abgeschlossen werden, die in aller Regel Mengen und Liefertermine beinhalten, den Preis jedoch von der aktuellen Marktsituation abhängig machen. In Einzelfällen geht es so weit, daß Lieferverträge abgeschlossen werden, die auch Preisfestlegungen für definierte Zeiträume beinhalten¹¹. Bedingt durch eine stärkere Sensibilisierung der Konsumenten steigen die Anforderungen an sichere Produkte mit einer guten

Qualität an. Die Qualitätssicherheit als Kriterium für den Einkauf nimmt entsprechend immer mehr zu und damit auch der Wunsch, durchgehende Systeme der Qualitätssicherung einzuführen. Dabei werden auch Systeme der Lieferantenbewertung und die Kontrolle der Produkte durch den LEH verstärkt eingesetzt¹².

Im Vergleich zu England sind hier die Bemühungen, soweit wir dies aus den Befragungen entnehmen konnten, bisher in der Kette nicht durchgängig realisiert und derzeit auch scheinbar nicht realisierbar. Bisher stößt man schon auf Zertifizierungsbemühungen bei einzelnen Produktionsbetrieben, Handelsmittlern und Erzeugerorganisationen. Nachteil ist und bleibt aber, daß damit keine durchgängige Qualitätssicherung hergestellt ist.

Aus den Äußerungen von Vertretern des Lebensmitteleinzelhandels geht einhellig hervor, daß zwar im Vergleich zu England und auch Skandinavien die Nachfrage nach sog. Convenience-Produkten eher gering ist, daß diese Tendenz aber verstärkt in den kommenden Jahren auf uns zukommen wird. Das bedeutet im Bereich der Gemüsevermarktung, daß sich ein zunehmender Bedarf an vorverarbeiteten und portionsverpackten Produkten entwickelt. So wird bei vielen Gemüsearten verlangt, daß auch kleinere, auf die Verwendung in Kleinfamilien und Single-Haushalten abgestimmte Portionen im Angebot sind. Weniger Marktwachstum wird von den Befragten den sog. Ökoprodukten eingeräumt. Zwar gibt es hier durchaus divergierende Meinungen. Über ein gewisses Nischendasein hinaus wird dieser Bereich im organisierten LEH aber kaum gelangen. Davon unbenommen sind aber viele Ketten bestrebt, aus Imagegründen diese Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen.

Die veränderten Ansprüche des Handels lassen sich in folgenden Anspruchsveränderungen zusammenfassen:

- Durch weitere Flächenausdehnungen bei stagnierenden Umsätzen wird der Wettbewerb um die Kunden zunehmen. Der Preis wird dabei nach wie vor eine dominierende Rolle für die Herausbildung von Wettbewerbsvorteilen spielen. Auch die zunehmende Bedeutung der Discounter trägt dazu bei, daß der Preiswettbewerb an Intensität nicht nachlassen wird. Der Handel wird auch weiterhin versuchen seine Beschaffungskosten zu senken. Allerdings sind hier die Gesamtbeschaffungskosten des Handels zu betrachten, also sowohl der Preis der Produkte als auch die Kosten der Logistik und Auftragsabwicklung.

¹⁰ vgl. auch die derzeit zunehmende Diskussion über den Bedarf einer stärkeren Kundenorientierung bei TROMMSDORFF (Hrsg.) 1997 und die dortigen Beiträge.

¹¹ vgl. auch STRECKER, REICHERT, POTTEBAUM 1996, S. 287 ff.

¹² vgl. hierzu BRUHN 1997, S. 29 ff.

- Die zunehmende Konzentration erhöht die Abhängigkeit der Lieferanten von einzelnen Ketten. Experten gehen davon aus, daß eine zunehmende Selektion unter Lieferanten hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit die Konsequenz sein wird.
- Immer größer und internationaler agierende Lebensmittelketten sind darauf angewiesen, die Sicherheit der Lieferbeziehungen zu erhöhen. Das bezieht sich sowohl auf Mengen und Qualitäten als auch auf die Sicherheit der Produkte.
- Die Rückverfolgbarkeit der Produkte gewinnt im Handel aus mehreren Gründen eine immer größere Bedeutung. Neben dem gesteigerten Sicherheitsbedürfnis der Konsumenten spielen auch Fragen der Produkthaftung eine Rolle. Daneben dienen solche Systeme aber auch dazu, im Rahmen einer Lieferantenbewertung dafür zu sorgen, daß nur verlässliche und leistungsfähige Lieferanten in der Beschaffung verbleiben.
- Die gestiegenen Ansprüche der Konsumenten hinsichtlich des Conveniencegrades steigern die Ansprüche an die Sortimentstiefe. Blumenkohl wird z. B. unter diesen Bedingungen nicht mehr in einer Größe, sondern sowohl als lose Ware als auch vorverpackt in verschiedenen Portionen angeboten.
- Die zunehmende Zentralisierung in der Beschaffung erfordert auch die Fähigkeit, große und gleichmäßige Partien liefern zu können, eine durchgehende Lieferbereitschaft und Terminverlässlichkeit.

3.2.3.2 Änderungen der Anforderungen auf der Ebene der Handelsmittler

Aus den genannten Anforderungen des LEH ergibt sich ein strategischer Anpassungsbedarf auf Seiten der Handelsmittler. Diese können nur Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Mitbewerbern erreichen, wenn sie in der Lage sind: 1. zumindest in bestimmten Anspruchsbereichen besser zu sein als die Konkurrenz, 2. diese Vorteile auch von den Kunden wahrgenommen werden und 3. von Konkurrenten nicht so einfach eingeholt werden können (vgl. SIMON 1995, S. 10 f.).

Insofern bildet die Herausbildung besonderer Fähigkeiten und Kompetenzen die Grundlage für die Entwicklung einzelner Wettbewerbsvorteile auf der Ebene der Handelsmittler. Sie müssen in der Lage sein, Anforderungen wie Rückverfolgbarkeit der Produkte, gesteigerte Mengennachfrage bei einheitlicher und verlässlicher Produktqualität sowie eine entsprechende Sortimentsbreite und eine Terminverlässlichkeit sicherzustellen.

Handelsmittler sind in der Folge darauf angewiesen, mit leistungsfähigen Produzenten zusammenzuarbeiten. Ihre Fähigkeiten werden einmal daran

gemessen, wie konsequent sie die genannten Ansprüche des Lebensmitteleinzelhandels bei ihren Lieferanten durchsetzen können. Zum Beispiel dadurch, daß sie mit längerfristigen Absprachen die jeweiligen Produktionsmengen auf Seiten der Produzenten sicherstellen. Dies führt dazu, daß die Handelsmittler durchaus auch Funktionen in der Produktionsplanung oder Produktionsvorgabe bei den Produzenten übernehmen müssen. Der gestiegene Bedarf nach Liefersicherheit und Produktverfügbarkeit auf Seiten des Lebensmitteleinzelhandels muß ebenfalls auf Seiten der Handelsmittler abgesichert werden. D.h. auch, daß die Handelsunternehmen bzw. Erzeugerorganisationen die nötige Flexibilität entwickeln müssen, schnell auf den Bedarf des Handels zu reagieren. Insgesamt wächst der Abstimmungsbedarf zwischen Handelsmittlern und dem Lebensmitteleinzelhandel hinsichtlich der Mengen, Qualitäten und Lieferzeiten. Daraus erwächst unmittelbar ein stärkerer Abstimmungsbedarf gegenüber den Produzenten. Dies wird in Zukunft noch in größerem Umfang durch sogenannte Face-to-Face-Kommunikation erfolgen. Die Kommunikation wird aber gleichzeitig auch durch die Einführung neuer Informationstechniken wie z.B. einem elektronischen Datenaustausch unterstützt. In der Konsequenz heißt dies, daß die Ausstattung mit Informationstechnologien und die Vernetzung der Betriebe untereinander in Zukunft wohl an Bedeutung gewinnen werden. Gegenüber dem Handel ist zu erwarten, daß sich in Zukunft eher kooperative Strategien einspielen können. Dieses darf aber nicht dahingehend mißinterpretiert werden, daß es sich um gleichberechtigte Partnerschaften handelt. Es geht mehr um die Ausbildung klarer Geschäftsbeziehungen mit vergleichsweise eindeutigen Vorgaben jenseits einer verbreiteten Kooperationsromantik.

In jüngerer Zeit wird viel darüber diskutiert, ob Erzeugerorganisationen in der Lage sind, dem veränderten strategischen Anpassungsbedarf auch gerecht zu werden. Zweifel werden deshalb häufig vorgetragen, weil größere Veränderungen in Erzeugerorganisationen, wenn sie denn genossenschaftlich organisiert sind, nur mit sehr viel Mühe durchzusetzen sind. Der gewachsene Abstimmungsbedarf der Kooperationsmitglieder untereinander macht es zu- dem auch noch schwierig, gemeinsam die vom LEH festgelegten Qualitätsanforderungen zu definieren. Große Erzeuger tendieren immer mehr dazu, die Vermarktung selbst zu organisieren oder zumindest stark Einfluß darauf nehmen zu wollen. Die Erzeugerorganisationen möchten traditionell eine strenge Arbeitsteilung, sie fordern, daß sich die Erzeuger auf die Produktion konzentrieren. Dieses hat nach Meinung einiger Gesprächspartner nicht selten zur Folge, daß die Erzeuger den Kontakt zu den sich ändernden Markterfordernissen verlieren. Kooperation bzw. Wertschöpfungspartnerschaften setzen aber ein Verständnis des Absatzsystems bei allen Beteiligten voraus.

3.2.3.3 Anpassungserfordernisse auf Produzentenseite

Zum Schluß ist die Frage zu beantworten, die in dieser Untersuchung im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Mit welchen Entwicklungen werden sich die Produzenten auseinandersetzen müssen? Wie gut sind sie darauf vorbereitet? Wo entwickeln sich besondere Anpassungserfordernisse?

Es ist schon mehrfach erwähnt worden, daß Einzelhandelsunternehmen im größeren Maße als dies bisher geschieht, eine Lieferantenbeurteilung vornehmen werden. Dies bedeutet, daß sich die Produzenten auch gegenüber den veränderten Anforderungen auf Seiten des Lebensmitteleinzelhandels und der Handelsmittler als leistungsfähig erweisen müssen. Erwartet wird von allen Befragungsteilnehmern sowohl auf Produzenten - als auch auf Handelsseite, daß die Betriebe sich zunehmend spezialisieren müssen, bei einzelnen Produkten eine höhere Schlagkraft entwickeln und zudem Schnelligkeit und Flexibilität der Belieferung erhöhen müssen. Nicht zuletzt wird, bedingt durch den zunehmenden Einsatz von Spezialmaschinen, der Zwang erhöht, die Produktionskapazitäten insgesamt auszuweiten.

Die zunehmenden Anforderungen hinsichtlich größerer Mengen und einheitlicher Partien guter Qualität und höhere Ansprüche an die Produktsicherheit machen eine stärkere Abstimmung der Produzenten untereinander sowie zwischen Produzenten und Handelsmittlern notwendig. In diesem Zusammenhang werden sich die Handelsmittler und möglicherweise größere Produzenten damit beschäftigen müssen, die Produktionspläne der einzelnen Erzeuger besser abzustimmen. Entsprechend wird innerhalb der Unternehmen ein höherer Planungsbedarf entstehen. In diesem Punkt können sich Zusammenschlüsse größerer Erzeuger unter Führung eines Leitunternehmens durchaus als leistungsfähig erweisen.

Erwartet wird auch, daß eine frühzeitige Anmeldung der Erntemengen und in einem stärkerem Maße auch Anbauprognosen wichtiger für die Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels werden. Dieses muß nicht zwangsläufig durch komplizierte Prognosemodelle erfolgen, sondern es ist möglicherweise auch dadurch zu lösen, daß Berater oder Anbauspezialisten als Mittler zwischen Absatzmittlern und Produzenten auftreten (siehe das Beispiel in Irland).

Die Produktsicherheit wird heute als wesentliches Wettbewerbsargument auf gesättigten Märkten immer bedeutsamer. Hier ist zu erwarten, und dies zeigt auch das Beispiel aus Irland sowie Entwicklungen in der Schweiz (MIGROS), daß Mitarbeiter des Lebensmitteleinzelhandels auch stärker in den Betrieben vor Ort kontrollieren und beraten. Dies wird von einigen Produzenten als Kontrolle verstanden, kann aber auch als Möglichkeit genutzt werden, die Bedingungen im Absatzsystem gemeinsam zu entwickeln. Ein weiterer Schritt in Richtung zu mehr Produktsicherheit/Qualitätsgarantie wäre es, wenn an die Produkte ein

Verbrauchsdatum angebracht würde. Dieser Weg wird von fortschrittlichen Produzenten begrüßt.

Fragt man danach, welche Konsequenzen sich daraus für die Unternehmensführung ergeben, so ist eine wichtige Schlußfolgerung, daß in vielen Betrieben die Kapazität und die Leistungsfähigkeit stark ausgebaut werden müssen. Dies gilt besonders unter Berücksichtigung der vergleichsweise kleinen Betriebe in den alten Bundesländern. Folge daraus ist, daß in den nächsten Jahren nach Auffassung vieler Marktbeteiligten eine starke Strukturveränderung im Gemüsebau erfolgen wird. Ähnlich wie schon in den vergangenen Jahren werden eine Reihe von Betrieben aus dem Markt ausscheiden.

Selbst wenn viele Betriebe auch ihre Produktionskapazitäten ausweiten, so besteht für die meisten doch die Notwendigkeit, sich einer Erzeugerorganisation anzuschließen, um damit überhaupt eine Belieferung größerer Abnehmer möglich zu machen. Innerhalb der Erzeugerorganisationen bilden sich z.T. Spezialisierungen dahingehend aus, daß größere Unternehmen auch Funktionen der Kennzeichnung, Verpackung und Portionierung mit übernehmen. Größere Vermarktungseinheiten und Erzeugerzusammenschlüsse besitzen durchaus die Kapazität, innovative Leistungen, wie Produkteinführungen, Entwicklung neuer Verpackungen und Erarbeitung von Produktinformationen zu erbringen. Ansatzweise findet man auch unter diesen Betrieben solche, die größere Aktivitäten im Conveniencebereich entwickeln. Hier wird auf Dauer zu klären sein, ob solche Funktionen stärker in die Betriebe integriert werden oder durch eigenständige Unternehmen bzw. durch die Absatzmittler erfolgen. Aus der Befragung der Akteure auf den verschiedenen Stufen ist abzusehen, daß große Produzenten nach wie vor zur Bildung sog. strategischer Kooperationen tendieren. Sie erwarten sich davon, daß sie die Marktgegebenheiten besser beeinflussen und sich flexibler den Bedürfnissen auf der Absatzseite anpassen können. Unsicher scheint auch aus den Erfahrungen der Vergangenheit, in welchen Organisationsformen solche Partnerschaften gestaltet werden können. Auch zeigen erste Erfahrungen und Berichte, daß diese Kooperationen nicht aus dem Boden zu stampfen sind, sondern durchaus einer längeren Entwicklungszeit bedürfen.

Allgemein ist festzustellen, und dies spiegelt sich auch in den Aussagen aller beteiligten Akteure wider, daß bei vielen nur ein begrenztes Verständnis der Probleme und Schwierigkeiten bei den Partnern zu erkennen ist. Wenn die Forderungen nach Zunahme von sogenannten Wertschöpfungspartnerschaften gestellt wird, dann ist eine Voraussetzung dafür, daß das Systemverständnis auf allen Ebenen gefördert wird; beispielsweise durch Organisation von Veranstaltungen mit Akteuren aller Ebenen (siehe Beispiel Irland). Auch wurde in Einzelfällen

berichtet, daß Erzeugerorganisationen einzelne Erzeuger mit an den Jahresgesprächen teilnehmen lassen.

Kommt man nun zu den Veränderungen, die sich im Rahmen der Unternehmensführung abspielen, so wird als Hauptforderung vieler Befragungsteilnehmer angegeben, daß eine stärkere Professionalisierung und Qualifizierung stattfinden muß. Dieses leitet sich logisch daraus ab, daß größere Betriebseinheiten andere organisatorische Anforderungen stellen und zudem auch voraussetzen, daß ein entsprechendes Informations- bzw. Controllingssystem sowie entsprechende Planungskapazitäten in den Unternehmen vorhanden sind. Das Freimachen für Aufgaben der Unternehmensführung stößt in den Betrieben nicht selten deshalb auf Schwierigkeiten, weil qualifiziertes Personal nur sehr schwer zu bekommen ist. Damit ist eine weitergehende Delegation ohne weiteres nicht zu realisieren.

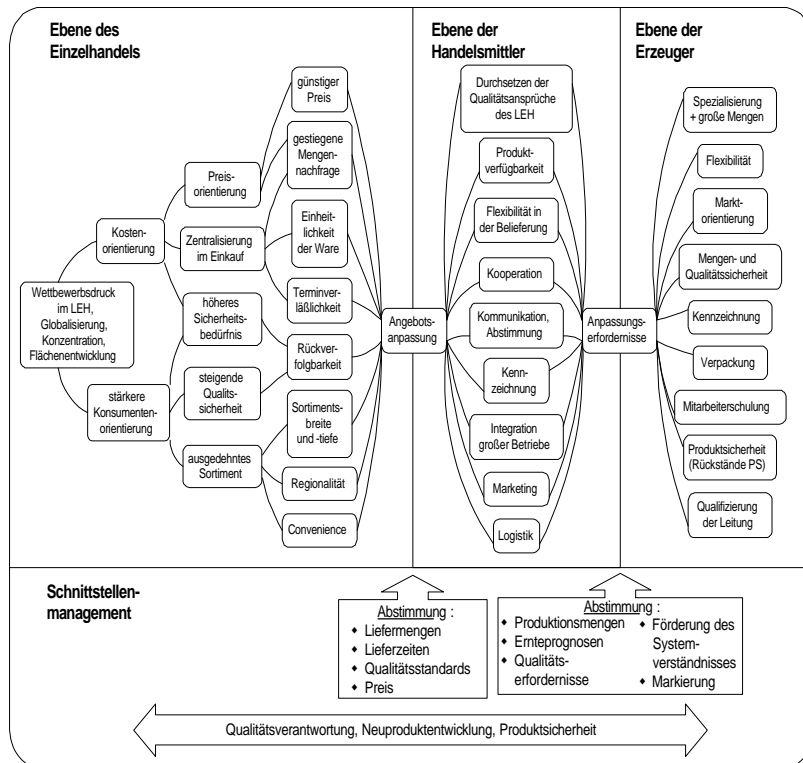


Abbildung 8: Zusammenfassung der in der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse

Innerhalb dieser Untersuchung stießen wir an vielen Stellen aber auch auf Problembereiche, die auf Ebene der einzelnen Akteure nicht zu lösen, sondern im Verbund mit den anderen beteiligten Marktpartnern anzugehen sind. Diese sollen im weiteren Teil als Schnittstellenprobleme gesondert behandelt werden.

3.2.3.4 Probleme und Schwachstellen an den Schnittstellen zwischen den Akteuren

Zwar fordert der Lebensmitteleinzelhandel absolute Qualität von seinen Lieferanten. Häufig liegen die Schwächen aber beim organisierten Lebensmitteleinzelhandel selbst, beispielsweise in der Transportkette zwischen den Zentrallägern und den einzelnen Filialen sowie dem Handling der Ware vor Ort (vgl. bspw. HOFMANN 1998). Die Ergebnisse von HOFMANN konnten durch eigene systematische, aber nicht repräsentative Beobachtungen in Berliner Einzelhandelsfilialen bestätigt werden. Wesentliche Voraussetzung für frische und qualitativ gute Ware scheint ein hoher Warenumsatz in den Läden zu sein. Zum Teil sind dem Handel diese Unzulänglichkeiten durchaus bewußt. Im Rahmen einer Effizienzerhöhung des gesamten Systems stellt sich automatisch die Frage nach der Qualitätsverantwortung im Absatzsystem und den Anreizen, diese Qualität sicherzustellen. Von größeren Erzeugern und Handelsmittlern wird ein stärkerer Einfluß auf die Qualitätserhaltung angestrebt; der Handel will aber weder Beratung noch Warenpflege in Anspruch nehmen. Unabhängige Läden greifen manchmal ganz gern auf dieses Angebot zurück (Beispiel Schweden).

Gerade im Vergleich zu Ländern wie Irland und Schweden treten Zweifel auf, inwieweit die vorhandenen Konsumentenwünsche tatsächlich bei den Akteuren des Systems berücksichtigt werden. Abgesehen von zum Teil mangelhaften Qualitäten ist hier das Problem der Einführung neuer Produkte zu nennen. Dieses scheint aufgrund der Untersuchung zum Teil nur wenig systematisch abzulaufen und eine Kommunikation zwischen Erzeugern und organisiertem Lebensmitteleinzelhandel findet nur in Einzelfällen statt. Möglicherweise spielt in diesem Zusammenhang auch die Übernahme der mit der Neueinführung verbundenen Kosten (Verteilungskonflikt) eine Rolle.

Große Bedeutung wird der Zunahme der Nachfrage nach Convenience-Produkten beigemessen. Hier hinkt Deutschland Entwicklungen in anderen Ländern hinterher. Dieses mag auch mit den Schwierigkeiten und Risiken bei der Einführung neuer Produkte zusammenhängen. Auf Seiten des organisierten Lebensmitteleinzelhandels besteht keine Tendenz zur Integration dieser Funktion. Bei klaren Vorgaben durch den Handel wäre dies ein Bereich, in dem sich die Produzenten beziehungsweise Handelsmittler noch stärker profilieren könnten.

Übereinstimmung herrscht bei den meisten Beteiligten darüber, daß Regionalität ein bedeutendes Argument auf Seiten der Konsumenten ist. Die zunehmende

zentrale Beschaffung und auch bundesweite Kooperationen von Erzeugern und Handelsmittlern können nur wenig auf Regionalität Rücksicht nehmen. In der Zwischenzeit werden auch Zweifel darüber geäußert, ob und wie stark dieses Argument für den Käufer tatsächlich relevant ist (vgl. hierzu BARTHELMES 1998, S. 194).

Bei der Warenbeschaffung zeichnen sich durchaus Veränderungen ab. Zwar hat nach wie vor die Beschaffung der Produkte auf den klassischen Märkten eine große Bedeutung. Immer öfter werden aber mehr oder weniger verbindliche Absprachen, z. T. auch Verträge für eine sichere Belieferung mit bestimmten Produkten angestrebt. Das hat damit zu tun, daß Forderungen wie Produktsicherheit, verlässliche Belieferung und ständige Verfügbarkeit innerhalb des Lebensmitteleinzelhandels an Bedeutung gewinnen. In diesem Zusammenhang entsteht allerdings der Eindruck, daß mehr Kommunikation unter den Handelspartner für verlässliche Beziehungen vonnöten wären. Es zeichnet sich ab, daß im Zuge längerfristiger Lieferbeziehungen eine systematische Lieferantenbewertung durch den Lebensmitteleinzelhandel an Bedeutung gewinnen wird.

Insgesamt ist die Kommunikation der Akteure im Absatzsystem im Vergleich zur Situation in anderen Ländern erst wenig entwickelt. Hier liegen noch deutlich Verbesserungsmöglichkeiten und Chancen, um zu einer stärker kooperativen Beziehung zu gelangen. Aus dieser mangelnden Kommunikation mögen auch im Einzelfall die von STEFFENHAGEN (1987, S. 551 ff.) erwähnten Beurteilungskonflikte herrühren. In Zukunft scheint uns eine stärkere Abstimmung zwischen Lebensmitteleinzelhandel und den Erzeugern als auch unter den Erzeugern selbst notwendig zu sein. Prognosesysteme sind sowohl auf Seiten des Handels als auch der Produzenten zu verbessern, um eine bessere Abstimmung zwischen Nachfrage- und Angebotsentwicklung zu ermöglichen. Hier sind Ansätze der Ernteprognose und der Abverkaufsprognose weiterzuentwickeln.

Hinderlich ist, daß ein systematischer Daten- und Informationsaustausch zwischen Lebensmitteleinzelhandel, den Handelsmittlern und Erzeugern derzeit nicht stattfindet und auch z. T. auf erhebliche Skepsis stößt. Dabei sind die unzureichenden technischen Voraussetzungen ein eher nachrangiges Problem.

Aufgrund der Erfahrungen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten liegen auch derzeit im Absatzsystem von Gemüse Verhältnisse vor, die häufig nicht als kooperativ bezeichnet werden können. Vielfach ist aus den Äußerungen Mißtrauen gegenüber den Marktpartnern herauszuhören. Voraussetzung dafür, daß langfristig eher kooperative Beziehungen entstehen können, wäre eine Veränderung dieser Grundhaltung bei den Beteiligten.

Der Einsatz neuer Informationstechniken, wie zum Beispiel Scanner-kassen und die entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten, ist daran gebunden, daß Produkte auch konsequent ausgezeichnet werden. Gerade im Bereich von Obst und Gemüse führt dies aber zwangsläufig zu Problemen. Untersuchungen zeigen, daß Konsumenten heute lose Ware auch aufgrund ihres Umweltbewußtseins vorziehen. Preisauszeichnung bedarf in aller Regel einer Verpackung der einzelnen Produkte. Dieses war in Irland deutlich zu sehen, wo jedes Gemüse vollständig verpackt, etikettiert und damit auch die Möglichkeit einer artikelgenauen Erfassung an den Scannerkassen gegeben war.

Die Einführung des ECR-Systems ist derzeit in der Belieferung des LEH mit Obst und Gemüse noch nicht zu erwarten. Hier sollte man auch die tatsächlich vorhandenen Organisationsprobleme innerhalb und zwischen den Marktbeteiligten nicht unterschätzen (vgl. auch HÖPER/SCHMIDT 1997 und die Dokumentation der LEBENSMITTELZEITUNG 1998). Allerdings werden sich die Erzeuger und Handelsmittler darauf einstellen müssen, daß einzelne Elemente des ECR-Systems innerhalb des Absatzsystems zur Anwendung kommen. Unter derzeitigen Wettbewerbsbedingungen scheint das dominierende Bestreben des organisierten Lebensmitteleinzelhandels darin zu liegen, innerhalb der gesamten Versorgungskette eine Kostensenkung herbeizuführen. Den Erfahrungen aus Irland und England folgend, zielen zukünftig die Bemühungen auf eine stärkere Konsumentenorientierung ab.

4 Zusammenfassung der empirischen Analyse und Schlußfolgerungen

Derzeit gibt es unter den Marktbeteiligten des Absatzsystems von Gemüse Unsicherheiten darüber, wie die zukünftige Entwicklung auf den verschiedenen Stufen verlaufen wird. Die zunehmende Internationalisierung des Handels allgemein, die Zunahme des technischen Fortschrittes und Veränderungen in der Gesetzgebung führen dazu, daß auf allen Stufen der Wettbewerbsdruck wächst und größere Veränderungen in den Unternehmen notwendig werden. Da rund 80% des in Deutschland produzierten Gemüses über den organisierten Lebensmitteleinzelhandel die Konsumenten erreicht, ist für die Erzeuger der Weg von Produzenten zum Lebensmitteleinzelhandel besonders bedeutsam. In jüngerer Zeit mehrten sich Stimmen, die darauf hinweisen, daß durch mangelnde Abstimmung und Konflikte im Absatzsystem nicht selten Ineffizienzen auftreten. Umgekehrt wird die Schlußfolgerung erhoben, daß durch sogenannte Wertschöpfungspartnerschaften die Gesamteffizienz und damit die Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten erhöht werden könnte. In der Studie sollte vornehmlich die Funktionsweise des Absatzsystems für

Gemüse in Deutschland und die daraus erwachsenden Konsequenzen für die Produktionsbetriebe untersucht werden. Neben einer detaillierten Auswertung der sekundärstatistischen Daten wurde die relevante Literatur zu diesem Thema gesichtet. Im Zentrum der Untersuchung stand eine Befragung der im Absatzsystem von Gemüse tätigen Akteuren. Als Ergebnis lassen sich die folgenden Punkte festhalten:

Die sich derzeit im Lebensmitteleinzelhandel abzeichnenden Veränderungen – starke Zunahmen von Fusionen und Markteintritten ausländischer Anbieter – wird dazu führen, daß auf dieser Ebene stärkere Aktivitäten zur Wettbewerbsanpassung erfolgen. Diese richten sich einmal auf die Senkung der Kosten der Beschaffung (beispielsweise im Bereich der Logistik). Neuerdings zeigen sich aber auch deutlichen Tendenzen in Richtung einer stärkeren Kundenorientierung. Dies führt dazu, daß die Sortimentsansprüche steigen. Sehr viel Wert wird auf die Verfügbarkeit von Produkten gelegt; Convenienceprodukte sollen stärker eingeführt werden; die Sortimentsbreite wird sich erhöhen. Zusätzlich werden Produktsicherheit und Rückverfolgbarkeit als wesentliche Anforderung genannt.

Auf der nächsten Stufe werden sich die Handelsmittler mit diesen veränderten Anforderungen auseinandersetzen müssen. Produktverfügbarkeit, hohe Lieferflexibilität und Liefersicherheit, Durchsetzung von Qualitätsanforderungen gegenüber ihren Lieferanten werden als wesentliche marktbestimmende Faktoren in dem sehr heterogenen Feld der Handelsmittler die Wettbewerbsfähigkeit langfristig bestimmen.

Daraus resultiert, daß auf Seiten der Produzenten eine stärkere Abstimmung mit den sog. Handelsmittlern erfolgen muß. Anbauplanung und Anbauprognose werden immer bedeutsamer. Aber auch die Abstimmung darüber, wer welche Produkte erzeugt, muß auf diesen Stufen erfolgen. Insgesamt wird von den Betrieben erwartet, daß sie ihre Produktionskapazitäten erweitern (besonders unter Berücksichtigung der derzeit vorherrschenden Größenstrukturen). Auch setzt die häufig von den Produzenten geforderte weitergehende Spezialisierung voraus, daß man sich in irgend einer Form Kooperationen anschließen muß um als leistungsfähiger Anbieter auftreten zu können. Fähigkeiten wie Schlagkraft, Flexibilität und Schnelligkeit gewinnen auf Produzentenebene einen hohen Stellenwert. Sicherheit der Qualität wird mehr und mehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Insbesondere der Nachweis dieser Sicherheit (Rückverfolgbarkeit der Produkte) ist erforderlich.

Derzeit ist die Frage darüber, wer neuere Formen von Dienstleistungen wie Vorverpackung, Etikettierung, Portionierung und Waschen übernehmen wird, noch offen. Sowohl größere Betriebe als auch vereinzelt Absatzmittler sehen derzeit in diesem Bereich Entwicklungschancen im Wettbewerb. Der Lebensmitteleinzelhandel zeigt kein Interesse daran, diese Funktionen zu übernehmen.

Von den Erzeugern wird insgesamt eine stärkere Professionalisierung und Qualifizierung erwartet. Die Anforderungen an die Unternehmensführung wachsen.

Bisher nur wenig abgestimmt ist die Koordination an den Schnittstellen zwischen Produzenten, Absatzmittlern und Lebensmitteleinzelhandel. Die Übernahme von Qualitätsverantwortung in dem System und die Neueinführung von Produkten erfolgen wenig koordiniert im Absatzsystem.

Will man das Konzept der Wertschöpfungspartnerschaft in der Kette mit Leben füllen, so ist nach unserem Eindruck häufig ein verändertes Grundverständnis der Marktbeteiligten und eine Zunahme des Informationsaustausches zwischen den verschiedenen Akteuren unumgänglich. Elemente des sogenannten ECR-Management könnten langfristig Hilfestellungen und Anregungen geben, die Aktivitäten der Marktbeteiligten untereinander besser zu koordinieren.

Zum Schluß sei noch auf eine Entwicklung hingewiesen, die möglicherweise in Zukunft nicht unerhebliche Bedeutung im Absatzsystem von Gemüse gewinnt. Fast alle großen Handelsketten haben in der Zwischenzeit die Möglichkeit ergriffen, ihre Produkte im Internet anzubieten. In Schweden richtete sich bereits einer der Großhändler darauf ein, eine Kette mit Frischgemüse zu beliefern. Auch in Deutschland sind einige Versuche bekannt, in denen diese Form der Vermarktung praktiziert wird. Hier bleibt abzuwarten, wie sich diese Verkaufsform entwickeln wird und ob Absatzmittler oder Produzenten als leistungsfähige Partner solcher Formen der Vermarktung auftreten können.

Literatur

- AEGERHARD, K.:
Strategische Analyse - Empfehlungen zum Vorgehen u. zu sinnvollen
Methodenkombinationen, Berlin 1996
- ALLWÖRDEN, A VON:
Was bedeutet ECR? In: TASPO-Gartenbaumagazin, (1998), Heft 10, S. 50-51
- ALVENSLEBEN VON, R.; GERTKEN, D.:
Regionale Gütezeichen als Marketinginstrument bei Nahrungsmitteln. In:
Agrarwirtschaft 42 (1993), Heft 6, S. 247-251
- APPEL, V.:
Wettbewerbsprozesse in der deutschen Ernährungswirtschaft -
Wettbewerbstheoretische und institutionenökonomische Analyseansätze. In:
Agrarwirtschaft, (1992), Heft 135
- ARBEITSKREIS BETRIEBSWIRTSCHAFT IM GARTENBAU E.V.:
Kennzahlen für den Betriebsvergleich, Hannover 1997, Heft 40
- ATZBERGER, M.:
ICA Schwedens größte Handelsgruppe. In: dynamit im handel, (1997), Heft 2,
S. 76-79
- BARTHELMES, S.:
Rheinischer Gemüsebautag 1998. In: Monatsschrift, (1998), Heft 3, S.194
- BECKER, J.:
Marketing-Konzeption – Grundlagen des Strategischen und operativen
Marketing-Managements – 6. Aufl. München, 1998
- BEHR, H.-C.; RIEMER, J. J.:
Absatzwege von frischem Obst und Gemüse. In: Materialien zur
Marktberichterstattung, Bd. 14, (1997), S. 26
- BMELF-Informationen. (1998) Nr. 30, S. 3
- BOKELMANN, W.:
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unter veränderten wirtschaftlichen
Rahmenbedingungen. In: Neustadter Hefte, (1997), Heft 88, S.11-19
- BRUHN, M.:
Qualitätsmanagement im Handel. – Fallstudie Migros-Genossenschafts-
Bund. Bern, Stuttgart, Wien 1997
- BUZZEL, R. D.; ORTMAYER, G.:
Absatzpartnerschaften beschleunigen die Warenflüsse. In: Harvard
Businessmanager, (1995), Heft 4, S.61-72
- LEBENSMITTELZEITUNG:
ECR Efficient Consumer Response - Ausgewählte Artikel aus der
Lebensmittel Zeitung Ausgaben 1/95 bis 20/98.
- EGGERT, U.:
Der Handel im 21 Jahrhundert. Regensburg 1998
- FRUCHTHANDEL:
Adreßbuch 1998. Düsseldorf 1997, S. 25-39
- GIERL, H.; HÖRTER, Th.:
Erzeugerorganisationen im Urteil des Lebensmitteleinzelhandels. In:
Agrarwirtschaft, (1992), Heft 12, S. 383-387
- GREENERY INTERNATIONAL B.V.:
Großfusion der Versteigerungen in den NL. In: Lebensmittel Zeitung, (1996),
Heft 22, S. 25
- HEYDT VON DER, A.:
Efficient Consumer Response (ECR) – Basistrategien und Grundtechniken,
zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan. Frankfurt am
Main 1998
- HOMBURG, CH.; GRANDINGER, A.; KROHMER, H.:
Efficient Consumer Response (ECR) - Erfolg durch Kooperation mit dem
Handel. In: Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung (Hrsg.), Reihe
Management Know-how, Koblenz, (1996), Band 10, S.1-21
- HÖPER, U.; SCHMIDT CH.:
ECR bei Milchfrischprodukten. In: Dynamik im Handel, (1997), S. 10
- IRRGANG, W.:
Auf dem Weg zu mehr Partnerschaft? – Neue Chancen für das Verhältnis
Hersteller/Handel. In: Marktforschung und Management, (1994), Heft 1
- JANSSON, T.:
Gemüsebau in Schweden. Seminarpapier der Universität Hannover,
Hannover 1998.
- KAAS, K. P.:
Informationsprobleme auf Märkten für umweltfreundliche Produkte. In:
WAGNER, G. R. (Hrsg.) Betriebswirtschaft und Umweltschutz, Stuttgart 1993,
S. 29-43
- KAISER, C.-J.:
Handel und Industrie im Jahr 2005. In: absatzwirtschaft, (1998), Heft 6, S.30-
36
- KINSEY, J.; SENAUER, B.; KING, R. P.; PHUMPIU, P. F.:
Changes in Retail Food Delivery -Signals for Producers, Processors and
Distributors. Working Paper (Department of Applied Economics, University of
Minnesota), Bd. 96-03. (1996)

- KLEIJN DE, E.H..J.M.; TAP, H.:
International Competitiveness in the Vegetable-growing Sector. In: Rabobank Nederland (Hrsg.), International Agribusiness Research 1992
- M+M EURODATA: <http://www.mm-eurodata.de> (1998)
- NEUMANN R.:
Möglichkeiten und Grenzen der Erzeugung und Vermarktung von Obst und Gemüse in den neuen Bundesländern. Bonn 1997, S. 313
- OHNE VERFASSER:
Deutsche essen mehr Gemüse. In: Rheinische Monatsschrift, (1998), Heft 5, S. 394
- PICOT, A.:
Transaktionskosten im Handel. In: Betriebs-Berater Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, (1986), Heft 27, S.1-12
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R. T.:
Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden, 1996
- POIRIER, C.C.; REITER, S. E.:
Die optimale Wertschöpfungskette – Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten. Frankfurt, New York 1997
- SCHMIDT, C.; HÖPER, U.:
Efficient Consumer Response als neues Konzept für den Vertriebsbereich in der Ernährungswirtschaft – Darstellung von Funktionsweise, Bedeutung und Konsequenzen des ECR an Fallbeispielen der Molkereiwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft (1997). S. 374-401
- SCHWEMIN, A.:
Qualitätssicherung im Fruchthandel. In: dynamik im handel, (1995), Heft 9, S.56-57
- SIMON, H.:
Preismanagement kompakt - Probleme und Methoden des modernen Pricing. Wiesbaden 1995
- STÄHLER, CH.:
Special Convenience-Produkte. In: Lebensmittel Praxis, (1997), Heft 14, S.55-58
- STATISTISCHES BUNDESAMT:
Gartenbauerhebung 1994. Teil I Fachserie 3, Stuttgart 1996
- STEFFENHAGEN, H.:
Konflikte zwischen Produktion und Handel. In: HOYOS, G. u.a. (Hrsg.) Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, 2. Aufl., München/Weinheim 1987, S. 551-558.
- STORCK, H.:
Der Gartenbau in der Bundesrepublik Deutschland – Leistungen, Strukturen, Entwicklungen – Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A: Angewandte Wissenschaft Heft 466. Bonn, 1997
- STRECKER, O.; REICHERT, J.; POTTEBAUM, P.:
Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Grundlagen, Strategien, Maßnahmen – Frankfurt am Main, 1996
- SWOBODA, B.:
Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft. In: WIST, (1997), Heft 9, S.449-454
- TÄGER, U. C.; AHRENS, C.; LACHNER, J.; NASSUA, T.:
Entwicklungsstand und -perspektiven des Handels mit Konsumgütern. Berlin und München 1994
- TIETZ, B.:
Efficient Consumer Response (ECR). In: WIST, (1995), Heft 10, S.529-530
- TOCHTERMANN, TH.:
Category-Management ein Flop?. In: Absatzwirtschaft, (1997), Heft 9, S.134 u. 136
- TROMMSDORFF, V. (Hrsg.):
Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel. Wiesbaden 1997
- TROMMSDORFF, V. (Hrsg.):
Handelsforschung 1994/95 - Kooperation im Handel und mit dem Handel. Wiesbaden 1994, S.39-56
- ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE:
ZMP Bilanz Gemüse 1998. Bonn 1998

Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren

von

Bernd Wirthgen¹³, Erich Schmidt¹⁴ und Joachim Gewert¹

1	Einleitung	70
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	70
1.2	Vorgehensweise	70
2	Akzeptanz regionaler Erzeugnisse aus Verbrauchersicht	72
2.1	Regionale Herkunft als Kaufkriterium	72
2.2	Kaufintensitäten bei ausgewählten Produkten.....	73
2.3	Bevorzugte Einkaufsstätten bei ausgewählten Produkten.....	74
2.4	Preise für regionale Lebensmittel im Vergleich zu Lebensmitteln anderer Herkünfte.....	75
2.5	Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft für Bioprodukte aus der Region	76
2.6	Präferenztest für Flaschenmilch mit unterschiedlichen Eigenschaftsprofilen	77
2.7	Angebot regionaler Erzeugnisse in einer Minimarkthalle im Einkaufszentrum.....	78
3	Akzeptanz von Minimarkthallen beim Kooperationspartner Handel	80
3.1	Konzeption und Durchführung der Expertenbefragung.....	80
3.2	Ergebnisse	80
3.2.1	Analyse der Ablehnungen	81
3.2.2	Analyse der Kooperationsbereitschaft	81

4	Minimarkthalle als Angebotsform für regional erzeugte Lebensmittel	83
4.1	Abschätzung des Umsatzpotentials einer Minimarkthalle.....	83
4.2	Betriebswirtschaftliche Kalkulation	84
4.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	86
5	Grenzen einer Regionalvermarktung am Beispiel Minimarkthalle	87
5.1	Grenzen auf der Angebotsseite	87
5.2	Grenzen auf der Nachfrageseite	88
5.3	Grenzen seitens des Kooperationspartners.....	88
6	Zusammenfassende Diskussion	88
7	Literatur	90
	Anhang	91

¹³ Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Landwirtschaft, Internationale Agrarentwicklung und Ökologische Umweltsicherung, Witzenhausen.

¹⁴ Universität Hannover, Fachbereich Gartenbau, Institut für Gartenbauökonomie.

Gedankt sei insbesondere den Centermanagern und Marktleitern für ihre Auskunftsbereitschaft, Herrn Prof. Dr. Hörmann, Hannover, für die Durchsicht des Fragebogens und Verbesserungsvorschläge sowie Herrn Dipl.-Ing. M. Fleck für die Mithilfe bei der statistischen Auswertung.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Aufbau einer funktionierenden regionalen Vermarktung“, „Stärkung ländlicher Räume“, „Reduzierung des Lebensmitteltourismus“, „Schutz von Ursprungsbezeichnungen und geographischen Angaben“, - all das sind Wünsche, Forderungen und Angebote von politischen Entscheidungsträgern mit dem Ziel,

- ländlichen Räumen und insbesondere der dort ansässigen Landwirtschaft neue Entwicklungsmöglichkeiten zu öffnen und gleichzeitig
- regionenbezogene Vermarktungsstrukturen zu initiieren und zu fördern, die auf den ersten Blick auch eine geringere Inanspruchnahme von Umweltgütern versprechen.

In den vergangenen Jahren wurden mehrere Untersuchungen zu diesen Problembereichen veröffentlicht (vgl. vor allem HENSCHKE et al., 1993; HENSCHKE und ULLRICH 1998; HAMM, MÜLLER, FLICK, 1997; WOLFFRAM, 1997; BALLING, 1997; IM Leipzig, 1997). Sie stellen zwar alle die besondere Bedeutung regionaler Herkünfte von Lebensmitteln bei der Einkaufsentscheidung vieler Verbraucher heraus; präzisere Aussagen darüber, welche Bedeutung den regional bezogenen Einstellungen wie „Image der Region“ oder „Unterstützung der Region“ beim Lebensmitteleinkauf tatsächlich zukommen, fehlen indessen.

Für die Verwirklichung des eingangs genannten Zieles einer Initiierung und Förderung regionaler Vermarktungsstrukturen als Beitrag zur Entwicklung ländlicher Regionen ist eine Antwort auf diese Frage allerdings von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus ist zu klären, welche Distributionsformen für die Vermarktung von Lebensmitteln aus der Region geeignet sind, d.h. vom Verbraucher ebenso wie vom Handel akzeptiert werden.

Mit der vorliegenden Untersuchung werden daher folgende Ziele verfolgt:

1. Feststellung, welche Rolle die regionale Herkunft, bezogen auf die eigene Region der Verbraucher, beim Einkauf von Lebensmitteln tatsächlich spielt und ob - und wenn ja, welche - Bedeutung Bioprodukten aus der Region zukommt. Erste Antworten auf diese Fragestellung konnten im Rahmen einer gerade abgeschlossenen Arbeit gewonnen werden, wobei der Fragebogen dieser vorrangegangenen Untersuchung in wesentlichen Teilen Pate gestanden hat (vgl. WIRTHGEN, KUHNERT, ALTMANN, OSTERLOH, WIRTHGEN, 1999). Auf die angesprochene Untersuchung soll im folgenden ergänzend zurückgegriffen werden.

2. Prüfung der Akzeptanz einer neuartigen Vermarktungsform „Minimarkthalle“ für Regionalprodukte¹⁵, insbesondere beim Handel. Diese Frage ist besonders wichtig, weil als Standorte solcher Minimarkthallen Kundenparkplätze von Verbrauchermärkten und Einkaufszentren oder freie Plätze innerhalb von Einkaufszentren vorgesehen sind und eine solche Lösung die Kooperationsbereitschaft des Handels voraussetzt.
3. Kalkulation einer Minimarkthalle und Darstellung der Grenzen einer solchen Vermarktungsvariante, um die Realisierbarkeit auch aus diesem Blickwinkel zu prüfen.

Die Ergebnisse können Erzeugern und Händlern in ländlichen Räumen neue Wege in der Regionalvermarktung aufzeigen. Dies gilt um so mehr, als die abgeschätzten Umsatzpotentiale ein Niveau erreichen, das einen wirtschaftlichen Erfolg verspricht.

1.2 Vorgehensweise

Entsprechend der definierten Ziele bietet sich eine dreistufige Vorgehensweise an:

- a) Untersuchungen zur Verbraucherakzeptanz (mündliche Befragung).
- b) Prüfung der Akzeptanz beim Handel, um die Umsetzungsmöglichkeiten dieser Projektidee und auch die Vorgaben des Handels als Kooperationspartner schon in der Planungsphase mit einbeziehen zu können (Expertenbefragung).
- c) Recherchen und Kalkulationen zur Minimarkthalle als tragender Baustein bei der Umsetzung der Projektidee.

Zur Ermittlung der Verbraucherakzeptanz wurde ein standardisierter Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen und folgendem Inhalt konzipiert:

- Bewertung der wichtigsten Einkaufskriterien unter Einbeziehung des Regionalaspektes und der Rolle, die in der Region erzeugte Lebensmittel beim Einkauf spielen;
- Erfassung der produktbezogenen Kaufbereitschaft von Bioprodukten aus der Region;
- Verbraucherbewertung eines potentiellen Regionalangebots aus konventioneller und ökologischer Erzeugung, das in einer Minimarkthalle vor dem Verbrauchermarkt oder im Einkaufszentrum angeboten wird;

¹⁵ Die Anregung zur Vermarktung von (ökologischen) Produkten aus der Region in Minimarkthallen vor Verbrauchermärkten wurde erstmals von Friederike SCHULTZ (1997) im Rahmen ihrer Diplomarbeit thematisiert.

- Verbraucherbewertung, ob eine Minimarkthalle mit regionalen Frischprodukten in der Lage ist, die Einkaufshäufigkeit im jeweiligen Einkaufszentrum zu erhöhen.

Die Verbraucherumfrage sollte ursprünglich in drei Regionen, davon eine in Ostdeutschland, mit je 160 Interviews durchgeführt werden. Die Zahl der Regionen wurde im Nachhinein um eine weitere erhöht, so daß sich auch die Zahl der Interviews auf 613 vergrößerte. Die Befragung erstreckte sich über vier Wochen im Juni 1998 und wurde von 12 geschulten studentischen Mitarbeitern durchgeführt. Bei den Befragungsregionen handelt es sich um Chemnitz, Kassel, Lüneburg und Trier - also Regionen mit durchschnittlicher Kaufkraft mit Ausnahme von Chemnitz. Die Regionen wurden unter folgenden Gesichtspunkten ausgewählt (vgl. auch Abbildung A1 im Anhang):

Die Region **Chemnitz** wurde einbezogen, um mögliche Unterschiede im Verbraucher- und Einkaufsverhalten zwischen Ost- und Westdeutschland aufzeigen zu können. Die Auswahl der ostdeutschen Befragungsregion wurde vorab auf Sachsen oder Thüringen beschränkt, weil sich eine Regionalvermarktung in diesen beiden südöstlichen Bundesländern - wie bereits im Projektantrag dargelegt - aufgrund der relativ günstigen Standortvoraussetzungen eher umsetzen lassen dürfte als in anderen neuen Bundesländern. Schließlich wurde eine sächsische Region bevorzugt, weil in Thüringen schon zwei Pilotprojekte „Bauernmarkthalle“ unter wesentlich ungünstigeren Standortvoraussetzungen gefördert wurden, von denen mittlerweile allerdings eines (Eisenach) wieder aufgegeben werden mußte.

Der Landkreis Chemnitz weist gemäß der GfK-Kaufkraftkarte 1996 im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (= 100) eine unterdurchschnittliche, zwischen 80 und 88 gelegene Kaufkraft aus; er zählt allerdings innerhalb der neuen Bundesländern zu den Landkreisen mit überdurchschnittlicher Kaufkraft. Die Umfragen fanden im Einkaufszentrum (EKZ) Röhrsdorf statt, einem Standort auf der grünen Wiese mit sehr hoher Besucherfrequenz (ca. 20.000 Besucher täglich).

Innerhalb der alten Bundesländer wurden für die Befragung zunächst zwei nordwestdeutsche Standorte ausgewählt, wobei folgende Überlegungen ausschlaggebend waren:

In Nordwestdeutschland ist die Regional- und Direktvermarktung weniger stark ausgeprägt als in den süddeutschen Bundesländern (vgl. KUHNERT, 1998, S. 71). Insofern liegt es nahe, sich auf Möglichkeiten und Grenzen einer Förderung der Vermarktung regionaler Erzeugnisse an nordwestdeutschen Standorten zu konzentrieren, weil dort ein „Nachholbedarf“ existiert. Die Wahl fiel auf die Regionen Kassel und Lüneburg. Beide Regionen wurden u. a. deshalb ausgewählt, weil sie in der Nähe der Hochschulstandorte der Projektleiter liegen und auch für andere, noch laufende Forschungsvorhaben von Bedeutung sind. Die ursprünglich auch ins Auge

gefaßte Untersuchungsregion Hamburg wurde aufgegeben, weil die dort angesprochenen Einkaufszentren der Projektidee von vornherein ablehnend gegenüberstanden.

In der Region **Kassel** fanden die Konsumentenbefragungen vor einem Verbrauchermarkt (VM) am Stadtrand und in einem Einkaufszentrum vor den Toren Kassels statt. Beide Einkaufsstätten weisen tägliche Frequenzen von ca. 5.000 Kassenkunden auf.

In **Lüneburg** wurde die Umfrage vor einem Verbrauchermarkt auf der grünen Wiese mit ca. 2.500 täglichen Kassenkunden und einem am Stadtrand gelegenen Supermarkt (SM) mit 1.500 täglichen Kassenkunden durchgeführt.

Schließlich wurde noch die Region **Trier** nachträglich und ergänzend mit einem kleineren Erhebungsumfang einbezogen. Die Regionalvermarktung ist in diesem Untersuchungsgebiet wie in den beiden ausgewählten Regionen Nordwestdeutschlands unterdurchschnittlich ausgeprägt (LEX, 1998), und auch die Einkommensverhältnisse sind ähnlich strukturiert: im Landkreis Trier verfügen die Haushalte über eine durchschnittliche, im entfernter gelegenen Umland dagegen über eine unterdurchschnittliche Kaufkraft. Die Umfragen fanden in Trier auf den Parkplätzen zweier Verbrauchermärkte mit jeweils ca. 4.000 täglichen Kassenkunden statt. Der eine Verbrauchermarkt liegt am Stadtrand, der andere auf der grünen Wiese.

Die Gesamterhebung verteilt sich wie folgt auf die vier ausgewählten Standorte:

- Chemnitz: n = 170 1 Standort (EKZ)
- Kassel: n = 199 2 Standorte (EKZ und VM)
- Lüneburg: n = 163 2 Standorte (VM und SM)
- Trier: n = 81 2 Standorte (jeweils VM)

Für die Interviewer galten folgende Vorgaben:

- Aufteilung der Interviews auf 70 % Frauen und 30 % Männer (entsprechend den Einkaufsgewohnheiten der Haushalte);
- altersgemäße Aufteilung mit
 - 30 - 33 % Befragte zwischen 18 und 34 Jahren
 - 42 - 45 % Befragte zwischen 35 und 59 Jahren
 - 25 % Befragte mit 60 Jahren und darüber;

- keine Ausländer befragen, da bei dieser Gruppe häufig Verständnisschwierigkeiten auftreten und von vornherein ein fehlender oder nur gering ausgeprägter Regionsbezug unterstellt werden darf.

Für die Auswertung der Daten wurde das Statistikprogramm SPSS für WINDOWS verwendet. Die vorliegenden Teilerhebungen wurden mit nichtparametrischen Testverfahren (H-Test nach Kruskal und Wallis) auf Gleichheit überprüft. Bei signifikanten Unterschieden wurden die einzelnen Gruppen mit dem M-Test nach Mann und Whitney gegeneinander getestet.

2 Akzeptanz regionaler Erzeugnisse aus Verbrauchersicht

2.1 Regionale Herkunft als Kaufkriterium

Regionalität

Um die Bedeutung der regionalen Herkunft im Vergleich zu anderen Einkaufskriterien bei Lebensmitteln beurteilen zu können, wurde den Befragten 11 verschiedene Kriterien und ein 5-stufiges Bewertungsschema von „sehr wichtig“ bis „völlig unwichtig“ vorgegeben. Die Rangfolge der Kriterien aufgrund der Mittelwerte enthält Tabelle 1.

Die größte Bedeutung für die Befragten hat beim Lebensmitteleinkauf das Kriterium „Frische“ mit einem Mittelwert von 4,6. Die meisten anderen gesundheits- und genußorientierten Kriterien werden ebenfalls relativ hoch bewertet. Dieses Ergebnis stimmt mit den Aussagen vergleichbarer Studien überein (vgl. HAMM et al., 1997 sowie WIRTHGEN et al., 1999).

Verglichen mit diesen Kriterien fallen Eigenschaften wie „in der Region erzeugt“, „ökologisch erzeugt“ und „handwerklich-bäuerlich hergestellt“ mit einer durchschnittlichen Beurteilung von 3,3 bis 3,5 etwas ab. Hinter diesen Durchschnitten stehen allerdings regionale Unterschiede.

Tabelle 1: Bedeutung ausgewählter Kaufkriterien beim Einkauf von Lebensmitteln

Kriterien	Gesamt (n=613)	Chemnitz (n=170)	Kassel (n=199)	Lüneburg (n=163)	Trier (n=81)
Frische	4,6	4,6	4,7	4,6	4,7
Ohne Rückstände von z.B. chem. Stoffen	4,3*	4,3	4,4	4,2	4,1

Nicht gentechnisch verändert	4,2	4,0	4,3	4,2	4,2
Umweltfreundliche Verpackung	4,1*	4,0	4,3^A	4,1	3,9
Aus artgerechter Tierhaltung, z.B. Weidehaltung bei Rindern	4,0*	3,9	4,2	4,1	4,0
Preis	4,0	4,0	4,1	4,0	3,8
Bequemes, schnelles Einkaufen	3,9*	4,0	4,0	4,0	3,6^A
Ökologisch bzw. biologisch erzeugt	3,5	3,6	3,5	3,4	3,3
In der Region erzeugt	3,4*	3,7^A	3,3	3,2	3,4
Handwerklich-bäuerlich hergestellt	3,3	3,4	3,3	3,2	3,2
Markenname	2,3*	2,3	2,2	2,3	2,8^A

*) Signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen (Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 0,05$). - ^A) Signifikanter Unterschied ($\alpha \leq 0,05$) zwischen der gekennzeichneten Gruppe und allen übrigen Vergleichsregionen.

Frage: Wie wichtig sind für Sie folgende Kriterien beim Einkaufen von Lebensmitteln? Mit Bewertungsvorgabe: 1 = völlig unwichtig, 2 = unwichtig, 3 = teils/teils, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Markenname und Erkennbarkeit

Markennamen spielen beim Einkauf von Lebensmitteln nach Auskunft der Befragten nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Tabelle 1). Die Befragungsergebnisse zeigen allerdings auch, daß die Markierung regionaler Herkunft unzureichend ist, obwohl dem Produkt- und Markennamen bei der Erkennung regionaler Produkte tatsächlich eine zentrale Bedeutung zukommt (WIRTHGEN et al., 1999). Lediglich in Chemnitz geben über 50 % der Interviewten an, Produkte aus der Region leicht erkennen zu können, während es in Trier beispielsweise nur 18,5 % sind (vgl. Tabelle 2). Dies läßt den Schluß zu, daß den Verbrauchern in Chemnitz der Einkauf von Produkten mit regionaler Herkunft durch entsprechende Herkunftsmarkierungen erheblich erleichtert wird - im Gegensatz zu den Befragungsorten in Westdeutschland.

Tabelle 2: Leichte Erkennbarkeit von regionalen Produkten

- Angaben in % -

Mögliche Antworten	Gesamt (n=613)	Chemnitz (n=170)	Kassel (n=199)	Lüneburg (n=163)	Trier (n=81)
Ja	37,5	56,5	35,2	30,1	18,5
Nein	37,2	27,1	38,2	44,8	40,7
Achte nicht darauf	20,4	15,9	20,1	20,9	29,6
Weiß nicht	4,9	0,5	6,5	4,3	11,1

Frage: Können Sie diese Produkte aus Ihrer Region bei Ihrem Einkauf leicht erkennen?

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Bedeutung der regionalen Herkunft bei einzelnen Produkten

Aus Tabelle 3 ist ersichtlich, daß den Befragten die regionale Herkunft bei Produkten wie Frischfleisch, Eier, Brot und Wurst besonders wichtig ist. Die Eigenschaft wird bei diesen Erzeugnissen mit Werten von 3,8 bis 3,9 am höchsten bewertet. Mit geringem Abstand folgen die typischen Wochenmarktprodukte wie Obst, Gemüse und Kartoffeln, während bei Milchprodukten, Honig und Konfitüre die regionale Herkunft an Bedeutung verliert.

Die erkennbaren regionalen Unterschiede könnten auf unterschiedliche Verzehrsgewohnheiten und Angebotsschwerpunkte zurückzuführen sein. So ist beispielsweise die Bedeutung der regionalen Herkunft bei Kartoffeln in Lüneburg (Niedersachsen ist das Haupterzeugungsgebiet Deutschlands) signifikant höher als in den anderen Regionen. Bei den übrigen Produkten ist die Bedeutung der regionalen Herkunft in Chemnitz tendenziell am stärksten ausgeprägt.

Tabelle 3: Bedeutung der regionalen Herkunft bei ausgewählten Produkten

Produkte:	Gesamt (n= 613)	Chemnitz (n= 170)	Kassel (n= 199)	Lüneburg (n=163)	Trier (n=81)
	Mittelwerte				
Frischfleisch	3,9	4,1	3,9	3,9	3,9
Eier	3,9	4,1	3,9	3,8	3,7
Brot	3,8*	4,2	3,8	3,7	3,5
Wurst	3,8*	4,0	3,8	3,6	3,7
Frischgemüse z.B. Salat	3,7	3,8	3,6	3,8	3,6
Kartoffeln	3,6*	3,5	3,5	3,9 ^A	3,6
Frischobst, z.B. Äpfel	3,5*	3,7	3,4	3,7	3,4
Frischmilch	3,5*	3,8	3,4	3,5	3,0
Quark/Joghurt	3,3*	3,5	3,2	3,3	3,0
Honig	2,8	2,8	2,9	2,9	2,5
Konfitüre	2,8*	2,7	2,7	2,7	3,2 ^A

*) Signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen (Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 0,05$). -

^A) Signifikanter Unterschied ($\alpha \leq 0,05$) zwischen der gekennzeichneten Gruppe und allen übrigen Vergleichsregionen.

Frage: Wie wichtig ist Ihnen persönlich, daß folgende Lebensmittel aus Ihrer Region stammen?

Mit Bewertungsvorgabe: 1 = völlig unwichtig, 2= unwichtig, 3 = teils/teils, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

2.2 Kaufintensitäten bei ausgewählten Produkten

Die in der Befragung vorgegebenen 11 Erzeugnisgruppen (vgl. Tabelle 3) stellen immerhin rd. 60 bis 65 % der Ausgaben eines Vier-Personen-Arbeitnehmerhaushaltes mit mittlerem Einkommen für Lebensmittel dar. Die aus den Befragungen ableitbaren Ergebnisse haben folglich eine nicht unerhebliche Aussagekraft für die Frage der Bedeutung regionaler Herkünfte bei der Nachfrage nach Lebensmitteln.

Interessant erscheint zunächst, daß die Produkte, für die von den Befragten die regionale Herkunft als besonders wichtig bezeichnet wurde (Tabelle 3), auch am häufigsten gezielt aus der Region eingekauft werden. Fast 90 % der Probanden gaben an, mindestens ein Produkt aus der Region gezielt zu kaufen. Im Durchschnitt

werden von den 11 Produkten, die in der Umfrage getestet wurden, zwischen 4 und 5 gezielt aus der Region eingekauft. In Chemnitz ist dieser Wert mit 6 Erzeugnissen am höchsten, in Trier mit 4 Produkten am niedrigsten. Die ermittelten Werte liegen aufgrund einer anderen Befragten-Zielgruppe niedriger als in einer ähnlichen Untersuchung, die 1997 durchgeführt wurde (vgl. WIRTHGEN et al., 1999). Geht man zu einer Betrachtung einzelner Produkte über, die gezielt regional eingekauft werden, so zeigt sich folgendes Bild: fast 60 % der Befragten geben an, Brot und Backwaren ganz überwiegend (zu mehr als 80 %) aus der Region einzukaufen; bei Frischfleisch sind es knapp 50 % und bei Eiern über 40 % der Befragten. Dies kann wie folgt interpretiert werden: Bei Brot spielt Frische und Qualität eine große Rolle, die der regionale Bäcker überzeugender verkaufen kann als ein überregionaler Anbieter. Gleiches gilt für Frischfleisch. Hinzu kommt hier die BSE-Problematik und der damit verbundene, stark zugenommene herkunftsbezogene Einkauf. Den in der Region erzeugten Eiern traut man vermutlich die größte Frische zu.

Frischgemüse und Frischobst werden dagegen - anders als erwartet - wesentlich seltener mit derart hoher Intensität aus der Region bezogen. Nur 11 bis 12 % der Befragten geben an, diese beiden Produktgruppen zu mehr als 80 % aus der Region einzukaufen. Dieser vergleichsweise niedrige Anteil läßt sich wie folgt erklären:

- Die meisten Obst- und Gemüsearten sind nicht ganzjährig, und einige sind überhaupt nicht aus der Region zu erhalten.
- Bei Obst und Gemüse ist der Selbstversorgungsgrad der Haushalte mit am höchsten. Das im eigenen Garten geerntete Obst und Gemüse kann dementsprechend weniger häufig aus der Region eingekauft werden.
- Beim Einkauf von Obst und Gemüse im Lebensmittelhandel ist in den meisten Fällen die regionale Herkunft nicht erkennbar.

2.3 Bevorzugte Einkaufsstätten bei ausgewählten Produkten

Neben der Kaufintensität ist bei Regionalprodukten auch die Einkaufsstätte von großem Interesse. Im Durchschnitt aller Befragten wird das Fachgeschäft (insbesondere Bäcker und Schlachter) mit einem Anteil von gut einem Drittel am häufigsten genannt, gefolgt vom Lebensmittelhandel mit knapp 30% und dem Direktbezug beim Landwirt mit rd. 20% (siehe Tabelle 4). Dabei existieren z.T. erhebliche regionale Unterschiede: in Chemnitz dominiert beispielsweise der Lebensmittelhandel mit 40 % als Hauptbezugsquelle für regionale Produkte, während in Trier neben dem Fachgeschäft insbesondere „Sonstiges“ von hoher Bedeutung ist. Dies kann auf einen hohen Anteil des Fahrverkaufes in der Region Trier zurückgeführt werden, der in der Position „Sonstiges“ enthalten ist. Es ist

anzunehmen, daß dieses Ergebnis zu Lasten des Lebensmittelhandels gegangen ist, der in Trier nur auf einen Anteil von 10% kommt.

Tabelle 4: Wichtige Einkaufsstätten für gezielt eingekaufte Lebensmittel aus der Region

- Angaben in % der Nennungen -

Einkaufsstätte	Gesamt (n= 1.120)	Chemnitz (n= 328)	Kassel (n= 350)	Lüneburg (n= 352)	Trier (n= 90)
Lebensmittelhandel ¹	28	40	24	25	10
Fachgeschäft ²	34	34	38	28	36
Direkt vom Bauern	21	12	26	25	23
Wochenmarkt	13	13	10	20	6
Bioladen	1	1	2	1	3
Sonstiges ³	3	<1	<1	1	22

¹ Beinhaltet auch Verbraucher- und Supermärkte. - ² Beinhaltet auch Fleischer- und Bäckereien. - ³ Beinhaltet u.a. den Fahrverkauf, welcher in Trier weit verbreitet ist.

Frage: Wo kaufen Sie die eben genannten Produkte aus der Region überwiegend ein?

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

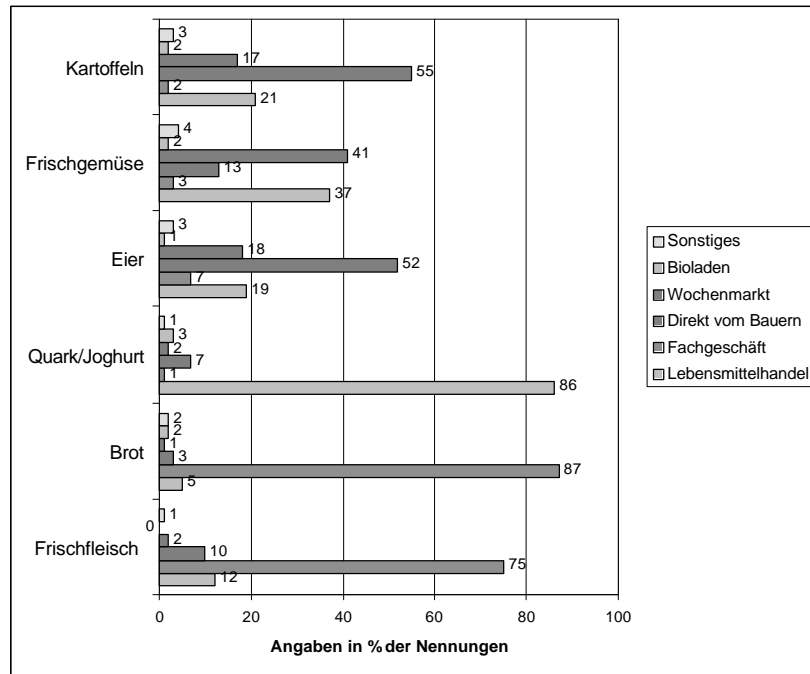
Auch beim Direktbezug vom Bauern bestehen erhebliche Unterschiede: in Kassel, Lüneburg und (mit einer gewissen Einschränkung) Trier hat diese Einkaufsstätte mit etwa 25% der Nennungen eine große Bedeutung; in Chemnitz ist dieser Anteil dagegen nur halb so hoch. Erklärbar ist diese niedrige Bedeutung im wesentlichen mit der generell geringeren Dichte von Direktvermarktungsbetrieben in Ostdeutschland.

Die Bedeutung der Wochenmärkte als Einkaufsquelle für Regionalprodukte ist in Lüneburg mit 20 % am höchsten, dagegen in Trier mit nur 6 % am niedrigsten.

Generelle Aussagen über existierende Unterschiede in weiter abgelegenen Regionen lassen sich aus diesen Ergebnissen indessen nicht ableiten, weil sie letztlich von den spezifischen Verhältnisse „vor Ort“, d.h. von der Zahl der vor Ort jeweils vorhandenen Anbieter maßgeblich bestimmt werden. Beispielsweise gibt es in der Eifelregion einschließlich Trier nur wenige Wochenmärkte im sonst üblichen Sinne (LEX, 1998), und in Kassel wurden Wochenmärkte an zentralen, innerstädtischen Plätzen lange Zeit nicht zugelassen. Solche Besonderheiten dürften ohne Zweifel Auswirkungen auf die Einkaufsgewohnheiten der Bevölkerung haben.

Abbildung 1 verdeutlicht, daß die bevorzugte Einkaufsstättenwahl mit der betrachteten Produktgruppe variiert. Frischfleisch und Brot werden durchschnittlich mit 75% und mehr am häufigsten im Fachgeschäft nachgefragt, während Eier und Kartoffeln zu über 50% direkt beim Bauern gekauft werden. Bei Quark und Joghurt versorgt man sich hingegen zu gut 85% im Lebensmittelhandel, und Frischgemüse wird als typisches Wochenmarktprodukt zu über 40% auch dort eingekauft.

Abbildung 1: Einkaufsstätten für ausgewählte regionale Produkte



2.4 Preise für regionale Lebensmittel im Vergleich zu Lebensmitteln anderer Herkünfte

Mit der Wahl der Einkaufsstätte ist gleichzeitig ein bestimmtes Preisniveau vorgegeben. Die Befragten in Lüneburg und Kassel haben weitgehend übereinstimmende Preisvorstellungen für regionale im Vergleich zu überregionalen Produkten, und immerhin knapp 50% aller Befragten in den vier Regionen, die sich zutrauen, ein Urteil abzugeben, stufen die Produkte aus der Region gegenüber

Waren anderer Herkunft als teurer ein. Andererseits schätzen 17% der Befragten die Produkte aus der Region preiswerter ein, wobei der Anteil in Chemnitz und Trier merklich höher als der Durchschnitt liegt. Eine Erklärung für das abweichende Ergebnis in Chemnitz ist wahrscheinlich auch auf die allgemein unterschiedliche Wahl der Einkaufsstätte für regionale Produkte zurückzuführen (der Lebensmittelhandel hat den höchsten und der Bezug direkt vom Bauern den niedrigsten Anteil). Ein weiterer Grund dürften die im Raum Chemnitz preisgünstigeren Angebote der örtlichen Molkereien sein.

Tabelle 5: Preiseinschätzung bei Produkten aus der Region im Vergleich zu anderen Herkünften

- Angaben in % der Befragten¹ -

Lebensmittel	Chemnitz (n=98)		Kassel (n=131)		Lüneburg (n=110)	
	billiger	teurer	billiger	teurer	billiger	teurer
Frischgemüse	27	37	14	49	7	65
Frischobst	31	34	17	48	19	49
Frischfleisch	7	67	5	53	7	57
Eier	32	41	17	47	23	51
Wurst	10	66	4	58	3	58
Brot	14	45	5	49	3	53
Kartoffeln	33	28	17	45	29	42
Frischmilch	24	16	10	44	18	29
Quark/Joghurt	26	16	6	50	8	25
Honig	33	7	7	67	11	68
Konfitüre	33	7	31	62	11	44
Gesamt	21	40	10	51	13	50

¹⁾ Befragte, die die jeweiligen Produkte gezielt regional einkaufen, ca. 40 % ohne Angabe.

Frage: Sind diese Produkte aus der Region teurer, gleich teuer oder billiger als vergleichbare Produkte aus anderen Regionen?

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Auffällig ist, daß die typischen Handwerksprodukte aus der Region (Wurst, Fleisch und Brot) trotz der von den Befragten genannten Preisaufschläge dennoch ganz überwiegend beim Ernährungshandwerk gekauft werden (siehe Tabelle 5 und Abb.1). Die Gründe wurden schon unter Punkt 2.2 diskutiert.

2.5 Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft für Bioprodukte aus der Region

Nach BALLING ist es für fast drei Viertel aller Verbraucher wichtig, daß Bioprodukte aus der Region kommen (vgl. BALLING, 1997, S.19). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde u.a. auch der Frage nachgegangen, inwieweit sich diese Einstellung auf eine höhere Preisakzeptanz und Kaufbereitschaft der Verbraucher auswirkt.

Tabelle 6: *Preisauflschlag für ausgewählte Bioprodukte bei regelmäßigem Konsum*

Lebensmittel	Gesamt ¹⁾ (n= 382)		Chemnitz (n= 98)	Kassel (n= 131)	Lüneburg (n= 110)	Trier (n= 43)
	Anzahl	Ø Preisauflschlag in Prozent				
Frischgemüse	351	22,1	16,8	21,8	28,3	18,1
Frischobst*	343	20,9	16,3	20,1	27,2	17,6
Frischfleisch*	323	25,0	17,6^A	27,8	30,6	20,0
Eier*	321	28,0	21,5	28,8^A	36,9^A	17,8
Wurst*	316	23,8	17,8	25,5	29,9	18,3
Brot	303	20,3	15,5	21,0	26,7	13,6
Kartoffeln*	297	20,1	14,2	19,5	28,0	14,4
Frischmilch	294	21,1	20,2	21,5	24,5	13,4
Quark/Joghurt	288	18,7	15,7	17,7	24,5	12,9
Honig*	208	21,3	15,9	20,4	29,7	11,3
Konfitüre*	167	19,9	16,4	19,8	28,9	9,0^A

¹⁾ Beinhaltet nur Befragte mit der Bereitschaft, für Bioprodukte höhere Preise zu zahlen.
*) Signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen (Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 0,05$). - ^{A)} Signifikanter Unterschied ($\alpha \leq 0,05$) zwischen der gekennzeichneten Gruppe und allen übrigen Vergleichsregionen.

Frage: Welchen prozentualen Preisauflschlag würden Sie bei den einzelnen Bioprodukten aus der Region akzeptieren, damit sie diese regelmäßig statt der herkömmlich erzeugten Produkte kaufen?

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

In den vier Untersuchungsregionen sind grundsätzlich gut 60% aller Befragten bereit, für Bioprodukte aus der Region mehr zu bezahlen. Hierbei gibt es starke Unterschiede zwischen Lüneburg und Kassel einerseits und Trier andererseits. In Trier sind nur gut 50% der Befragten bereit, für Bioprodukte mehr zu zahlen, während es in Kassel und Lüneburg etwa zwei Drittel und in Chemnitz immerhin knapp 60 % der Befragten sind.

Um die Zahlungsbereitschaft für Bioprodukte abschätzen zu können, wurden diejenigen Verbraucher, die bereit waren, für Bioprodukte einen Aufpreis zu zahlen, gefragt, welche prozentualen Preisauflschläge sie für welche ökologischen Produkte

zu zahlen bereit wären, wenn sie diese **regelmäßig** statt der herkömmlich erzeugten Lebensmitteln kaufen sollten. Die Befragungsergebnisse zeigen erhebliche Unterschiede in der Zahlungsbereitschaft. Dies gilt nicht nur für die verschiedenen Bioprodukte, sondern auch für die vier Untersuchungsregionen (vgl. Tabelle 6). In Lüneburg fallen die akzeptierbaren Preisauflschläge (Ø aller Produkte 29%) am höchsten aus und liegen tendenziell 7 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der Gesamtstichprobe (Ø 22%), während sie in Trier und Chemnitz um 5 Prozentpunkte darunter liegen. Die größte Bereitschaft, für Bioprodukte mehr Geld zu bezahlen, besteht bei Eiern, Fleisch und Gemüse, wobei hier den Frische- und Herkunftskriterien eine besondere Bedeutung zukommt.

Gemessen an allen Befragten sind bei Frischgemüse (57 %) und Frischobst (56 %) aus ökologischem Landbau die meisten, bei Honig (34 %) und Konfitüre (27 %) dagegen die wenigsten Verbraucher bereit, mehr Geld auszugeben. Die sehr ähnlichen Verteilungen der Nennungen an den Standorten Kassel und Lüneburg auf der einen und Chemnitz und Trier auf der anderen Seite dürften unter anderem auf die vergleichbare Einkommenssituation in diesen Regionen zurückzuführen sein.

Trotz der großen Anzahl Befragten, die in der Interviewsituation bereit sind, mehr Geld für Bioprodukte - auch bei regelmäßigem Konsum - auszugeben, vermindert sich die Zahl der potentiellen Biokunden bei Zugrundelegung der tatsächlich erhobenen Aufpreise für Ökoprodukte auf eine sehr kleine Minderheit. Dies ist am Beispiel ausgewählter Produkte in Tabelle 7 aufgezeigt.

Die Öko-Erzeugnisse Kartoffeln, Frischfleisch und Eier sind in Supermärkten in den meisten Fällen 80 bis 100 % teurer als die entsprechende konventionell erzeugte Ware. Nur 2 bis knapp 4 % der Befragten in der vorliegenden Untersuchung geben an, diese hohen Aufschläge bezahlen zu wollen, vorausgesetzt, die Produkte kommen auch tatsächlich aus der Region. In der Realität müssen von diesen Antworten auf hypothetische Fragen vermutlich noch Abschläge vorgenommen werden. Bei Eiern und Frischfleisch bewegen sich beispielsweise die realisierten Marktanteile insbesondere aufgrund von Angebots- und Distributionsschwierigkeiten deutlich unter 1%. Immerhin liegt aber zumindest bei Kartoffeln der Anteil der Befragten, die Preisauflschläge von 80 % und mehr akzeptieren, in der Größenordnung der tatsächlichen Marktanteile von Öko-Kartoffeln.

Tabelle 7: Anteil der Befragten mit Zahlungsbereitschaft für Bioprodukte aus der Region bei regelmäßigem Konsum

- Angaben in % aller Befragten -

Befragte ¹⁾ mit Zahlungsbereitschaft für Bioprodukte	ja, ohne konkrete Angabe	+ 10 % und mehr	+ 20 % und mehr	+ 30 % und mehr	+ 80 % und mehr
Frischgemüse, z.B. Salat	57	52	28	12	2,6
Frischfleisch	53	48	28	15	2,9
Eier	52	47	31	19	3,8
Frischmilch	48	41	19	10	2,0
Quark	47	40	17	9	1,5
Brot	49	43	19	9	2,1
Kartoffeln	48	41	19	10	2,0

¹⁾ 613 Befragte in Einkaufszentren und vor Supermärkten in den Regionen Chemnitz, Kassel, Lüneburg, Trier im Juni 1998

Frage: Welchen prozentualen Preisaufschlag würden Sie bei den einzelnen Bioprodukten aus der Region akzeptieren, damit sie diese regelmäßig statt der herkömmlich produzierten kaufen?

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Biovollmilch in der Flasche wird in Nordhessen häufig zu 1,89 DM je Liter in Supermärkten angeboten. Sie ist damit nur gut 30 % teurer als das konventionelle Angebot mit 1,39 DM je Flasche/Liter. Zu diesen Bedingungen sind in der vorliegenden Stichprobe immerhin 10 % der Befragten bereit, regelmäßig Biomilch aus der Region einzukaufen. Dieses Ergebnis erscheint nicht unrealistisch; denn inoffizielle Recherchen in einer Handelsgruppe im Jahre 1998 ergaben für eine vergleichbare Preiskonstellationen 1998 sogar einen mengenmäßig noch höheren Absatz.

Das Milchbeispiel und auch Tabelle 7 zeigen auf, welche Absatzspielräume sich für ein Ökosortiment in der noch zu diskutierenden Minimarkthalle ergeben können, wenn die Preisspannen zwischen Ökoprodukten und konventionell erzeugter Ware enger werden. So sind bei den in dieser Untersuchung erfaßten 11 Produkte beispielsweise zwischen 10% und 20% der Befragten bereit, einen Preisauflschlag von 30% zu akzeptieren. Sinkt der Preisauflschlag dagegen auf 10%, steigt der Anteil der zahlungsbereiten Verbraucher auf beachtliche 40% bis 50%.

2.6 Präferenztest für Flaschenmilch mit unterschiedlichen Eigenschaftsprofilen

Am Beispiel der Flaschenmilch sollte im Rahmen eines Präferenztestes zu erkunden versucht werden, welches Eigenschaftsprofil eines Produktes von den Befragten bevorzugt wird. Die Verbraucher wurden im Test gebeten, vier auf Karten beschriebene Produkte mit unterschiedlichen Eigenschaftsprofilen nach Beliebtheit zu ordnen (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Vier unterschiedliche Produktprofile für Flaschenmilch

Eigenschaft	Produktprofil 1	Produktprofil 2	Produktprofil 3	Produktprofil 4
Regionale Herkunft	Aus der Region	Nicht aus der Region	Aus der Region	Nicht aus der Region
Wirtschaftsweise	Ökologisch erzeugt	Herkömmlich erzeugt	Herkömmlich erzeugt	Ökologisch erzeugt
Einkaufsstätte	Direkt vom Bauern der Minimarkthalle	Vom Supermarkt	Direkt vom Bauern der Minimarkthalle	Vom Supermarkt
Preis	2,00 DM/Literflasche	1,39 DM/Literflasche	1,70 DM/Literflasche	1,89 DM/Literflasche

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Die Frischmilch mit dem Produktprofil 1 spricht den „typischen Biokäufer“ an, der ein regional erzeugtes Produkt in der Verkaufsstätte seines Vertrauens kaufen will und dafür bereit ist, mehr Geld zu bezahlen. Der preisbewußtere Käufer wird vom Produktprofil 2 angesprochen, wobei andere Kriterien eine untergeordnete Rolle bei der Kaufentscheidung spielen.

Tabelle 9: Erstplatzierungen im Präferenztest mit Flaschenmilch

Produktprofil ¹⁾	Anteil der Befragten in % (n= 613)	Anteil der Nennungen in %
Profil 3: 1,70 DM/l, regional	40,9	42,8
Profil 2: 1,39 DM/l	25,8	26,9
Profil 1: 2,00 DM/l, bio, regional	21,9	22,8
Profil 4: 1,89 DM/l, bio	7,2	7,5
Ohne Angabe	4,2	

¹⁾ Vollständige Eigenschaftsprofile siehe Tabelle 8.

Quelle: Verbraucherumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Die beschriebene Frischmilch mit dem Produktprofil 3 spricht den regionsbezogenen Käufer an, der verschiedene Kriterien gegeneinander abwägt, wobei der Wirtschaftsweise eine geringere Bedeutung zukommt.

Der preisbewußte Biokäufer wird von der Frischmilch mit dem Profil 4 angesprochen, wobei die ökologische Wirtschaftsweise das entscheidende Kaufkriterium darstellt.

In der Erhebung entspricht Frischmilch mit dem Produktprofil 3 am stärksten den Verbraucherwünschen. Die Ergebnisse zeigen zudem deutlich, daß der Preis nicht das allein entscheidende Kaufkriterium bei Frischmilch ist, sondern auch andere Kriterien eine Rolle spielen. Selbst bei der ökologisch erzeugten Milch ist die regionale Herkunft ein sehr wichtiges zusätzliches Kriterium, wie an der unterschiedlichen Anzahl der Nennungen für das Produktprofil 1 und Produktprofil 4 zu erkennen ist.

An diesem Beliebtheitstest wird zweierlei deutlich (vgl. Tabelle 9):

1. Die beiden Eigenschaften „regionale Herkunft“ und der Bezug „direkt beim Bauern“ haben beim Einkauf von Flaschenmilch eine sehr große Bedeutung: mehr als 60 % der Befragten entscheiden sich (bei der hier vorgegebenen eingeschränkten Auswahl und unabhängig von der Wirtschaftsweise) für Frischmilch mit dem Profil 3 (rd. 40%) oder dem Profil 1 (reichlich 20%).
2. Ca. 30 % aller Befragten entscheiden sich in der Erstplatzierung für Biomilch, darunter über 20% für Biomilch aus der Region. Der Preisaufschlag für Biomilch wurde dabei im Test gegenüber dem vergleichbaren konventionell erzeugten Produkt auf rd. 30% (nicht aus der Region) bzw. auf rd. 20% (aus der Region) angesetzt.

Die Aussagekraft des durchgeführten Beliebtheitstests ist allerdings insofern begrenzt, als Frischmilch in Flaschen ein kleines Teilsegment des Frischmilchmarktes bildet; denn die Mehrwegflasche hatte 1995 nur noch einen Marktanteil von knapp 18 % (CMA, 1996). Viele Befragte sahen sich deshalb im Test veranlaßt, eine Entscheidung zugunsten der billigsten Flaschenmilch zu treffen, obwohl sie tatsächlich die preiswertere Tetrapackung kaufen.

Zum Produktbeispiel „Frischmilch in der Literflasche, direkt vom Bauern“ sei ergänzend angemerkt, daß diese Produktvariante bislang nur von Vorzugsmilchbetrieben und ganz wenig anderen landwirtschaftlichen Betrieben angeboten wird, die auf ihren Betrieb eine Pasteurierungs- und Flaschenabfüllanlage installiert haben. In der Vergangenheit wurde die Ausweitung eines solchen Angebotes von mehreren, hier nicht zu diskutierenden Hemmfaktoren gebremst.

2.7 Angebot regionaler Erzeugnisse in einer Minimarkthalle im Einkaufszentrum

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zur Verbrauchereinstellung gegenüber einer Minimarkthalle auf dem Gelände von Verbrauchermärkten und Einkaufszentren als Angebotsform regionaler Produkte dargestellt.

Über 80% der Befragten finden die Idee einer Minimarkthalle gut und würden auch dort einkaufen. Hierbei weichen die Antworten in Trier signifikant von den Vergleichsregionen ab. Sie zeigen mit 62% die geringste Akzeptanz, wie aus Tabelle 10 ersichtlich wird.

Im Durchschnitt aller Untersuchungsregionen gaben zudem immerhin 56% der Befragten an, das regionale Angebot einer Minimarkthalle mindestens einmal in der Woche zu nutzen. Nach diesen Angaben dürfte die Besuchsfrequenz des Standortes des Einkaufszentrums bzw. des Verbrauchermarktes gegenüber heute um ca. 10 % ansteigen, wobei jedoch nicht auszuschließen ist, daß der anvisierte häufigere Besuch nur der Minimarkthalle und nicht gleichzeitig auch dem Einkaufszentrum bzw. dem Verbrauchermarkt gilt.

Tabelle 10: Nutzung der Minimarkthalle als Einkaufsstätte für regional erzeugte Lebensmittel

(Angaben in %)

	Gesamt (n= 613)	Chemnitz (n= 170)	Kassel (n= 199)	Lüneburg (n= 163)	Trier (n= 81)
Ja	80,9	82,4	83,4	85,9	61,7
Nein	8,0	7,1	10,1	7,4	6,2
Weiß nicht	11,1	10,6	6,5	6,7	32,1

Frage: Nehmen wir einmal an, es würde hier an diesem Einkaufszentrum ein großer Bauern-Marktstand oder eine Art Minimarkthalle entstehen. Die Nahrungsmittel kommen direkt vom Bauern aus dieser Region hier mit einem Sortiment von herkömmlich und biologisch erzeugten Produkten. Fänden Sie ein solches Angebot gut und würden Sie dann auch hier einkaufen?

Quelle: Verbrauchenumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Bei der Bewertung der Aussagen über eine Minimarkthalle auf dem Parkplatz eines Verbrauchermarktes hat die Aussage „Ich kann die Region/Landwirtschaft hier unterstützen“ die meisten Nennungen (24,6%) bekommen. Dabei ist auffällig, daß der Anteil in Chemnitz (29%) und Trier (36%) stark über dem Durchschnitt liegt, obwohl die Befragten in Trier zu Beginn des Interviews nicht sehr positiv auf regionale Produkte reagiert haben. Dies könnte daran liegen, daß eine größere Anzahl der Befragten den Zusammenhang zwischen der regionalen Herkunft der Produkte und der Unterstützung der Region zunächst nicht erkannt hatten (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Bewertung der Minimarkthalle als Einkaufsstätte für regional erzeugte Lebensmittel

- Angabe in % der Nennungen -

Antwortmöglichkeiten (max. 3 Antworten)	Gesamt (n= 1120)	Chemnitz (n= 328)	Kassel (n= 350)	Lüneburg (n= 352)	Trier (n= 90)
Ich kann die Region/Landwirtschaft hier unterstützen	24,6	29,0	19,5	22,7	35,6
Ich würde hier öfter einkaufen, wegen der Frischprodukte aus der Region	23,3	23,2	22,9	22,7	27,6
Dieses Einkaufszentrum würde für mich attraktiver werden	19,4	15,5	20,1	23,3	16,1
Ich brauche nicht extra zum Wochenmarkt oder Bauern fahren	17,2	17,7	16,0	20,5	6,9
Ich würde hier öfters einkaufen, wegen der Bioprodukte	11,8	13,1	12,9	9,9	10,3
Es gäbe keine Vorteile für mich	2,3	1,5	4,9	0,3	3,5
Sonstiges	1,4	0,0	3,7	0,6	0,0

Quelle: Verbrauchenumfrage „Produkte aus der Region/Minimarkthalle“ 6/98

Auf Platz 2 folgt mit 23% der Nennungen die Aussage „Wegen der Frischprodukte aus der Region“, und knapp 20% der Nennungen fallen auf die Aussage „Dieses Einkaufszentrum würde für mich attraktiver werden“. Diese Beurteilungen werden unterstützt durch die Aussagen, daß die Verbraucher nicht mehr extra zum Wochenmarkt oder Bauern fahren müssen (17%) und ihre Bioprodukte hier bekommen können (12%).

Zusammenfassend lassen diese Wertungen den Schluß zu, daß die Einkaufsstätten den Verbraucher durch die Ansiedlung einer Minimarkthalle stärker an sich binden und somit von entstehenden Synergieeffekten merklich profitieren könnten.

3 Akzeptanz von Minimarkthallen beim Kooperationspartner Handel

In diesem Kapitel werden die Einstellungen von Entscheidungsträgern auf der Handelsseite zu einer Vermarktungskoooperation mit Landwirten bzw. Erzeugergemeinschaften für regional erzeugte Lebensmittel dargestellt, die im Rahmen von Expertengesprächen ermittelt wurden.

Hierbei wird zuerst auf das allgemeine Interesse für die Vermarktung von regionalen Produkten auf dem Gelände der Handelspartner bis hin zur Listung eines Regionalangebotes eingegangen.

Danach werden die Bedingungen für eine Kooperation seitens der Entscheidungsträger mit Blick auf die Sortimentsgestaltung und Vermarktungsform herausgearbeitet.

3.1 Konzeption und Durchführung der Expertenbefragung

Im Rahmen des Forschungsvorhabens sollten 25 Marktleiter am jeweiligen Standort der Einkaufsstätte, bei höherliegender Entscheidungsebene die zuständigen Verantwortlichen in den Zentralen zur Akzeptanz einer Kooperation, zur Sortimentsgestaltung und zu den Kooperationsbedingungen befragt werden.

Für die Untersuchung wurden Verbrauchermärkte und Einkaufszentren mit einer starken Kundenfrequenz und ausreichendem Parkplatzangebot ausgesucht. Weiterhin sollte mindestens ein Lebensmittelgeschäft vorhanden sein, um bei den potentiellen Kooperationspartnern einen hohen Anteil wöchentlich einkaufender Kunden vorzufinden. Kaufhäuser und große Supermärkte in Innenstadtlagen wurden aufgrund der Parkplatzsituation nicht mit einbezogen. Räumlich wurde die Umfrage auf die Alten Bundesländer (ABL) sowie Thüringen und Sachsen in den Neuen Bundesländern (NBL) begrenzt. In den anderen Neuen Bundesländern scheint es derzeit zu schwierig zu sein, ein ausreichend großes Angebot an regionalen Produkten zusammenzustellen, so daß die notwendigen Voraussetzungen - verstärkt durch die unterdurchschnittliche Kaufkraft - in der Regel (mit Ausnahme des Berliner Umlandes) nicht gegeben sind. Die Umfragequote zwischen den ABL und den beiden

NBL beträgt 70:30, wobei auf eine gleichmäßige räumliche Verteilung der Befragungsstandorte in den Untersuchungsgebieten geachtet wurde.

Als Erhebungsinstrument wurde ein vollstandardisierter Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen eingesetzt. Der erste Teil des Fragebogens geht auf die geographische Lage sowie Kundenfrequenz und -struktur der Center und Verbrauchermärkte ein. Im zweiten Teil werden Kooperationswünsche und -bedingungen erfragt. Dabei geht es schwerpunktmäßig um die verfügbare Fläche, Sortimentsgestaltung und mögliche Vertragsdauer für eine Minimarkthalle bzw. eine Gruppe von Bauernmarktständen.

Die Expertenbefragung erfolgte zum Teil postalisch und zum Teil in Form eines persönlichen Interviews.

Die schriftliche Befragung mit Rückantwortbogen erfolgte von Juli bis September 1998. Im ersten Anlauf wurden 54 Marktleiter und Centermanager angeschrieben, um deren grundsätzliche Bereitschaft für ein potentielles Kooperationsprojekt zur Vermarktung von regionalen Produkten zu ermitteln. Hierbei handelte es sich um 39 Einkaufszentren, die aus dem Shopping-Center-Report 1995 (EHI, 1995) entnommen wurden, 13 Verbrauchermärkte einer großen Handelsgruppe und 2 weitere Verbrauchermärkte unterschiedlicher Handelsgruppen.

Aufgrund der Urlaubszeit und der üblichen Akzeptanzprobleme von Umfragen lag die Rücklaufquote nach 14 Tagen unter 20 %, so daß ein zweites Anschreiben erfolgte und die Liste um 20 Einkaufszentren und 2 Verbrauchermärkte erweitert wurde. Diese Märkte wurden nach zwei Wochen nochmals angeschrieben, um die Rücklaufquote zu verbessern.

Mit 11 Entscheidungsträgern wurde ein persönliches Interview im Zeitraum August bis September in den Regionen Kassel, Thüringen, Sachsen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Schleswig Holstein durchgeführt. Aufgrund von Terminüberschneidungen und zeitlichen Engpässen wurde den anderen interessierten Entscheidungsträgern der Fragebogen zugesandt.

Für die Auswertung wurden Rückläufe berücksichtigt, die bis zum 31.10.98 eingingen.

3.2 Ergebnisse

Von den 76 angeschriebenen Märkten und Einkaufszentren haben 54 Entscheidungsträger geantwortet. Von den 22 unbeantwortet gebliebenen Anschreiben waren allein sechs an Verbrauchermärkte einer Handelskette gerichtet. Bei den Einkaufszentren ohne Rückmeldung handelt es sich überwiegend um solche,

die sich in Stadtrandlage oder innerhalb des Stadtgebietes befinden. Insgesamt gesehen fällt dabei der hohe Anteil von Einkaufszentren (11) in Südwestdeutschland auf.

3.2.1 Analyse der Ablehnungen

Unter den 54 Rückläufen befinden sich 31 Absagen, davon 8 Verbrauchermärkte und 23 Einkaufszentren. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um große Einkaufszentren mit einer sehr hohen durchschnittlichen Kundenfrequenz von 25.000 Kunden pro Tag und einer mittleren Verkaufsfläche von 37.000 qm (Daten dieser Einkaufszentren wurden dem Shopping-Center-Report 1995 (EHI, 1995) entnommen). Ein Großteil der Absagen wurde mit Parkraumangel begründet (vgl. Tabelle 12). Unter der Rubrik „Sonstiges“ fallen vor allem interne Gründe, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Bei den Ablehnungen handelt es sich vor allem um Einkaufszentren mit einem hohen Anteil von (durchschnittlich sieben) selbständigen Lebensmittelgeschäften, so daß der Wettbewerbsschutz der eigenen Mieter als möglicher Ablehnungsgrund in Betracht kommt. Die meisten Verbrauchermärkte stehen der Projektidee ablehnend gegenüber, weil sie nach eigenen Angaben nicht über eine Käuferschicht verfügen, die Lebensmittel im höheren Preisniveau sowie regionale Produkte nachfragen.

Tabelle 12: Ablehnungsgründe für eine Zusammenarbeit mit regionalen Erzeugern
- Anzahl Nennungen (n=31) -

Ablehnungsgründe	Anzahl der Nennungen
Kooperieren bereits mit Landwirten	4
Umstrukturierung des Centers und Parkraumangel	6
Sonstige Gründe	9
Ablehnung ohne Angabe von Gründen	12

Quelle: Expertenbefragung/Minimarkthalle 1998

Vier Einkaufszentren kooperieren bereits enger mit Landwirten aus der Region zusammen, und drei weitere Einkaufszentren haben aufgrund von Baumaßnahmen zwar momentan kein Interesse an einer Kooperation, schließen dieses jedoch für einen späteren Zeitpunkt nicht aus.

3.2.2 Analyse der Kooperationsbereitschaft

Von den 76 angeschriebenen Entscheidungsträgern zeigten alle 23 kooperationsbereiten Ansprechpartner ein mehr oder weniger Interesse an dieser neuen Vermarktungsform für regionale Produkte und erklärten sich bereit, den Fragebogen zu beantworten. Darunter befanden sich 4 Verbrauchermärkte und 18 Einkaufszentren. Darüber hinaus signalisierte eine Centermanagement- und Entwicklungs GmbH Interesse an dem Projekt. Sie antwortete stellvertretend für zusätzlich 10 angeschlossene Einkaufszentren, die nicht separat angeschrieben wurden. Die größte Akzeptanz gibt es bei Einkaufszentren in Thüringen und Sachsen, die sich aufgrund ihres Standortes und des dadurch bedingten großzügigen Parkraumangebotes für eine Umsetzung der Projektidee besonders eignen.

Die Datenaufnahme wurde am 31.10.98 abgeschlossen. Da die Antworten von 6 der insgesamt 23 kooperationsbereiten Unternehmen nur telefonisch eingingen, d.h. zu diesem Zeitpunkt noch nicht schriftlich vorlagen, sind nur die rechtzeitig eingegangenen 17 Fragebögen für die folgenden Auswertungen herangezogen worden. Die Standorte aller kooperationsbereiten Märkte sowie der 10 nicht direkt befragten Zentren können der Abbildung 2 entnommen werden. Bei einigen sehr interessierten Gesprächspartnern wurde außerdem die Adresse mit aufgeführt.

Verkaufsflächen, Kundschaft und Hallengröße

In die Auswertung einbezogen sind 3 Verbrauchermärkte und 14 Einkaufszentren, deren Verkaufsflächen zwischen 8.000 qm und 100.000 qm bei einem Durchschnitt von gut 30.000 qm liegen und die eine tägliche Kundenfrequenz von durchschnittlich 12.500 Kunden aufweisen. Die Centermanager und Marktleiter schätzen das Preisbewußtsein ihrer Kunden unterschiedlich ein - bei Einkaufszentren wird es durchschnittlich bis überdurchschnittlich, bei Verbrauchermärkten dagegen sehr hoch eingestuft.

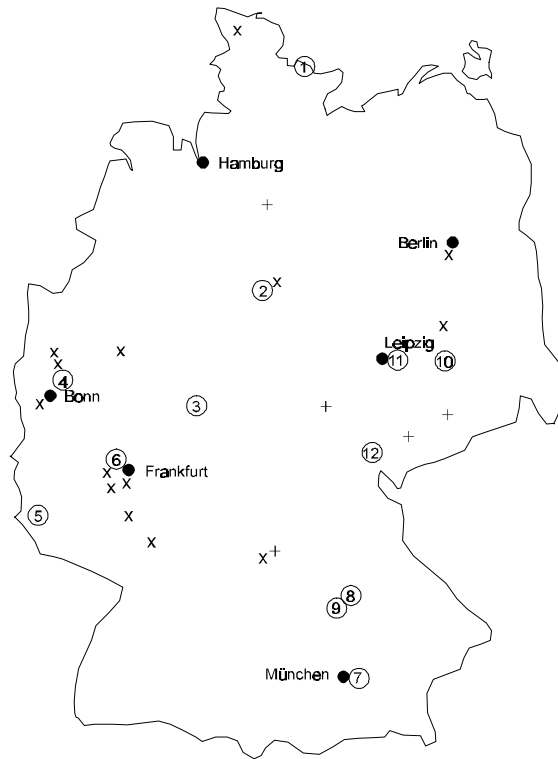
Tabelle 13: Preisbewußtsein und Kaufkraft der Kunden

- Anzahl der Nennungen, n = 17 -

Kriterium	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
Preisbewußtsein	-	5	7	5
Kaufkraft	1	9	6	1

Quelle: Expertenbefragung/Minimarkthalle 1998

Abbildung 2: Für eine Regionalvermarktung kooperationsbereite Märkte in ausgewählten Regionen Deutschlands*



Legende

- ff. Kooperationsbereite Märkte mit Adressen-angabe (s. unten)
- X Kooperationsbereite Märkte ohne Adressenangabe
- + Kooperationsbereite Märkte ohne schriftliche Rückantwort
- Orientierungspunkte

1. Ostsee Park Raisdorf, % Hr. Weipert, Gewerbepark 24223 Raisdorf GrundstücksverwaltungsGmbH & Co.KG, Opendorfer Weg 1
2. Herkules Center, % Hr. Scheffler, An der B 7, 34246 Vellmar
3. Herkules Center, % Fr. Bangel, Bahnhofstr. 19 a, 35576 Wetzlar
4. Forum City Mühlheim, % Hr. Bräsch, Hans-Böckler-Platz 1, 45468 Mühlheim
5. Interspar Kenn, % Hr. Schmidt, 54344 Kenn
6. Hüter Einkaufszentrum, % Hr. Sauter, Samoborstr. 5, 56422 Wirges
7. Olympia Einkaufszentrum, % Hr. Kropp, Hanauer Str. 68, 80993 München
8. Köwe-Zentrum, Zentralverwaltung Kellnberger GmbH, % Hr. Heidler, Dr. Gessler-Str. 45, 96051 Regensburg
9. Einkaufszentrum Abensberg, % Hr. Braunmühl, Straubinger Str., 42, 93326 Abensberg
10. Riesa Park, Euco Immobilien, % Hr. Uhle, Riemker Str. 13 - 15, 44809 Bochum
11. Pössa Park, Centerverwaltung, % Hr. Simon, Sepp-Vorscht-Str. 1, 04463 Großpössa
12. Plauen Park, % Hr. Weber, Jößnietzer Str. 30, 08525 Plauen/Kauschwitz

Die Kaufkraft der Kunden wird überwiegend als mittel bis hoch veranschlagt, nur im Falle eines Marktes in Trier wird sie als niedrig und in einem anderen Fall im Ruhrgebiet als sehr hoch angegeben (vgl. Tabelle 13).

Die Bereitschaft, mit einer regionalen Erzeugergruppe zu kooperieren, wird von den meisten Entscheidungsträgern mit groß bzw. sehr groß angegeben. Diese Aussage bezieht sich auf zwei Vermarktungsvarianten, die Minimarkthalle und alternativ die Bauernmarktveranstaltungen. Zwei Drittel der Befragten präferieren ein Regionalangebot in der Minimarkthalle auf ihren Parkplätzen. Hierzu gehört auch die Centermanagement- und Entwicklungs-GmbH, die stellvertretend für 10 weitere Einkaufszentren geantwortet hat. In einigen Fällen könnten die Erzeugergruppen sogar mit einem Baukostenzuschuß rechnen, über deren genaue Höhe die Entscheidungsträger jedoch keine konkreten Angaben machen wollten. Für das rentable Betreiben geben die befragten Experten des Handels eine Größe von ca. 200 qm für eine Minimarkthalle an. Diese Größenordnung verursacht in einigen Fällen Probleme, weshalb sich einige Entscheidungsträger gegen die Realisierung einer Minimarkthalle ausgesprochen haben und stattdessen Flächen für Bauernmarktstände bzw. Aktionstage/Wochen im Center anbieten würden.

Akzeptiertes Produktsortiment einer Minimarkthalle bzw. eines Bauernmarktes

In der Expertenbefragung wurde auch das potentielle Produktsortiment diskutiert, um vorab genauere Vorstellungen über mögliche Sortimentsabgrenzungen zu gewinnen.

* Nordostdeutsche Märkte nicht berücksichtigt

Die diesbezüglichen Ergebnisse sind in Tabelle 14 zusammengestellt. Dabei fällt auf, daß trotz der durch die Kooperation neu auftretende Konkurrenz insgesamt relativ wenig Teilsortimente ausgeschlossen werden. Dies gilt für die ökologisch erzeugten Produkte noch deutlich stärker als bei den konventionell erzeugten Produkten aus der Region. Bei Produkten des Ernährungshandwerks sowie des Getränkesortiments sind - möglicherweise aufgrund von Ausschließlichkeitsverträgen - etwas häufiger Teilausschlüsse zu erwarten.

Abschließend wurden in der Befragung die Möglichkeiten einer Listung regionaler Produkte durch den Verbrauchermarkt bzw. das Einkaufszentrum für den Fall angesprochen, daß eine Minimarkthalle oder ein Bauernmarkt nicht realisiert werde sollte, um die generellen Absatzchancen regionaler Produkte einschätzen zu können. Die Marktleiter haben diese Frage teilweise mit Einschränkungen bejaht, während die Centermanager und andere Entscheidungsträger ganz überwiegend keine Antwort geben konnten, weil sie nicht über die entsprechende Entscheidungskompetenz verfügen.

Tabelle 14: Akzeptiertes Produktsortiment aus der Region für eine Minimarkthalle
- 17 Marktleiter und Centermanager -

Sortiment	Wirtschafts- weise	Zustimmung ¹⁾	Ablehnung
Alle Direktvermarktungsprodukte	konventionell	14	3
	bio	17	0
Regionaltypische Erzeugnisse des Ernährungshandwerkes	konventionell	12	5
	bio	15	2
Molkereiprodukte aus der Region und regionaltypischer Käse	konventionell	14	3
	bio	16	1
Wein, Fruchtsäfte, Bier und Spirituosen aus der Region	konventionell	12	5
	bio	14	3
Blumen und Zierpflanzen aus der Region	konventionell	10	7
	bio	13	4

¹⁾ Ein Entscheidungsträger, hier mit einer Antwort eingehend, repräsentiert weitere 10 Einkaufszentren.

Frage in der Expertenbefragung: Ein mögliches Lebensmittelangebot der Minimarkthalle aus der Region könnte umfassen ...

4 Minimarkthalle als Angebotsform für regional erzeugte Lebensmittel

Aus der Verbrauchererhebung geht hervor, daß die meisten Befragten eine Minimarkthalle als Vermarktungsform für regionale Produkte auf den Parkplätzen von Einkaufszentren oder Verbrauchermärkten nutzen würden. Im folgenden Kapitel wird unter sehr restriktiver Auslegung der Umfrageergebnisse eine Minimarkthalle geplant und auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft.

4.1 Abschätzung des Umsatzpotentials einer Minimarkthalle

Die Expertenbefragung hat ergeben, daß viele Entscheidungsträger in der Minimarkthalle eine zukunftssträchtige Vermarktungsform für regional erzeugte Lebensmittel sehen, deren Betreibung in Kooperation mit Erzeugern auf dem Gelände der Einkaufszentren möglich wäre. Für einen fiktiven kooperationsbereiten Standort sollen nun die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Projektidee dargestellt werden.

Das Preisbewußtsein der Kunden wird als durchschnittlich angenommen, während die Kaufkraft der Kunden als durchschnittlich bis überdurchschnittlich unterstellt wird. Die verfügbare Fläche für die Minimarkthalle soll 200 qm betragen. Die Erzeugergruppe könnte ggf. zwar mit einem Baukostenzuschuß rechnen, dieser wird jedoch in der betriebswirtschaftlichen Kalkulation nicht berücksichtigt. Obwohl einige Entscheidungsträger für die Testphase keine Standplatzmiete erheben wollten, wird für die Musterkalkulation eine Umsatzbeteiligung von 8 % unterstellt. Dieser Wert liegt im oberen Bereich der von den Experten genannten Spannweite.

Die Zahl der Kassenkunden im Lebensmittelhandel soll 5.000 Kunden täglich betragen. Trotz der in den Umfragen erzielten sehr positiven Ergebnisse wird bei der Abschätzung des Kundenpotentials zwecks Risikoverminderung nur von 10% kaufbereiten Tageskunden - bezogen auf die 5.000 Kassenkunden des Lebensmittelbereiches des Kooperationspartners - ausgegangen. Weiterhin wird unterstellt, daß das Einkaufszentrum keine Auflagen oder Begrenzungen für das in der Minimarkthalle angebotene Sortiment erteilt. Das Sortiment könnte daher biologische und konventionelle Erzeugnisse umfassen und aus folgenden Produktgruppen bestehen:

- Alle auf landwirtschaftlichen Betrieben der Region hergestellten Lebensmittel einschließlich Milchprodukte, Fleisch, Wurst und Brot,
- regionaltypische Erzeugnisse des Ernährungshandwerkes,
- Milchprodukte von Molkereien aus der Region,
- Wein, Fruchtsäfte, Bier, Spirituosen aus der Region,
- Blumen und Zierpflanzen aus der Region.

Die Frage der Breite und Tiefe des anzubietenden Sortiments ist zweifellos von ganz entscheidender Bedeutung für einen Erfolg oder Mißerfolg der Minimarkthalle. Dieses Problem konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht explizit mit behandelt werden, ist also vor einer Umsetzung des Konzeptes noch im einzelnen zu klären. Ergebnisse aus vorliegenden Analysen über die Sortimentsgestaltung ähnlicher Vermarktungseinrichtungen legen jedoch nahe, daß ein erfolversprechendes Sortiment neben Obst und Gemüse zumindest auch Frischfleisch, Wurst-, Milch- und Bäckereierzeugnisse sowie ein Fischsortiment aus der Region umfassen sollte.

Bei den im folgenden vorgenommenen Abschätzung der Erfolgsaussichten eines Minimarkthallenkonzeptes wird zudem davon ausgegangen, daß das Hallenmanagement von einer erfahrenen Direktvermarkterfamilie mit kaufmännischer Qualifikation übernommen wird, ggf. gemeinsam mit einem kaufmännischen Manager. Die an der Kooperation beteiligten Landwirte/ Direktvermarkter sollen zuliefern, sind aber nicht auf einzelnen Marktständen in der Halle vertreten.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangsannahmen wird in der Tabelle 15 zunächst einmal das Umsatzpotential für verschiedene absatzwirtschaftliche Konstellationen berechnet, um einen Eindruck von den Auswirkungen unterschiedlicher Annahmen über Kundenfrequenz, Einkaufsbeträge und Öffnungstage zu gewinnen.

Tabelle 15: Umsatzpotential der Minimarkthalle

Kunden/Tag	Einkaufsbetrag ¹ in DM		Tagesumsätze in 1.000 DM		Öffnungs- tage	Jahresumsatz in 1.000 DM	
	a	b	a	b		a	b
400	25	35	10	14	150 ²	1.500	2.100
500	25	35	12,5	17,5	150	1.875	2.625
600	25	35	15	21	150	2.225	3.150
400	20	30	8	12	300 ³	2.400	3.600
500	20	30	10	15	300	3.000	4.500
600	20	30	12	18	300	3.600	5.400

¹ Ausgaben je Einkaufsakt. - ² Öffnungstage bei halbjähriger Betreibung (von Mai bis Oktober) nach Abzug der Feiertage. - ³ Ganzjährige Betreibung nach Abzug der Feiertage.

Die Annahme unterschiedlicher Kundenfrequenzen und Ausgaben pro Einkaufsakt simulieren verschiedene Wettbewerbssituationen und lassen große Schwankungsbreite der Umsatzhöhe erkennen.

Für den halbjährigen (Saison-)Betrieb werden die Ausgaben pro Einkaufsakt höher angesetzt, weil davon ausgegangen werden kann, daß die Sortimentsbreite

und -tiefe während der Saison am vielfältigsten ist und zu Beginn der Saison höhere Verkaufspreise realisierbar sind.

Unterstellt man für die weiteren Kalkulationen täglich rd. 500 Kunden, die durchschnittlich für jeweils 28 DM, d.h. für einen Betrag wie ihn die CMA in einer Sondereinkaufsstätten-Analyse (CMA, 1996) ermittelte, so ergibt sich für den Halbjahresbetrieb der Minimarkthalle ein Umsatzvolumen von ca. 2,6 Mio DM und bei ganzjährigem Betrieb von 4,2 Mio. DM.

Selbst wenn der Umsatz je Kunde hinter dem von der CMA im Jahre 1996 für Wochenmärkte und Verkaufswagen ermittelten Niveau von 28 DM zurückbleiben sollte, bliebe die Wirtschaftlichkeit der Halle dennoch gewährleistet, zumal bei der Abschätzung der Anzahl der Tageskunden sehr restriktiv vorgegangen wurde und darüber hinaus die Kundschaft des Non-Food-Bereiches noch gar nicht einbezogen worden ist.

4.2 Betriebswirtschaftliche Kalkulation

Nachdem sich die Minimarkthalle von der absatzwirtschaftlichen Seite als durchaus interessant herausstellt hat, bleibt die Frage der mit einem solchen Vorhaben verbundenen Kosten, insbesondere auch die Frage der Investitionskosten, zu klären.

Tabelle 16: Investitionskosten für eine Minimarkthalle (200 qm)

Baukosten	
Halle (mit Isolierung: 800,- DM/qm)	160.000,-DM
Fußboden	10.000,-DM
Wandgestaltung	12.000,-DM
Beleuchtung (incl. elektrische Installationen)	14.000,-DM
Beschriftung außen	2.500,-DM
Dekoration (Pflanzen, kunstgewerbl. Artikel)	8.000,-DM
Gegenstände bäuerliches Ambiente	8.000,-DM
Baukosten zusammen	214.500,-DM
Einrichtung:	
Kühltheke (für Fleisch und Wurst)	22.000,-DM
Kühltheke (für Käse und Milchprodukte)	16.500,-DM
Regale, Verkaufstische	25.000,-DM
Lagerkühlzellen	26.400,-DM
Tiefkühltruhe	2.400,-DM
Waagen, Telefon, Fax, Kassen etc.	22.000,-DM
Einrichtungskosten zusammen	114.300,-DM
Transportfahrzeug 2,8 t (gebraucht)	30.000,-DM
Gesamtkosten ¹⁾	358.800,-DM

¹⁾ Ohne Architektenhonorar und Anschlußgebühren (Strom, Wasser etc.).

Quelle: Eigene Berechnungen in Anlehnung an Arbeitsgemeinschaft der baden-württembergischen Bauernverbände, 1997.

Für diese Überlegungen wird im folgenden eine Minimarkthalle in Systembauweise unterstellt. Diese Variante bietet die Möglichkeit, die Halle möglichst stilvoll in das Gesamtbild des Centers einzugliedern und erlaubt eine flexible Innenraumgestaltung. Zudem sind Demontage und Wiederaufbau der Halle mit relativ geringem Aufwand möglich, so daß bei einer unbefriedigenden Verbraucherakzeptanz eine Wiederverwendung der Halle erfolgen kann.

Die Investitionskosten für eine Minimarkthalle (200 qm) betragen bei einer Holzrahmenbauweise (inklusive Isolierung) 160.000 DM, einschl. der Gestaltungskosten ergeben sich für den Hallenbau zusammen 214.500 DM. Die Kosten für die Einrichtung und ein Transportfahrzeug belaufen sich auf noch einmal knapp 150.000 DM, so daß sich ein gesamter Investitionsbedarf von knapp 360.000 DM ergibt.

Für die Abschätzung der Wirtschaftlichkeit des Projektes Minimarkthalle sind die jährlichen Kosten zu ermitteln und dem Umsatzpotential pro Jahr gegenüberzustellen.

Tabelle 16 enthält die Kostenschätzung für das erste Jahr. Die Entlohnung der für das Management eingeplanten zwei Familien-AK bzw. des Hallenmanagers ist auf der Kostenseite nicht berücksichtigt worden, weil sie aus dem kalkulierten Gewinn abzudecken ist.

Zu erwartende Investitionszuschüsse aus staatlichen Programmen wurden in der Kalkulation ebenfalls außer acht gelassen.

Im einzelnen sind bei den Kalkulationen in der Tabelle 17 die unterschiedlichen Abschreibungssätze (AfA) der zu erwartenden Nutzungsdauer angeglichen. Für das eingesetzte Investitionskapital wird mit einem 7%igen Zinsansatz (nach dem zur Zeit üblichen Fremdkapitalzins zuzüglich eines Sicherheitszuschlags) kalkuliert, und zwar auf 100% der Summe. Marketingkosten und Telefonkosten sind mit 4% vom Umsatz im Einführungsjahr angesetzt und können in den folgenden Jahren reduziert werden. Die variablen Kosten wurden anhand von Standardwerten ermittelt, und die Personalkosten beziehen sich auf 2 Vollzeit- und 8 Teilzeitkräfte. Die Standplatzmiete für die Minimarkthalle wird mit der bereits weiter oben abgeleiteten Umsatzbeteiligung von 8% veranschlagt. Die Gesamtkosten für die Betreuung der Minimarkthalle belaufen sich damit im ersten Jahr auf rd. 800.000 DM.

Die Warenverluste werden in einer Größenordnung von 10% vom Wareneinkauf kalkuliert. Sie werden bewußt hoch angesetzt, um den Anfangsfehlern und der Problematik des hohen Frischangebotes Rechnung zu tragen. Der Preisaufschlag beträgt im Durchschnitt des Sortiments 55% und kann von Produkt zu Produkt stark schwanken.

Tabelle 17: Kalkulationsbeispiel für eine Minimarkthalle (200 qm) im ersten Jahr

AfA (10%), Zinsen (7%) und Reparaturen (2%) auf Einbau- und Gestaltungsinvestitionen (19% von 214.500,-DM)	40.755,- DM
AfA (12,5%), Zinsen (7%) und Reparaturen (3%) auf Einrichtungsgegenstände (22,5% von 114.300,-DM)	25.718,- DM
AfA (20%), Zinsen (7%) und Reparaturen (3%) auf Transportfahrzeug (30% von 30.000,-DM)	9.000,- DM
Marketing und Telefon (4% vom Umsatz)	168.000,- DM
Transportfahrzeug	
KFZ-Steuer und Versicherung	2.000,- DM
Betriebskosten (20.000 km x 0,25 DM)	5.000,- DM
Sachkosten	
Strom, Wasser, Heizung und Versicherungen	12.000,- DM
Verpackung	5.000,- DM
Personalkosten für abhängig Beshäftigte:	
2 Vollzeit-AK (2.000 Std.)	110.000,- DM
8 Teilzeit-AK (14 Std./Woche)	84.000,- DM
Standplatzmiete (8% vom Umsatz)	336.000,- DM
Gesamtkosten im ersten Jahr:	797.473,- DM
Warenumsätze	
500 Kunden/Tag x 28,-DM x 300 Tage	4.200.000,- DM
Bei kalkulatorischem Aufschlag im Ø des Sortiments von 55% Wareneinkaufswert für verkaufte Ware	2.709.677,- DM
10% Verluste	270.967,- DM
Tatsächlicher Wareneinkauf	2.980.644,- DM
Kalkulatorischer Warenüberschuß	1.219.356,- DM
Abzüglich Betriebskosten	797.473,- DM
Buchführung, Steuerberatung, Versicherungen	20.000,- DM
Gewinn vor Steuern	401.883,- DM
Gewerbesteuern (15.922,- DM, Hebesatz 330)	52.543,- DM
Gewinn nach Gewerbesteuern¹⁾ zur Entlohnung für 2 Familien-Voll-AK	349.340,- DM

¹⁾ Umsatzsteuerzahllast kann vernachlässigt werden, im 1. Jahr hohe Rückerstattung.

Quelle: Eigene Berechnungen in Anlehnung an Arbeitsgemeinschaft der baden-württembergischen Bauernverbände, 1997.

Vermindert man den weiter oben abgeleiteten Jahresumsatz von 4.2 Mio. DM um die gesamten Kostenpositionen, beträgt der Gewinn vor Steuern 400.000 DM (vgl.

Tabelle 17). Aus ihm ist noch die Gewerbesteuer zu zahlen, so daß ein Gewinn nach Steuern von knapp 350.000 DM verbleibt. Bei dieser Betrachtung ist noch zu berücksichtigen, daß bei der Umsatzsteuer im ersten Jahr aufgrund der hohen Investitionen erhebliche Rückzahlungen anfallen, während in den folgenden Jahren je nach Bezugsquelle der Rohware (ausschließlich Landwirte oder auch Gewerbetreibende) keine bzw. nur eine minimale Umsatzsteuerzahllast auftritt (sofern steuerrechtlich die Umsatz-steuerpauschalierung mit 10 % nach § 24 UStG erhalten bleibt).

Das kalkulierte Betriebsergebnis ist für die Entlohnung von zwei Familienarbeitskräften im Vergleich zu anderen Direktvermarktungsverfahren als weit überdurchschnittlich zu bewerten.

Das mittelfristige Gewinnpotential dürfte eher weiter wachsen, da mit sehr restriktiven Umsätzen, mit einem auf längere Sicht relativ hohen Marketingansatz von 4 % des Umsatzes und beim Zinsansatz zur Finanzierung der Investitionen mit dem vollen statt mit dem halben Wert kalkuliert wurde.

4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Der zu beachtende Rechtsrahmen soll nur in aller Kürze angedeutet werden. Folgende zwei Bereiche sind zu beachten:

a) der auf die Halle und die Unternehmer bezogene Rahmen, z. B.

- Gewerbeordnung und ggf. Handwerksordnung
- Steuergesetze wie EStG, UStG und GewStG
- Versicherungen, z.B. Sozialversicherung, Haftpflichtversicherung und Beiträge zur Berufsgenossenschaft
- Bundesseuchengesetz
- Bauordnung

b) der auf das Produkt und den Verkauf bezogene Rahmen, z.B.

- Ladenschlußgesetz
- Eichgesetz
- Handelsklassengesetz bzw. -verordnungen
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
- Lebensmittel- und Bedarfsgegenständengesetz

- Lebensmittelhygieneverordnung
- Produktspezifische Verordnungen, insb. für Fleisch, Geflügelfleisch, Milch
- Produktübergreifende Verordnungen, z.B. Fertigpackungsverordnung, Kennzeichnungsverordnung etc.

Besonders wichtig ist vorab eine Klärung, inwieweit eine komplette Mitnutzung des Sanitärbereichs des Kooperationspartners möglich ist. Dies ist u.a. auch dann besonders wichtig, wenn ein Frischfleischverkauf eingeplant wird.

5 Grenzen einer Regionalvermarktung am Beispiel Minimarkthalle

5.1 Grenzen auf der Angebotsseite

Der Aufbau einer Regionalvermarktung in der hier vorgeschlagenen Form kann auf der Angebotsseite u.a. folgende, mehr oder weniger schwerwiegende Probleme aufwerfen:

- In der Gruppe der interessierten Landwirte/Direktvermarkter findet sich keine Führungspersönlichkeit, die das Projekt Minimarkthalle zur „Chefsache“ erklärt, d.h. sich hier voll einsetzt und als Triebfeder die interessierte Erzeugergruppe motiviert und organisiert. Engagierte Mitarbeiter der zuständigen Landwirtschaftsämter sind in der Aufbauphase zwar äußerst hilfreich, können aber allein wenig ausrichten.
- Die Landwirte in der Umlandregion sind nicht in der Lage, ein verbrauchergerechtes Sortiment in der erforderlichen Größenordnung und zu den kalkulierten Preisen zu produzieren. Der aufgrund der durchgeführten Verbrauchererhebung sehr vorsichtig abgeschätzte Umsatz von gut 4 Mio DM erfordert bereits in der Anfangsphase mindestens 10 bis 15 Direktvermarkter/Landwirte, die Erzeugnisse in unterschiedlichen Produktbereichen mit einem Warenwert von jeweils zwischen 150.000 und 300.000 DM zuliefern bzw. mitverkaufen. Ergänzende Angebote vom Ernährungshandwerk und von Betrieben der Ernährungsindustrie aus der Region werden sich dagegen leichter realisieren lassen.
- In bestimmten Produktbereichen könnten - abhängig von der jeweiligen Region - Schwierigkeiten auftreten, beispielsweise
 - im Bereich Obst und Gemüse. Der Frischproduktbereich Obst und Gemüse müsste „naturgegebenmaßen“ eine der tragenden Säulen in

der Angebotsgestaltung einer Minimarkthalle werden. Dies erfordert ein professionelles Angebot, das wiederum nur von professionellen Anbauern der konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betriebe geleistet werden kann, die in vielen Regionen nicht vorhanden sind.

- Milch und Milchprodukte: In den meisten Regionen existieren in der Landwirtschaft keine „Flaschenmilchbetriebe“ oder andere Selbstabfüller. Eine Ausnahme bilden hier Regionen mit leistungsfähigen Vorzugsmilchbetrieben, die aufgrund des veränderten Verbraucherverhaltens nur noch eingeschränkt normale (rohe) Vorzugsmilch herstellen, dafür als Hauptschiene pasteurisierte (Vorzugs-)Frischmilch abfüllen. Diese Milch kann zwar nicht mehr als Vorzugsmilch angeboten werden, dafür aber als „Frischmilch direkt vom Bauern eines Vorzugsmilchbetriebes“ - mit fast gleichem Preisniveau wie Vorzugsmilch. Dort, wo Vorzugsmilchbetriebe fehlen - es existieren in Deutschland weniger als 100 Betriebe -, müssten ein bis zwei Milchbauern aus der konventionellen und ökologischen Landwirtschaft für die Investition in eine Pasteurierungs- und Flaschenabfüllanlage gewonnen werden. Gleiches gilt - sofern noch nicht vorhanden - für den Aufbau von Hofkäsereien auf der Basis von Kuh-, Ziegen- und Schafmilch. Sind diese Möglichkeiten nicht gegeben, müssten „normale“ Molkereiprodukte aus der Region als weniger interessante Alternative in das Sortiment der Minimarkthalle aufgenommen werden.
- Bauernbrot und Backwaren: Eine Bereitstellung dieses Segmentes dürfte ebenfalls anfänglich Probleme aufwerfen - stärker auf der konventionellen als auf der Öko-Produktseite. Gemessen an der Anzahl Direktvermarkter gibt es dreimal so viel Anbieter von Öko- wie von konventionellem Brot aus Eigenerzeugung (gleiches gilt übrigens auch für die eben diskutierten Milchprodukte (vgl. KUHNERT, 1998, A 8)). Bei fehlenden oder zu geringen landwirtschaftlichen Angeboten ist auch bei dieser Produktgruppe ein Ausweg zu beschreiten. Kann der „beste“ Bäcker aus der Region für ein Engagement gewonnen werden, so ist dieses eine durchaus interessante Möglichkeit.
- Fleisch und Wurst: Die Ausgangssituation ist hier positiver zu bewerten als bei den vorgenannten Produkten, weil sich bereits eine größere Anzahl Direktvermarkter etabliert hat. Im konkreten Fall bleibt hier aber zu klären, ob aus hygienisch-sanitärer Sicht eine durchaus attraktive Frischfleischtheke überhaupt realisierbar ist oder ob man sich auf ein interessantes Bauernwurstsortiment und auf vakuumverpackte Fleisch- und Schinkenangebote beschränken muß.
- Ein besonderes Problem beim Betreiben einer Minimarkthalle stellen die durch die Handwerksordnung auferlegten Umsatzgrenzen für handwerkliche

Nebenbetriebe dar. Dies ist insbesondere im Backbereich von Bedeutung, in dem nur ganz wenige landwirtschaftliche „Hofbäcker“ die Meisterqualifikationen haben, die es ihnen erlaubt, sich in die Handwerksrolle eintragen zu lassen und damit die Berechtigung für die Ausübung des Handwerks in vollem Umfang zu erhalten. Die Eintragung als Schlachtermeister ist dagegen schon häufiger vollzogen worden. Für Landwirte/Direktvermarkter, die nicht über den erforderlichen Meisterbrief verfügen, bleibt nur die von der Kostenseite häufig wenig interessante Einstellung eines Bäcker- bzw. Schlachtermeisters oder die Zusammenarbeit mit einem Bäcker bzw. Schlachter.

5.2 Grenzen auf der Nachfrageseite

Faktoren, die begrenzend auf den Erfolg einer Minimarkthalle wirken, sind jedoch nicht nur auf der Angebotsseite zu erkennen. Auch auf der Nachfrageseite existieren Hemmfaktoren, von denen einige genannt werden sollen:

- **Standplatz:** Die Minimarkthalle steht möglicherweise nicht im Kundenstrom (wenig Laufkundschaft), sondern in einer abgelegenen Ecke der Parkplatzanlage.
- **Markthallenatmosphäre:** Es könnte nicht oder nur unzureichend gelingen, eine Markthallenatmosphäre aufzubauen.
- **Produktqualität und -frische:** Hier sind möglicherweise Schwierigkeiten in der Anfangsphase aufgrund Unerfahrenheit vorprogrammiert.
- **Sortimentsgestaltung:** In der Anfangsphase werden hier mit ziemlicher Sicherheit ebenfalls Probleme auftreten, insbesondere dann, wenn eine klare Sortimentsbeschränkung auf Produkte der Region erfolgt. Im Winterhalbjahr dürfte das Hallenangebot an Attraktivität verlieren, wenn im Obst- und Gemüsebereich keine überregionalen sowie keine europäischen und außereuropäischen Produktangebote geführt werden dürfen. Ggf. bedarf es generell bei Südfrüchten und im Winterhalbjahr auch bei anderen Obstsorten Ausnahmen vom Regionalkonzept und eine Anpassung an Kundenwünsche, wie sie häufig auch auf Bauernmärkten praktiziert wird.

5.3 Grenzen seitens des Kooperationspartners

Die angestrebte Kooperation mit dem Marktpartner basiert einerseits auf den schon angesprochenen Vorteilen für die Anbieter aus der Region und andererseits auf den erhofften Synergieeffekten für den Kooperationspartner. Diese bestehen vor allem in einer möglichen Steigerung der Attraktivität der Einkaufsstätte durch die Minimarkthalle.

Treten die erhofften Synergieeffekte nicht ein - beispielsweise infolge einer wenig attraktiven Markthalle oder eines unzureichend qualifizierten Markthallenmanagements -, wird der Kooperationspartner auf der Handelsseite die Vereinbarung sehr schnell aufkündigen. Etliche kooperationsbereite Partner fordern deshalb als eine Art Erfolgsgarantie explizit eine professionelle kaufmännische Führung der Markthalle.

6 Zusammenfassende Diskussion

1) Die Analyse der Verbraucherseite brachte zusammengefaßt folgende Ergebnisse:

Lebensmittel aus der eigenen Region haben bei vielen Verbrauchern eine gewisse Vorzugsstellung und beeinflussen die Kaufentscheidung bei den untersuchten Produkten in unterschiedlichem Ausmaß. Die Kaufentscheidung für Lebensmittel aus der Region wird insbesondere von zwei Einstellungsdimensionen mitgetragen, und zwar

- von dem besonderen Image der Lebensmittel aus der Region und
- von der politischen Einstellung, die eigene Region und bekannte Anbieter aus der Region durch gezielten Einkauf wirtschaftlich unterstützen und gleichzeitig einen kleinen Umweltbeitrag zur Verminderung des „Lebensmittel Tourismus“ leisten zu wollen.

Beide Einflüsse bewirken eine relativ hohe Einkaufsintensität bei Produkten aus der Region, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, daß der im Interview erfragte „gezielte regionale Einkauf“ sehr häufig tatsächlich nicht als bewußte Kaufentscheidung mit dem Motiv „regionale Herkunft“ stattfinden dürfte.

Für Produkte aus der Region akzeptieren viele Verbraucher höhere Preise, wie aus dem Einkaufsverhalten der Befragten und auch aus dem Ergebnis des Präferenztests bei Flaschenmilch deutlich wird. Daß Produkte aus der Region beim täglichen Einkauf nicht immer teurer sind als andere Herkünfte, hat die Verbraucherumfrage ebenfalls ergeben. Trotzdem läßt dieses Ergebnis gewisse preisstrategische Spielräume für regionale Angebote in der diskutierten Minimarkthalle zu.

Mehr als 60% der Befragten akzeptieren für Bioprodukte ebenfalls höhere Preise. Dennoch vermindert sich die Zahl der kaufwilligen Verbraucher ganz erheblich, wenn für die Bioware 30% oder gar 80% bis 100% höhere Preise als für das konventionelle Angebot gefordert werden. Je näher die Preise für Bioprodukte an den Preisen für konventionelle Erzeugnisse liegen, um so höher ist die Preiselastizität der Nachfrage nach diesen Produkten.

Je nach Preisstellung und Produkt dürfte sich nach vorliegenden Einzelerfahrungen in der Minimarkthalle ein mengenmäßiger Umsatzanteil der Bioprodukte von schätzungsweise 10% bis 20% und mehr am Gesamtsortiment erreichen lassen.

Das Ergebnis der Verbraucheranalyse kann insgesamt als positiv zusammengefaßt werden. Schwerwiegende Hemmfaktoren sind kaum zu erkennen; es sei denn, man „überzieht“ bei den Preisen.

- 2) Die Analyse der für eine Umsetzung sehr wichtigen Kooperationspartner auf der Handelsseite kann wie folgt zusammengefaßt werden:

Der angesprochene Handel (Einkaufszentren und Verbrauchermärkte) reagierte auf die - rein theoretische - Kooperationsanfrage positiver als ursprünglich erwartet. Von 54 Rückantworten fallen etwa ein Drittel positiv aus, ohne Berücksichtigung der Aussage eines Entscheidungsträgers, der seine zustimmende Antwort zugleich für 10 weitere Einkaufszentren formulierte. Bei der Einschätzung dieses Ergebnisses ist auch zu berücksichtigen, daß nur bei Einkaufszentren mit konkurrierenden Lebensmittelgeschäften angefragt wurde sowie eine Verbrauchermarkt-Handelsgruppe mit einbezogen ist, deren Filialen aufgrund ihrer discountorientierten Kundschaft überdurchschnittlich häufig ablehnte.

Ablehnungen aus Wettbewerbsgründen waren zu erwarten. Das Risiko, Umsatzanteile an die Minimarkthalle zu verlieren, ist auch von vornherein nicht zu entkräften. Dennoch zeigen viele andere positive Beispiele, daß ähnlich gelagerte Kooperationen, z.B. zwischen einem Discounter und einem Verbraucher-/Supermarkt der gehobenen Preisklasse, eine hohe Anziehungskraft auf preisbewußte und präferenzorientierte Kundensegmente ausüben, so daß es zu Umsatzsteigerungen in beiden Einkaufsstätten kommt.

Die Entscheidungsträger der kooperationsbereiten Märkte stehen der Idee einer „Minimarkthalle“ offen, teilweise gar begeistert gegenüber. Viele erhoffen sich einen Vorteil im harten Standortwettbewerb „auf der grünen Wiese“ versus „Innenstadtlage“. Wettbewerbsbedingte Sortimentseinschränkungen für die Minimarkthalle werden relativ selten gefordert. Probleme bereitet an einzelnen Standorten indessen die Platzfrage. Deshalb lassen sich auf einigen Standorten statt einer Minimarkthalle eher regelmäßige oder unregelmäßige Bauernmärkte realisieren.

Die Analyse der Handelsseite zeigt, daß es in Deutschland viele Standorte gibt, die eine Umsetzung der Idee „Regionalvermarktung in einer Minimarkthalle“ ermöglichen.

Andererseits existieren auch weiße Flecken auf der Landkarte, d.h. Regionen, in denen Regionalvermarkter keinen kooperationsbereiten Partner finden. Ein Ausweichen auf die Zusammenarbeit mit kooperationsbereiten Bau- oder Möbelmärkten ist weniger zu empfehlen, weil der Aufbau einer Stammkundschaft mit einem ein- oder zweiwöchigen Einkaufsrhythmus erheblich erschwert oder gar unmöglich ist.

- 3) Auf Grenzen bei der Umsetzung dürfte man am ehesten bei den Landwirten und Direktvermarktern stoßen.

Dieser Bereich konnte zwar im vorliegenden Forschungsvorhaben nicht mit untersucht werden, erkennbare Begrenzungen wurden aber herausgestellt. Immerhin existieren aber einzelne Positivbeispiele einfacherer Art, in denen seit Jahren Direktvermarktergruppen regelmäßig stattfindende Bauernmärkte in Einkaufspassagen von Einkaufszentren erfolgreich organisieren (z.B. in Viernheim oder im Main-Taunus-Zentrum).

Im Gegensatz zu diesen weniger anspruchsvollen Beispielen erfordert die Umsetzung des Konzeptes „Minimarkthalle“ dagegen vom Management und vom aktiven Verkaufspersonal einen viel höheren organisatorischen und zeitlichen Aufwand, der nur in einem hauptberuflichen Engagement zu leisten ist. Darüber hinaus haben sich auch die zuliefernden Landwirte und Direktvermarkter aus dem konventionellen und ökologischen Bereich den Erfordernissen des Minimarkthallenkonzeptes anzupassen. Sie müssen bereit sein, sich auf bestimmte Sortimentsbereiche zu spezialisieren, um die im Vergleich zu anderen Direktvermarktungswegen wesentlich höhere Nachfrage in der Markthalle qualitativ und quantitativ abdecken zu können. Ob das in den einzelnen Regionen immer gelingt, bleibt abzuwarten.

- 4) Minimarkthallen können bei einer gelungenen Umsetzung eine Sogwirkung auf regional erzeugte und auch ökologisch erzeugte Produkte ausüben.

Dies erhöht einerseits den Anpassungsbedarf bei den Direktvermarktern und Landwirten, schafft andererseits aber auch neue Absatzmärkte für Regionalprodukte und für ökologische Erzeugnisse, so daß der bisherige Absatz und Umsatz in der Regionalvermarktung erheblich ausgeweitet werden kann.

5) Die Wirtschaftlichkeit der Minimarkthalle ist gegeben.

Die durchgeführten überschlägigen betriebswirtschaftlichen Kalkulationen haben ergeben, daß die untersuchte innovative Konzeption „Minimarkthalle“ auch unter sehr restriktiven, vorsichtigen Abschätzungen von Umsatz und Kosten wirtschaftlich ist und seitens der Landwirtschaft aufgegriffen und umgesetzt werden sollte.

Vor der Umsetzung eines Minimarkthallenkonzeptes sind aber auf jeden Fall die Verhältnisse „vor Ort“ im einzelnen genau zu prüfen. Dazu gehört insbesondere auch die Frage, welches Sortiment an dem ausgewählten Standort von den Verbrauchern gewünscht wird und - vor allem - ob das erforderliche Sortiment nach Mindestumfang und -zusammensetzung auch aus der Region bereitgestellt werden kann und ob geeignete Managementkapazität bereitsteht.

7 Literatur

- Arbeitsgemeinschaft der baden-württembergischen Bauernverbände (Hrsg.)
Leitfaden für Bauernmärkte in Baden-Württemberg. Planungsordner für
Gründer und Betreiber von kooperativen Direktvermarktungs-einrichtungen,
Stuttgart 1997.
- BALLING, R.
Bedeutung der regionalen Herkunft bei Lebensmitteln. In: Schule und
Beratung. Heft 6, S. 17 - 20, München 1997.
- CMA
Frischmilch: Verpackungsarten und Fettstufen. MAFO-BRIEFE Nr.1, S. 13,
Bonn 1996.
- EHI (Euro Handelsinstitut)
Shopping-Center-Report. Köln 1995 und Ergänzungsband 1997.
- GEWERT, J.
Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel
von Mini-Markthallen in lockerer Kooperation mit Verbrauchermärkten.
Diplomarbeit am Fachgebiet Agrarmarktlehre/
Marketing, Universität Kassel, Witzenhausen 1998.
- HAMM, U.; MÜLLER, M. und E.-M. FLICK
Einkaufsverhalten in Nordostdeutschland. Schriftenreihe der Fachhochschule
Neubrandenburg, Reihe A, Fachbereich Agrarwirtschaft und Landespflanze,
Band 1, Neubrandenburg 1997.
- HENSCHKE, H.-U.; HAUSER, A.; REININGER, G. und C. WILDRAUT
Verbraucherpräferenzen für Nahrungsmittel aus der näheren Umgebung -
eine Chance für marktorientierte Landwirte. Empirische Ergebnisse aus
Nordrhein-Westfalen. Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Heft 7,
VAUK Kiel KG 1993.
- HENSCHKE, H.-U. und H. ULLRICH
Bestandsaufnahme zur Regional- Vermarktung in Nordrhein-Westfalen
(Status Regional- Vermarktung). Abschlußbericht zum entsprechenden
Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Unveröffentlichtes Manuskript, Soest
1998.
- Institut für Marktforschung (IM) Leipzig
Original Thüringer Qualität. Management Summary und Anhang. Un-
veröffentlichte Studie im Auftrag des Thüringer Ministeriums für
Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt, Leipzig 1997.
- KUHNERT, H.
Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben.
Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Heft 15, VAUK Kiel KG 1998.

LEX, K.

Die Vermarktung regionaler Produkte in einem benachteiligten Gebiet - am Beispiel von Wochenmärkten in der Eifel. Diplomarbeit am Fachgebiet Agrarmarktlehre/Marketing, Universität Kassel, Witzenhausen 1998.

WIRTHGEN, B.; KUHNERT, H.; ALTMANN, M.; OSTERLOH, J. und A. WIRTHGEN

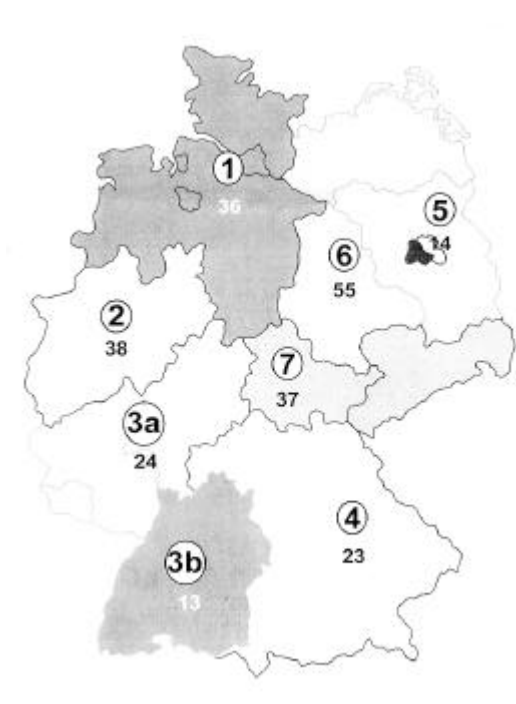
Die regionale Herkunft von Lebensmitteln und ihre Bedeutung für die Einkaufsentscheidung der Verbraucher - auf der Basis von Verbraucherbefragungen in drei benachbarten Regionen Deutschlands - Berichte über Landwirtschaft, H. 1 (im Druck), Bonn 1999.

WOLFFRAM, R.

Entwicklung des ländlichen Raumes - Konzepte zum Aufbau regionaler Vermarktungsstrukturen in Nordrhein-Westfalen. Agra-Europe, Heft 12, Sonderbeilage 1 - 18, Bonn 1997.

Anhang

Abbildung A1: Zahl der Shopping-Center in den Nielsen-Gebieten (Stand 31.12.1997)



Die fünf wichtigsten Betreiber von Einkaufszentren

Unternehmen	Zahl der Center	Gesamtfläche in m²
1. ECE Projektmanagement GmbH, Hamburg	38	1.170.000
2. CMG Center Management Entwicklungs GmbH, Saarbrücken	24	935.500
3. ICM - Immobilienverwaltungs- und Centermanagement GmbH, Düsseldorf	8	475.000
4. ITG-Immobilien-Treuhand GmbH & Co., Düsseldorf	7	166.000
5. CEV Center-Entwicklungs- und Verwaltungs-GmbH, Bielefeld	6	319.500

Quelle: EHI-Shopping-Center-Report – Ergänzungsband 1997

Kostenrechnung als Basis des betrieblichen Controlling zur Optimierung von Marketingentscheidungen für Direktvermarkter

von
Dr. Hans Hermann Harpain¹⁶

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	92
1 Einleitung.....	92
2 Situationsanalyse	92
2.1 Landwirtschaft als Teil des Agribusiness.....	92
2.2 Strategien zur Einkommensverbesserung.....	94
2.3 Direktvermarktung als Einkommenschance.....	94
3 Controlling als Grundlage der Entscheidung.....	95
3.1 Information als Faktor zum Erfolg	95
3.2 Kostenrechnung als Basis des Controlling	96
3.2.1 Methodische Grundlagen	96
3.2.2 Kostenrechnung mittels modifiziertem BAB.....	97
3.3 Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	98
3.3.1 Verrechnungspreisbildung bei Vorliegen von Marktpreisen.....	99
3.3.2 Verrechnungspreisbildung bei Fehlen von Marktpreisen.....	100
4 Fallstudien	100
4.1 Unternehmen A.....	101
4.2 Unternehmen B.....	103
4.3 Unternehmen C	105
4.4 Unternehmen D	108
4.5 Unternehmen E.....	111
5 Strategien zur Verbesserung der Marktstellung	115
5.1 Gemeinschaftliches Marketing: Produktbörse.....	115
5.2 Gemeinschaftliche Logistik: Hessen-Express	115
6 Zusammenfassung.....	116
Literaturverzeichnis	117

1 Einleitung

Der technische und biologische Fortschritt sowie ihre Eingliederung in die arbeitsteilige Volkswirtschaft haben die Landwirtschaft nachhaltig beeinflusst. Stetig wandelnde gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen erfordern laufend innerbetriebliche Anpassungsprozesse. Dabei verliert das Wirtschaftsgeschehen zunehmend an Transparenz, die Entscheidungsfindung wird für den einzelnen Landwirt schwieriger.

Als Reaktion auf die sinkenden Anteile der Landwirtschaft an den Wertschöpfungsketten versuchen zunehmend mehr landwirtschaftliche Unternehmerfamilien sich zusätzliche Erwerbsalternativen durch die Reintegration von Verarbeitungs- und Vermarktungsfunktionen zu erschließen. Hieraus resultieren organisatorische, arbeitswirtschaftliche, finanzielle und persönliche Konsequenzen für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie. Diesen neuen und zusätzlichen Anforderungen muß die betriebliche Planung Rechnung tragen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines operativen Entscheidungsunterstützungssystems, mittels dessen die Beurteilung der wirtschaftlichen Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen möglich wird. Auf der Basis eines modifizierten Betriebsabrechnungsbogens wird ein Controllingkonzept für Direktvermarkter entwickelt und vorgestellt. Kernfragestellung ist dabei die Berechnung der Verwertung des knappen Faktors: familieneigene Arbeitsleistung.

In Zusammenarbeit mit der Vereinigung der Hessischen Direktvermarkter e.V. wird das Instrumentarium in fünf Direktvermarktungsbetrieben eingesetzt und die Ergebnisse diskutiert. Aus den Fallstudien werden Anforderungen an regionale Verbundsysteme sowie an verbraucherorientierte Absatzwege, einschließlich des Aufbaus von Logistiksystemen, gemeinschaftlicher Werbung, gemeinschaftlich betriebener „Outlets“ sowie die Einbeziehung neuer Medien in der Verbraucheransprache deutlich.

2 Situationsanalyse

2.1 Landwirtschaft als Teil des Agribusiness

Die Nahrungsversorgung der Bevölkerung unterliegt infolge volkswirtschaftlichen Wachstums und der damit einhergehenden Differenzierungsprozesse einem ständigen Wandel. Die Entwicklung von einer Agrargesellschaft mit Selbstver-

¹⁶ HBV Landwirtschaftliche Unternehmensberatung GmbH, Friedrichsdorf

sorgungscharakter zu der heutigen hoch arbeitsteiligen und technisierten Industriegesellschaft unterzog landwirtschaftliche Unternehmen ebenso wie die vor- und nachgelagerten Bereiche einem starken Wandlungsprozeß, dessen Ende nicht absehbar ist (HUGHES, 1995; RABOBANK, 1995). Die Konsequenzen, die für den Produktionsbereich sichtbar werden, sind:

- stagnierende bzw. rückläufige Produktpreise,
- stetig ansteigende Betriebsmittelpreise,
- mengenmäßige Produktionsbeschränkungen.

Die früher übliche Selbstversorgung bzw. die direkte Versorgung durch Landwirte spielen heute nur noch in Teilbereichen eine Rolle. Im Zuge der Arbeitsteilung sind mehr und mehr Funktionen in andere Wirtschaftsbereiche verlagert worden. Zusammen mit den vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen wurde 1995 ein Produktionswert von 981 Mrd. erzielt (BML 1998, S. 46 ff.). Die Bruttowertschöpfung betrug dabei 221 Mrd. DM. Die Bruttowertschöpfung der nachgelagerten Bereiche übersteigt diejenige der Landwirtschaft dabei heute um das siebenfache (Tabelle 1).

Tabelle 1: Wirtschaftliche Bedeutung des Agribusiness 1995

Wirtschaftsbereiche	Produktionswert	Bruttowertschöpfung	Beschäftigte
	in Mrd. DM		in 1.000
Vorgelagerte Wirtschaftsbereiche	22	7	87
Landwirtschaft	61	26	801
nachgelagerte Wirtschaftsbereiche	880	179	3.273
Sonstige Wirtschaftsbereiche	18	8	81
Agribusiness insgesamt	981	221	4.241

Quelle: BML, 1998, S. 46

Deutsche Verbraucher geben gegenwärtig ca. 250 Mrd. DM jährlich für Lebensmittel aus. Dieser Betrag wird in verschiedenen Wirtschaftssektoren und über Nahrungsmittelimporte im Ausland zu Einkommen. Nur etwa 14 Mrd. DM, d.h. etwa 6 Prozent bleiben davon als Einkommen aus dem Verkauf von Produkten in der Landwirtschaft (BML, 1998, MB, S. 16 ff.). Betrug der Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft 1950/51 noch 62,6 Prozent an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel inländischer Herkunft, so sank dieser Anteil heute auf etwa 26,3 Prozent (Tabelle 2). Entsprechend erhöhte sich der Spannenanteil von 37,4 auf 73,7 Prozent.

Tabelle 2: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel

Wirtschaftsjahr	1950/51 bis 1954/55	1960/61 bis 1964/65	1970/71 bis 1974/75	1980/81 bis 1984/85	1990/91 bis 1994/95	1995/96	1996/97
Erzeugnisse							
Brotgetreide und Broterzeugnisse	44,6	31,0	17,9	14,0	5,6	4,1	4,2
Zucker	44,2	42,6	42,0	40,4	37,4	36,4	36,7
Schlachtvieh und Fleisch	66,8	57,0	49,5	45,0	29,2	28,4	29,0
Milch- und Milcherzeugnisse	64,2	62,2	56,9	57,8	40,3	37,9	37,0
Erzeugnisse insgesamt	62,6	54,8	49,6	44,8	28,2	26,4	26,3

Quelle: DEUTSCHER BAUERNVERBAND, 1998, S. 224

Neben der abnehmenden Bedeutung der Landwirtschaft in einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft ist zur Beantwortung der Frage nach zukünftigen Erwerbsquellen für die Landwirtschaft auch zu berücksichtigen, daß die Einkommenselastizität der Gesamtnachfrage nach Nahrungsmitteln in hochentwickelten Volkswirtschaften kleiner als Eins ist und mit zunehmendem Wohlstand weiter abnimmt. Darüberhinaus gilt, daß die Einkommenselastizität der Nachfrage nach komplementären Sach- und Dienstleistungen größer ist als die nach agrarischen Rohprodukten. Bleiben die übrigen Einflußfaktoren konstant, so folgt, daß die Einkommen der Landwirte im Vergleich zum Durchschnittseinkommen der Volkswirtschaft nur unterproportional steigen. Gleiche Einkommen je AK lassen sich unter diesen Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft als Sektor nur bei entsprechend vermindertem Faktoreinsatz, insbesondere beim Faktor Arbeit, erzielen. Einzelne Landwirte können durch Anwendung technischer Fortschritte weitergehende Kosteneinsparungen realisieren. Jedoch erreichen nur die erfolgreichen Betriebe (oberes Viertel) neben einer marktgerechten Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals und einer hinreichenden Entlohnung der familieneigenen Arbeitsleistungen auch Unternehmerrgewinne. Untersuchungen von KUHNERT und WIRTHGEN (1997, S. 75 ff.) bestätigen erhebliche Differenzen im Wirtschaftserfolg auch für direktvermarktende Betriebe.

Die Vorteile einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft finden im einzelnen Wirtschaftszweig dort ihre Grenzen, wo systemimmanente Verluste von Anteilen an der Wertschöpfungskette nicht durch Produktionsausweitung und der damit verbundenen Produktivitätssteigerungen und Größendegressionseffekte

aufgefangen werden. In gesättigten Märkten sind, insbesondere dann, wenn Mengenobergrenzen hinzukommen oder betriebliche Herstellprozesse durch knappe Produktionsquoten verteuert werden, Produktionsausweitungen nur über den Verdrängungswettbewerb möglich. Preiszugeständnisse zehren dann jedoch erhebliche Teile der Zusatzerlöse auf. Indes sind die Chancen, den Prozeß der Arbeitsteilung zurückzudrehen, gering und in der Regel auch gesamtwirtschaftlich nicht sinnvoll.

2.2 Strategien zur Einkommensverbesserung

Landwirtschaftliche Einkommen subsumieren Kapitaleinkünfte für das dem Unternehmen zur Verfügung gestellte Eigenkapital, die Entlohnung der eingesetzten familieneigenen Arbeitsleistung sowie den Unternehmerlohn als Entgelt für das unternehmerische Risiko. Maßnahmen zur Einkommensverbesserung und Teilhabe an der Wertschöpfung der vor- und nachgelagerten Bereiche können somit auf drei Strategien basieren:

- Erwerb von Anteilen (Beteiligungen, Aktien u.ä.) und Partizipation als Kapitalgeber,
- Arbeitsleistungen für vor- und nachgelagerte Bereiche erbringen,
- Integration von Funktionen der vor- und nachgelagerten Bereiche in das landwirtschaftliche Unternehmen.

Ansatzpunkte für die Verbesserung der Einkommenssituation landwirtschaftlicher Familienarbeitskräfte im Sinne der letztgenannten Strategie lassen sich aus folgender Bestimmungsgleichung ableiten:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n [(VP (i) - SP (i) - VL (i)) * x(i)]}{AK}$$

Y	Einkommen einer landwirtschaftlichen Familienarbeitskraft
VP (i)	durchschnittlicher Verbraucherpreis für das Agrarprodukt i
SP (i)	Spanne für die für das Produkt i erbrachten Handels- und Verarbeitungsleistungen
VL (i)	Kosten aller für die Produktion von i bezogenen Produktionsfaktoren
x(i)	Menge des abgesetzten Produktes i
n	Anzahl der abgesetzten landwirtschaftlichen Produkte
AK	Zahl der eingesetzten familieneigenen Arbeitskräfte

Das Einkommen landwirtschaftlicher Familienarbeitskräfte wird dabei als Funktion von Verbraucherpreisen, Handelsspanne, Vorleistungsanteilen, abgesetzter Produktmenge und Zahl der eingesetzten Arbeitskräfte definiert. Als Ansatzpunkte für Einkommensverbesserungen in landwirtschaftlichen Unternehmen bieten sich demzufolge:

- die Erhöhung der Verbraucherpreise,
- die Verringerung der Spanne je Produkteinheit,
- eine Senkung der Vorleistungskosten,
- eine Erhöhung der Absatzmenge oder
- eine Verringerung des Arbeitseinsatzes an.

Da eine Verringerung des Arbeitseinsatzes dem Ziel der Einkommensmaximierung zuwiderläuft, müssen Aktivitäten vorrangig an der Gestaltung der Preis-Kosten-Relationen ansetzen. Eine Alternative entsteht daraus, daß Landwirte neben ihrer Produktionsfunktion verstärkt auch den Absatz ihrer Produkte mehr oder weniger in eigener Regie übernehmen. Neben der Übernahme von Funktionen wie Be- und Verarbeitung, Lagerung und Logistik zählt dazu u.a. auch der Einsatz von Werbung, Preispolitik und Produktgestaltung, um einerseits auf Wünsche und Bedürfnisse der Käufer einzugehen, andererseits aber auch aktiv das Käuferverhalten zu beeinflussen und Wünsche und Bedürfnisse bei den Verbrauchern bzw. bestimmten Gruppen von Verbrauchern zu wecken.

2.3 Direktvermarktung als Einkommenschance

Direktvermarktung bedeutet damit in der Regel die Wiedereingliederung zahlreicher Funktionen des nachgelagerten Bereichs in den landwirtschaftlichen Betrieb. Im Idealfall findet nicht nur die Produktion der Rohstoffe, sondern auch die Verarbeitung, der Transport, die Lagerung, das Marketing und der Verkauf der Produkte wieder im Betrieb statt.

Landwirtschaftliche Direktvermarktung ist dabei als der Verkauf von Erzeugnissen aus der landwirtschaftlichen Urproduktion oder daraus hergestellter Produkte eines Betriebes unmittelbar an den Konsumenten ohne Zwischenschaltung von fremden Handels- und Verarbeitungsbetrieben definiert (HMILFN, 1997, Bd.1, Kap.3, S. 6 f.). Der Weg der Erzeugnisse von der landwirtschaftlichen Urproduktion bis zum Verbraucher soll nachvollziehbar sein.

Trotz dieser Definition bleibt der Begriff der Direktvermarktung immer noch sehr vielschichtig. Er umfaßt die folgenden Verkaufsformen:

- Verkauf ab Hof,
- Verkauf auf dem Wochenmarkt,
- Verkauf an der Haus- oder Wohnungstür,
- Verkauf ab Feld bzw. Plantage.

Landwirtschaftliche Direktvermarktung schließt die Lohnverarbeitung der eigenen Erzeugnisse durch handwerkliche Verarbeitungsbetriebe ein, sofern

- eine getrennte Verarbeitung erfolgt,
- auf den Verarbeitungsbetrieb zur entsprechenden Kennzeichnung verwiesen wird und
- die Produkte stets im Eigentum des landwirtschaftlichen Betriebes bleiben und die Be- und Verarbeitung nach Vorgabe des landwirtschaftlichen Betriebes erfolgt.

Die Integration von Verarbeitungs- und Vermarktungsfunktionen lassen die Arbeitsorganisation des Unternehmens nur dann unbeeinflusst, wenn freie Arbeitskapazitäten vorhanden sind. In den meisten Betrieben nimmt jedoch die Arbeitsbelastung mäßig bis stark zu (KUHNER, WIRTHGEN, 1997, S. 56 ff.). Ein Teil der Mehrarbeit wird durch den Einsatz von Fremdarbeitskräften abgedeckt. Überwiegend wird jedoch eine Erhöhung der Arbeitsleistung der Unternehmerfamilie erforderlich.

Eine Analyse direktvermarktender Betriebe muß daher zwingend die arbeitswirtschaftlichen Bedingungen zusätzlich in zwei, über das landwirtschaftliche Unternehmen hinausgehenden Dimensionen erfassen:

- der engen Beziehung zwischen Familie, Haushalt und Betrieb,
- der Entwicklungsdynamik des Unternehmens, insbesondere in Expansions- und Diversifizierungsphasen.

3 Controlling als Grundlage der Entscheidung

3.1 Information als Faktor zum Erfolg

Unternehmerisches Handeln findet seine Rechtfertigung im Erfolg. Der Erfolg resultiert nicht nur im Direktvermarktungsunternehmen aus dem zielgerichteten Einsatz eines sachgerechten Marketing-Mix. Der Marketing-Mix beschreibt das absatzpolitische Möglichkeitsfeld eines Unternehmens. Es wird determiniert durch die

Variablen product, price, placement und promotion (KOTLER, BLIEMEL, 1992, S. 97 ff.). Diese umfassen unternehmerische Gestaltungsentscheidungen mit zeitlicher, mengenmäßiger und wertmäßiger Dimension. Primäres Ziel ist dabei letztlich die dauerhafte Sicherstellung der Existenz des Unternehmens. Dazu ist es erforderlich, das Unternehmen stets liquide zu halten sowie in möglichst hohem Maße rentabel, wirtschaftlich und produktiv zu arbeiten. Allgemeine Aufgabe des Controlling ist es Informationen bezüglich Liquidität, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Produktivität bereitzustellen.

HORVATH (1979, S. 163) bezeichnet Controlling als „ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt“. Diese Definition unterstreicht die Bedeutung des Controllings als zentralen Teilbereich der Unternehmensführung und als Instrument der Informationsbeschaffung. Unternehmen sind Wirtschaftssubjekte mit erfolgsorientierter Zielsetzung. Planung und Steuerung müssen daher auf der Basis wirtschaftlicher Kenngrößen erfolgen.

Eine vornehmlich isolierende Betrachtung einzelner Produktionsverfahren wird dabei den spezifischen Anforderungen und Besonderheiten direktvermarktender Betriebe nicht gerecht werden. Vielmehr muß die Betriebsorganisation als Ganzes erfaßt und bewertet werden. Zusätzlich müssen die verschiedenen Vermarktungswege berücksichtigt werden.

Datenbasis ist das betriebliche Rechnungswesen einschließlich zusätzlicher landwirtschaftstypischer Naturalrechnungen. Die Finanzbuchhaltung baut als pagatorische Rechnung (lat. pagare = zahlen) auf Zahlungsvorgängen auf. Sie erfaßt Geldströme, die zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt fließen. Während die Finanzbuchhaltung gesetzlichen Vorgaben unterliegt, kann die Kostenrechnung meist frei an den betrieblichen Anforderungen ausgerichtet werden. Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung bildet sie als kalkulatorische Rechnung nicht Zahlungsmittel-, sondern (bewertete) Realgüterbewegungen ab.

3.2 Kostenrechnung als Basis des Controlling

3.2.1 Methodische Grundlagen

Kosten sind der in Geldwert ausgedrückte Ge- und Verbrauch von Gütern und Diensten zur Erstellung von Leistungen (HLBS, 1996, S. 46 ff.). Der Kostenbegriff ist demnach durch vier Merkmale definiert:

- es muß ein mengenmäßiger Werteverzehr vorliegen,
- der Verzehr muß bewertet werden,
- der Werteverzehr muß zur betrieblichen Leistungserstellung erfolgen,
- die betriebliche Leistung muß direkt oder indirekt für die Verwertung am Markt bestimmt sein.

Die aus der Erfolgsrechnung in die Kostenrechnung einfließenden Zweckaufwendungen werden als aufwandsgleiche Kosten bezeichnet. Der hierdurch nicht abgedeckte Werteverzehr muß über geeignete Kalkulationen autonom von der Aufwandsrechnung ermittelt werden (kalkulatorische) Kosten. Hierzu zählen im wesentlichen

- der Zinsansatz für das betriebsnotwendige Kapital,
- Pachtansätze für Flächen und Produktionsrechte sowie
- kalkulatorische Zeit- und Leistungsabschreibungen.

Mittels der Kostenartenrechnung erfolgt die Erfassung und Gliederung aller entstandenen Kosten nach Kostenarten. Die Kostenerfassung als Vorgang der Ermittlung der Kostenhöhe je Kostenart besteht aus der Messung der mengenmäßigen Kostenkomponenten sowie aus deren Bewertung. Beide Tätigkeiten ergänzen sich, wobei der Meßvorgang am mengenmäßigen Verbrauch und der Bewertungsvorgang an der im Vordergrund der Berechnung stehenden Zielsetzung orientiert sein müssen.

Die Kostenstellenrechnung verteilt die entstandenen Kosten auf die Teilbereiche der Unternehmung. Nach der Möglichkeit ihrer Zuordnung werden Spezialkosten und Gemeinkosten unterschieden

Spezialkosten Kostenarten, die der jeweiligen Kostenstelle oder dem Kostenträger direkt zugerechnet werden können.

Gemeinkosten Kostenarten, die der jeweiligen Kostenstelle oder dem Kostenträger nicht direkt zugeordnet werden können (echte Gemeinkosten) oder

aus Praktikabilitätsabwägungen heraus nicht zugerechnet werden (unechte Gemeinkosten).

Eine Kostenstelle ist dabei ein betrieblicher Teilbereich, der kostenrechnerisch selbständig erfaßt und verrechnet werden kann. Instrument der Kostenstellenrechnung ist der Betriebsabrechnungsbogen (WÖHE, 1970, S. 667 ff.). Für die Landwirtschaft wurde die sogenannte Gießen-Hohenheimer-Methode entwickelt (HOPFE, MEIMBERG, FÖRSTER, 1960). Im Betriebsabrechnungsbogen werden die entstandenen Kosten tabellarisch - vertikal die Kostenarten, horizontal die Kostenstellen - zusammengestellt und zugeordnet. Primäre Kosten sind dabei alle den Kostenstellen direkt zugeordneten Kosten; sekundäre Kosten sind die im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung einer Kostenstelle zugerechneten Kosten. Die Summe der primären Kosten ist gleich der Summe der Gesamtkosten. Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen bewirkt lediglich eine Umverteilung der primären Kosten.

Das Kostenverursachungsprinzip, als Fundamentalprinzip der Kostenrechnung, besagt, daß die einzelnen Kostenarten nur den Kostenstellen zugeordnet werden dürfen, die kausal für die Entstehung dieser Kostenarten verantwortlich sind. Dem breiten Konsens für die Anwendung dieses Postulates in der Kostenrechnung steht jedoch die inhaltliche Unbestimmtheit des Prinzips und das Fehlen geeigneter Regelungen für die Ermittlung und Zuordnung der verursachten Kosten entgegen. Das Verursachungsprinzip wird daher für die betriebliche Anwendung präzisiert, eingegrenzt oder spezieller definiert.

Das Proportionalprinzip stellt eine eingeeengte Form des Verursachungsprinzips dar. Unter den Prämissen der Linearität und Limitationalität wird eine proportionale Beziehung zwischen Kosten und Bezugsgrößen unterstellt (MELLEROWICZ, 1974, S. 389).

Nach dem Durchschnittsprinzip werden die entstandenen Kosten durch zuvor definierte Bezugsgrößen dividiert, so daß Durchschnittskosten je Bezugsgrößeneinheit entstehen. Als Bezugsgrößen werden Wertgrößen und Mengengrößen verwendet.

Nach dem Leistungsentsprechungsprinzip werden die gesamten Kosten nach Maßgabe des Wertes der erstellten Leistungen zugeteilt. Jeder Einzelleistung wird nur derjenige Teil der Gesamtkosten zugeteilt, der ihrem relativen Anteil an der Gesamtleistung entspricht.

Eine ähnliche Verteilung erfolgt über das Tragfähigkeitsprinzip. Hier werden Kosten nach dem Bruttogewinn verteilt. Der Begriff (Festkosten-) Deckungsbeitrag impliziert die „Belastbarkeit“ des über die Teilkostenrechnung ermittelten Erfolges wirtschaftlicher Aktivitäten.

3.2.2 Kostenrechnung mittels modifiziertem BAB

Die Berechnung der Verwertungsgrößen erfolgt über eine modifizierte Form des Betriebsabrechnungsbogens. Abbildung 1 zeigt den formalen Aufbau und die Arbeitsschritte im Betriebsabrechnungsbogen.

Analog zur Erfolgsrechnung in der Landwirtschaft wird die Entlohnung der eingesetzten familieneigenen Arbeitskräfte aus der Differenz von Kosten und Leistungen. Die Entlohnung der Familien-AK errechnet sich somit als Residualgröße.

Die Anwendung des modifizierten Betriebsabrechnungsbogens folgt dabei einem stufenweisen Ablaufschemata:

1. Schritt: Systemanalyse mit Identifikation und Gliederung geeigneter Haupt-, Neben- und Hilfskostenstellen.
2. Schritt: Zuteilung von Leistungen und Spezialkosten nach dem Verursachungsprinzip. Errechnen von Deckungsbeiträgen.
3. Schritt: Zuteilung der Gemeinkosten auf Haupt-, Neben- und Hilfskostenstellen. Gegenüberstellung von Leistungs- und Kostengrößen sowie Ermittlung des Erfolges als Kenngröße für die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen.
4. Schritt: Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen in drei Phasen. Gemäß der beschriebenen Vorgehensweisen werden zuerst die Kosten der Hilfskostenstellen den Haupt- und Nebenkostenstellen zugeordnet, dann Kosten und Leistungen der Nebenkostenstellen den Hauptkostenstellen und abschließend der innerbetriebliche Leistungsaustausch zwischen den Hauptkostenstellen verrechnet.
5. Schritt: Der Betriebsabrechnungsbogen wird durch Ermittlung des Gewinns (des Verlustes) pro Hauptkostenstelle sowie durch Vergleich der Leistungen und Kosten einer Kostenstelle (Ermittlung von Über- und Unterdeckungen) abgeschlossen.
6. Schritt: Die Erfassung und Zuordnung des erforderlichen Arbeitszeitbedarfs erfolgt gemäß der Verteilung der Kosten auf Haupt-, Neben- und Hilfskostenstellen. Die Zuordnung zur Hauptkostenstelle wird analog der Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen durchgeführt.

Durch das Vorhandensein semivariabler Kosten, die teils fixen, teils variablen Charakter haben, sowie die weitgehende anwendungsbezogene Unbestimmtheit des Verursachungsbegriffes werden in praxi hinreichend präzise Ergebnisse erzielt, wenn verschiedene Kostenverteilungsschlüssel variiert und quasi durch Sensitivitätsanalyse die „Stabilitäten“ der errechneten Ergebnisse ausgetestet

werden. Für Planungsanlässe wird das vorgestellte Instrumentarium zusätzlich um Plan-(Teil-)kostenbetrachtungen ergänzt bzw. für spezielle Fragestellungen auf diese reduziert.

Abbildung 1: Formaler Aufbau des modifizierten Betriebsabrechnungsbogens

Kostenarten			Kostenstellen			Hauptkostenstellen															
Erfolgsrechnung	Korrekturen	Kostenrechnung	Verteilung	Hilfskostenstellen	Nebenkostenstellen	Ackerbau				Tierhaltung				Verarbeitung				Vermarktung			
Erträge	+/-	Leistungen				direkt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Spezialaufwand	+/-	Spezialkosten	direkt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Deckungsbeitrag						Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	
Allgemeiner Aufwand	+/-	Gemeinkosten	Schlüssel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Erfolg (Gewinn/Verlust)				Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Hilfskostenstellen)			Schlüssel	↗	↘	↙	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Zwischensumme						Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Nebenkostenstellen)			Schlüssel			↗	↘	↙	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Zwischensumme									Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Hauptkostenstellen)			Schlüssel						↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
Erfolg (Gewinn/Verlust)									Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	
Arbeitsanspruch									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Arbeitsverwertung									+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

3.3 Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen

In mehrstufigen Mehrproduktbetrieben stellt die Bewertung innerbetrieblicher Vorleistungen und gemeinschaftlich genutzter Kapazitäten eine eigenständige betriebliche Gestaltungsaufgabe dar, die durch das Controlling gelöst werden muß. Die traditionellen Teilkostenrechnungen sind hierfür nicht ausreichend. Relevante Größe der Beurteilung sind Verrechnungspreise als Wertansatz für innerbetriebliche Vorleistungen. Verrechnungspreise erfüllen dabei zwei verbundene Aufgaben:

- Lenkungsfunktion: Verrechnungspreise bilden die Grundlage für Entscheidungen bezüglich der Leistungserstellung bzw. -inanspruchnahme
- Erfolgsermittlungsfunktion: Verrechnungspreise bilden als Basis der Kostenstellenrechnung die Grundlage der Erfolgsermittlung für einzelne Betriebsteile.

Lenkungs- und Erfolgsermittlungsfunktion sind untrennbar miteinander verbunden, d. h. der angesetzte Verrechnungspreis muß beiden Funktionen gleichzeitig gerecht werden. Innerbetriebliche Leistungen sind solche Leistungen, die im eigenen Betrieb wieder eingesetzt werden. Beispiele für innerbetriebliche Leistungen im weitergefaßten Direktvermarktungsbetrieb sind neben den klassischen

innerbetrieblichen Leistungen des reinen landwirtschaftlichen Betriebes Futterlieferung, Transportleistungen, selbsterstellte Maschinen zusätzlich Schlachtvieh, Kartoffeln, Gemüse, selbsterzeugte Fleisch- und Wurstwaren, u.ä.

Für die untersuchten Direktvermarktungsbetriebe lassen sich nach HUMMEL und MÄNNEL (1986, S. 211 ff.) vier Grundtypen innerbetrieblicher Leistungsströme unterscheiden:

- Bei Typ I, dem einfachsten Fall, werden sämtliche Leistungen nur als einstufiger, einseitiger, nur in eine Richtung fließender Leistungsstrom ausschließlich an eine einzige nachgelagerte Kostenstelle abgegeben. Beispielsweise werden alle im Unternehmen B erzeugten Schafe, als Leistung der Kostenstelle Schafhaltung, über die Kostenstelle Verarbeitung zu Fleisch- und Wurstwaren verarbeitet.
- Typ II beschreibt ebenfalls einen einseitigen und einstufigen Leistungsfluß, der aber im Gegensatz zu Typ I nicht nur an eine, sondern an mehrere Kostenstellen geht. Typ II liegt vor, wenn, wie im Unternehmen B, die beschriebenen Fleisch- und Wurstwaren über die Kostenstellen Hofladen und Marktstand vermarktet werden.
- Typ III ist durch eine einseitige, aber mehrstufige Leistungsverflechtung definiert. Der Leistungsstrom fließt zwar weiterhin nur in einer Richtung, er erstreckt sich aber über mehrere aufeinanderfolgende Stufen der betrieblichen Leistungserstellung. Die Leistung Milch der Kostenstelle Milchvieh im Unternehmen C wird teilweise direkt an die Molkerei abgesetzt, teilweise über die Kostenstelle Ab-Hof-Verkauf oder zu einem weiteren Teil über die Kostenstellen Käseherstellung, Hofladen, Marktstände an den Verbraucher.
- Typ IV beschreibt zwei oder mehrere durch wechselseitigen Leistungsaustausch miteinander verflochtene Kostenstellen. Beispiele des gegenseitigen Leistungsaustausches sind die Lieferung von Futtermitteln durch die Kostenstelle Ackerbau an die Kostenstelle Schweinemast und deren Rücklieferung von wirtschaftseigenem Dünger.

Entsprechend der unterschiedlichen Leistungsverflechtungen zwischen den Kostenstellen werden bei der Verrechnung sekundärer Kosten verschiedene Verfahren eingesetzt. Bei einseitigen Leistungsverflechtungen kommen sukzessive, bei wechselseitigen Leistungsverflechtungen simultane Verfahren zur Sekundärkostenverrechnung zur Anwendung (HABERSTOCK, 1975, S. 93 ff.; HUMMEL, MÄNNEL, 1986, S. 217 ff.; SCHERRER, 1991, S. 521 ff.). Die Verrechnung von einseitigen, einstufigen Leistungsströmen gemäß der Typen I und II erfolgt über das Umlageverfahren. Zur Verrechnung von einseitigen aber mehrstufigen Leistungsverflechtungen (Typ III) werden das Stufenleiter- oder Treppenverfahren, das Anbauverfahren und das Sprungverfahren angewandt. Typ IV erfordert durch abrechnungstechnische Interdependenzen die simultane

Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen. Geeignete Methoden sind das Gleichungsverfahren oder das Iterationsverfahren.

Gemeinkosten sind ex definitione den verursachenden Kostenstellen nicht direkt zurechenbar, eine „künstliche“ Aufteilung wird erforderlich. Kosten- und Verteilungsschlüssel sollen die Kosten möglichst im exakten Verhältnis zur Leistung oder Inanspruchnahme verteilen helfen. Anwendung finden:

- Mengenschlüssel,
- Wertschlüssel sowie
- Zeitschlüssel.

Der Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen von Hilfs- und Nebenkostenstellen liegt das Prinzip zugrunde, wonach für jede Kostenstelle der Kostenwert der abgegebenen Leistungen und der selbstverbrauchten eigenen Leistungen gleich der Summe aus den primären und den sekundären Kosten der Kostenstelle ist.

Bei der Verrechnung des innerbetrieblichen Leistungsaustausches zwischen den Hauptkostenstellen wird von diesem allgemeinen Prinzip abgewichen. Vor dem Hintergrund der Ermittlung der relativen Vorzüglichkeit einzelner Betriebszweige bzw. Betriebsteile zueinander, werden für den Austausch zwischen den Hauptkostenstellen im wesentlichen marktbasierende Verrechnungspreise verwendet. Prinzipiell lassen sich zwei Ausgangssituationen für die Ermittlung „gerechter“ Verrechnungspreise aufzeigen:

- Vorliegen von Marktpreisen für die ausgetauschten Leistungen,
- Fehlen von Marktpreisen für die ausgetauschten Leistungen.

3.3.1 Verrechnungspreisbildung bei Vorliegen von Marktpreisen

Das Problem der Bestimmung optimaler Verrechnungspreise ist relativ einfach zu lösen, wenn ein externer Markt existiert, auf dem für die betroffenen Kostenstellen Absatz bzw. Beschaffung der betrachteten Vorleistung möglich ist. In diesem Falle können Marktpreise, ggf. nach einer Korrektur um Absatz- bzw. Beschaffungsnebenkosten, als Verrechnungspreise angesetzt werden. Hier wird ein funktionierender Marktmechanismus auf das Unternehmen übertragen.

Sind die um die Nebenkosten bereinigten Bezugs- und Absatzpreise identisch, so stellt dieser Preis den relevanten Verrechnungspreis dar. Es ist hierbei für das Unternehmen bedeutungslos, ob Leistungen innerbetrieblich erzeugt und ausgetauscht werden, oder ob die Kostenstellen extern verkaufen bzw. zukaufen.

Beispielsweise ist der Erzeugerpreis ab Feld für den Zukauf von Getreide als Futtermittel für die Schweinemast in der Ernte von anderen Landwirten als Verrechnungspreis für betriebsinterne Futtergetreidelieferungen sowohl für den eigenen Ackerbau als auch für die Schweinemast geeignet. Bei Abweichungen zwischen Bezugs- und Absatzpreisen ist der optimale Verrechnungspreis nur in Kenntnis der spezifischen Angebots- und Nachfragestruktur abzuleiten. Zur Beantwortung von Fragestellungen zur relativen Vorzüglichkeit einzelner Betriebsteile zueinander sind ggf. in einen Betriebszweig Angebotspreise und im anderen Betriebszweig Bezugspreise anzusetzen.

Als Sonderfall können über Substitutionswerte vom Markt abgeleitete Verrechnungspreise betrachtet werden. Für nicht marktfähige oder marktgängige Produkte lassen sich Verrechnungspreise über Ersatzkostenwerte für den Zukauf der wertbestimmenden Bestandteile errechnen. Beispiele hierzu sind die Bewertung von selbsterzeugtem Grundfutter, von wirtschaftseigenem Dünger oder Stroh. Doch selbst die vergleichsweise unproblematische Bewertung von wirtschaftseigenem Dünger über nutzbare Inhaltsstoffe und Zukaufpreise mineralischer Einzelnährstoffdünger findet ihre Anwendbarkeitsgrenze im ökologisch wirtschaftenden Betrieb, wenn der Zukauf mineralischer Düngemittel ausgeschlossen ist. Alternativ wurde daher für das Unternehmen C der Wert des wirtschaftseigenen Düngers über den Effekt der über die Produktionskette Boden-Futter-Tier-Organischer Dünger „lagerfähig“ gewordener Leguminosen-Stickstoff bewertet. Ermittelt wurde der Wert des Wirtschaftsdüngers im Verfahrensvergleich über die Differenz der potentiellen Erträge auf der Basis einer ökologischen Wirtschaftsweise mit bzw. ohne Tierhaltung.

3.3.2 Verrechnungspreisbildung bei Fehlen von Marktpreisen

Zwischen den beiden Extremen des völligen Fehlens von Verbundeffekten und einer ausschließlich innerbetrieblich verwertbaren Leistung findet sich der in landwirtschaftlichen Unternehmen häufig anzutreffende Fall, in dem eine rentable, eigenständige Wirtschaftstätigkeit einzelner Betriebszweige oder Betriebsteile zu Marktpreisen nicht möglich ist. Produktion und Verwertung der betrachteten Vorleistung können nur noch im Verbund sinnvoll erfolgen. Dieses Problem findet seine Verstärkung im Direktvermarktungsbetrieb.

Fehlen Marktpreise als Grundlage für die Verrechnungspreisbildung, so muß eine eigenständige Bewertung auf der Grundlage der innerbetrieblichen Kostenstruktur erfolgen.

Sind im Unternehmen freie Kapazitäten für die Erstellung der Vorleistungen vorhanden, so sind ggf. die variablen Kosten als Entscheidungskriterium

ausreichend. Häufig konkurrieren jedoch alternative Nutzungen um die vorhandenen Kapazitäten. Sind Produktionsfaktoren knapp, so bedeutet dies, daß alternative Verwendungsmöglichkeiten bestehen. Der betrieblichen Engpaßsituation muß somit über einen „Knappheitspreis“, d.h. durch Berücksichtigung der Opportunitätskosten der alternativen Nutzung, Rechnung getragen werden. Bei nur einem knappen Faktor können diese über Differenzrechnung ermittelt werden. Bei mehreren knappen Faktoren werden simultane Planungsverfahren oder Experimentierstrategien erforderlich.

4 Fallstudien

Anhand von fünf Fallstudien werden Einsatz und Ergebnisse des Controlling-instrumentes beschrieben. Die Untersuchungen wurden mit Unterstützung der Vereinigung der Hessischen Direktvermarkter e.V. an Mitgliedsbetrieben durchgeführt. Bei allen Unternehmen handelt es sich um Kombinationen von landwirtschaftlichen Betrieben und gewerblicher Direktvermarktung. Die resultierenden handels- und steuerrechtlichen Konsequenzen für das Verbundunternehmen wurden bei der Wahl geeigneter Verrechnungspreise berücksichtigt.

Als Gründe für den Einstieg in die Direktvermarktung wurden von den Betriebsleitern genannt:

- zusätzliche Einkommenschancen,
- Sicherung der betrieblichen Existenz,
- unternehmerische Freiräume,
- Nutzung von betrieblichen Ressourcen.

Als wesentliches Problem der Integration der Verarbeitungs- und Vermarktungsfunktion in das Unternehmen nannten die befragten Betriebsleiter die starke Zunahme der Arbeitsbelastung. Hieraus resultieren als Anforderungen für Ist- und Plankostenrechnungen:

- Aufzeigen von Schwächen der Betriebsorganisation,
- Berechnung der Verwertung des knappen Faktors Arbeit,
- Ermitteln von „gerechten“ Preisen für den Austausch von Waren und Leistungen mit anderen Direktvermarktern,
- Planung von Handlungsalternativen.

Nachfolgend werden die Unternehmen dargestellt sowie ausgewählte Kenngrößen und Fragestellungen der betrieblichen Wirtschaftsleistung und Planung diskutiert. Die Untersuchungen gliedern sich dabei wie folgt:

- Beschreibung des Unternehmens,
- Diskussion ausgewählter einzelbetrieblicher Fragestellungen,
- Übersicht über Betriebsorganisation und Produktströme,
- Ergebnisse der Ist-Kostenrechnung.

4.1 Unternehmen A

Unternehmen A ist ein Direktvermarktungsbetrieb mit dem Schwerpunkt Fleisch- und Wurstvermarktung. Auf mittlerem Standort werden im landwirtschaftlichen Bereich im wesentlichen Getreide und Winterraps angebaut. Der Einstieg in die Direktvermarktung erfolgte vor fünf Jahren über den Verkauf von Kartoffeln, die noch heute einen, wenn auch geringen, Anteil am Direktvermarktungsumsatz einnehmen. Eine Ausweitung ist geplant. Wesentlicher Umsatzträger der Landwirtschaft ist die Erzeugung von Mastschweinen. Die Vermarktung der Schweine erfolgt über einen ortsansässigen Metzger. Dieser schlachtet und zerlegt auch die Schweine für die eigene Fleisch- und Wurstherstellung. Die Schlachtrinder aus der Mutterkuhhaltung werden selbst geschlachtet und weiterverarbeitet. Saisonal werden Weihnachtsgänse produziert und nach Vorbestellung verkauft. Eier aus eigener Legehennenhaltung runden die Produktpalette ab. Alle Produkte werden über den Hofladen abgesetzt.

Für Unternehmen A ergibt sich folgende Organisation (Abbildung 2):

Standort:	Ausläufer Mittelgebirgslage Einzugsgebiet einer mittelgroßen Stadt Bodenklimazahl 48 Jahresniederschläge 630 mm Jahrestemperatur 7,4 °C Höhenlage 230 m
Landwirtschaft:	91 ha Ackerfläche 12 ha Grünland 500 Schweinemastplätze 4 Mutterkühe mit Ausmast Legehennen, Gänse
Direktvermarktung:	Fleisch- und Wurst Weihnachtsgänse

Kartoffeln
Eier

Tabelle 3 beschreibt die betrieblichen Produktionsprozesse (Spalte 3-8) sowie die Vermarktungsaktivitäten (Sp. 9-13). In Spalte 9 ist die gesamte Verarbeitung und Vermarktung erfaßt. Dieser Vorgang wurde anschließend nach den selbsterzeugten Produkten gegliedert. Die Spalten 10-13 beinhalten Herstell- und Verkaufsaktivitäten nach Produkten differenziert. Die - insbesondere für die Produktion - dargestellten Unterschiede lassen sich im wesentlichen auf Größendegressionseffekte zurückführen.

Unternehmen A ist ein typisches Beispiel für die Aufnahme zusätzlicher Aktivitäten wenn Arbeitsleistung durch zwei Generationen zur Verfügung steht. Als Arbeitskräfte stehen der Betriebsleiter sowie der Altenteiler zur Verfügung, wobei der Betriebsleiter in geringem Umfang einer außerlandwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit nachgeht. Diese Zeiten stellen in vielen Betrieben Phasen des Wachstums und der Spezialisierung oder Phasen der Integration neuer Betriebszweige dar. Während in spezialisierten Betrieben durch die arbeitssparende Wirkung des technischen Fortschritts häufig auch nach Ausscheiden des Altenteilers keine Umorganisation erforderlich ist, werden nach Phasen der Integration meist wieder Spezialisierungsschritte und die Vereinfachung der Betriebsorganisation erforderlich. Die neu aufgenommenen Betriebszweige werden in diesen Fällen nur dann Bestand haben, wenn sie rentabel zu betreiben sind, d.h. in der Phase ausreichender Arbeitskapazität muß ein neuer Betriebszweig über das Versuchsstadium hinaus zu einer wettbewerbsfähigen Größe entwickelt werden.

Für das Unternehmen A stehen Spezialisierungsschritte an. Der Verzicht auf einzelne Betriebszweige zur Erzeugung von Direktvermarktungsprodukten führt jedoch schnell zu einer deutlichen Reduzierung der Produktpalette und den damit verbundenen Konsequenzen für den Erfolg der gesamten Direktvermarktungsaktivitäten. Getätigte materielle und immaterielle Investitionen in Kunden und Märkte werden in Frage gestellt. Andererseits ist jedoch das Aufrechterhalten kleinerer, wenig wettbewerbsfähiger Betriebszweige wirtschaftlich nicht sinnvoll.

Für das Unternehmen A stellt sich in erster Linie die Frage nach effizienten Möglichkeiten für den Zukauf von Direktvermarktungswaren (Mengen, Preise, zeitliche Dimension, Logistik).

Abbildung 2: Organisation und Produktströme in Unternehmen A

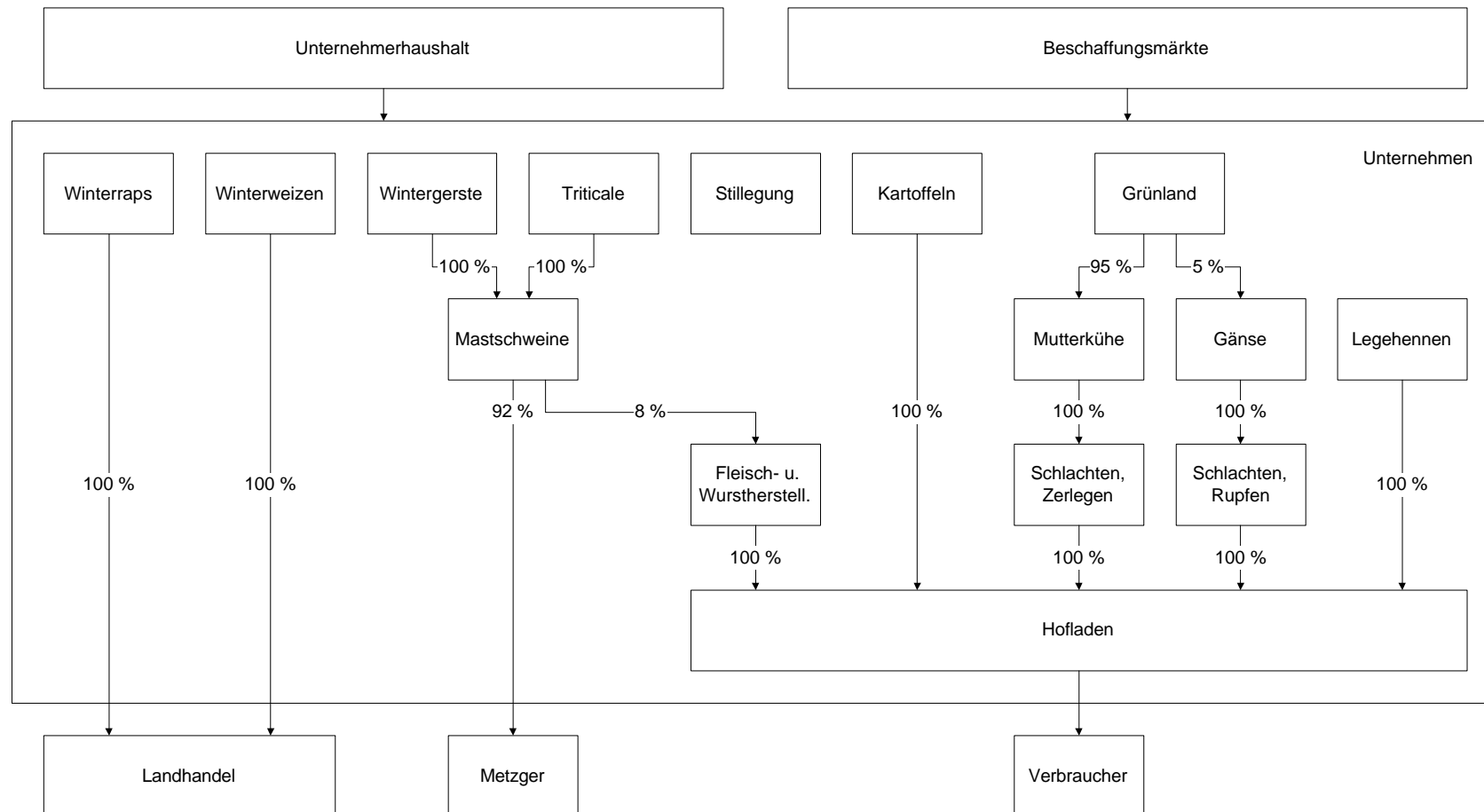


Tabelle 3: Kosten- und Leistungsstruktur im Unternehmen A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Produktionsverfahren	Einheit	Ackerbau	Kartoffeln	Mutterkühe	Mastschweine	Gänse	Legehennen	Vermarktung	Eierverkauf	Gänseverkauf	Schweinefleischverkauf	Rindfleischverkauf
2	Umfang		1	1,5	1	1	1	1	1	1	1	46	5
3	Einheit		insg.	ha	insg.	insg.	insg.	insg.	insg.	insg.	insg.	2 Schw.	St.
4	Umsatzerlöse	DM	111.000	11.700	8.160	350.700	5.625	3.639	159.171	12.880	9.000	124.791	12.500
5	Sonstige betriebliche Leistungen	DM	58.000		4.100								
6	SUMME LEISTUNGEN	DM	169.000	11.700	12.260	350.700	5.625	3.639	159.171	12.880	9.000	124.791	12.500
7	Materialeinsatz	DM	48.700	2.721	4.975	280.500	3.525	2.445	59.910	11.730	5.870	34.150	8.160
8	Personalkosten	DM	29.400	648					21.260		1.500	18.860	900
9	Unterhaltung, Energie	DM	26.352	130		15.150	180	100	3.250				
10	Abschreibung	DM	21.548	642	1.038	5.839	22		5.112	126	330	4.420	236
11	Zinsansatz	DM	7.488	315	426	12.665	133	76	6.690	416	311	5.557	405
12	Pachtansatz	DM	18.200	100	1.500								
13	Kosten d. Kapazitätsbereitstellung	DM	47.236	1.057	2.964	18.504	155	76	11.802	542	641	9.977	641
14	Sonstige Gemeinkosten	DM	4.979	307	591	7.876	200	141	3.969	71	179	1.071	1.071
15	SUMME KOSTEN	DM	156.667	4.863	8.530	322.030	4.060	2.762	100.191	12.343	8.190	64.058	10.772
16	GEWINNBEITRAG	DM	12.333	6.837	3.730	28.670	1.565	877	58.980	537	810	60.733	1.728
17	Arbeitsbedarf	AKh	561	271	401	1.154	130	222	1.797	45	114	1.553	81
18	ARBEITSENTLOHNUNG	DM/AKh	21,98	25,23	9,30	24,84	12,04	3,95	32,82	11,93	7,11	39,11	21,33

4.2 Unternehmen B

Unternehmen B ist ein landwirtschaftlicher Betrieb mit Ackerbau und Schafhaltung. Schwerpunkt der Direktvermarktung ist der Verkauf von Fleisch und Wurstwaren. Die erzeugten Schafe und Lämmer sowie zugekaufte Schweine werden in den eigenen Schlachträumen geschlachtet und verarbeitet. Zur Vervollständigung der Produktpalette wird Rind- und Geflügelfleisch zugekauft und ebenfalls im Unternehmen verarbeitet. Die Vermarktung erfolgt über den Hofladen sowie einen Verkaufsstand in einem Einkaufszentrum.

Für das Unternehmen B ergibt sich folgende Organisation (Abbildung 3):

Standort:

Ausläufer Mittelgebirgslage
Einzugsgebiet einer mittelgroßen Stadt
Bodenklimazahl 48
Jahresniederschläge 700-750 mm
Jahrestemperatur 7,0 °C
Höhenlage 360 m

Landwirtschaft:

35 ha Ackerfläche
25 ha Grünland
290 Mutterschafe

Direktvermarktung: Fleisch- und Wurstwaren
Schaffelle
Wolle und Wollerzeugnisse

Mit Erfolg wird seit zwei Jahren eine Ackerfläche mit Blumen (Sonnenblumen, Gladiolen, u.ä.) bestellt und über „Selbstpflücker“ vermarktet. Dieser Bereich soll ausgebaut werden.

Als zusätzliches wirtschaftliches Standbein wird landwirtschaftliche Lohnarbeit durchgeführt. Dies sichert eine verbesserte Auslastung und senkt die Gemeinkostenanteile des eigenen Maschineneinsatzes.

Unternehmen B verfügt über Kapazitäten zur Schlachtung sowie zur Fleisch- und Wurstherstellung. Neben den selbsterzeugten Schafen werden, wie beschrieben, Erzeugnisse anderer Betriebe (Schweine, Rind- und Geflügelfleisch) zugekauft und für den eigenen Markt verarbeitet (Tabelle 4).

Für das Unternehmen B stellt sich vorrangig die Frage der Erbringung von Verarbeitungsleistungen für andere Direktvermarkter, da freie Kapazitäten und know how vorhanden sind. Über eine verbesserte Auslastung der vorhandenen Anlagen lassen sich auch die Verarbeitungs- und Herstellungskosten im Unternehmen B senken.

Abbildung 3: Organisation und Produktströme in Unternehmen B

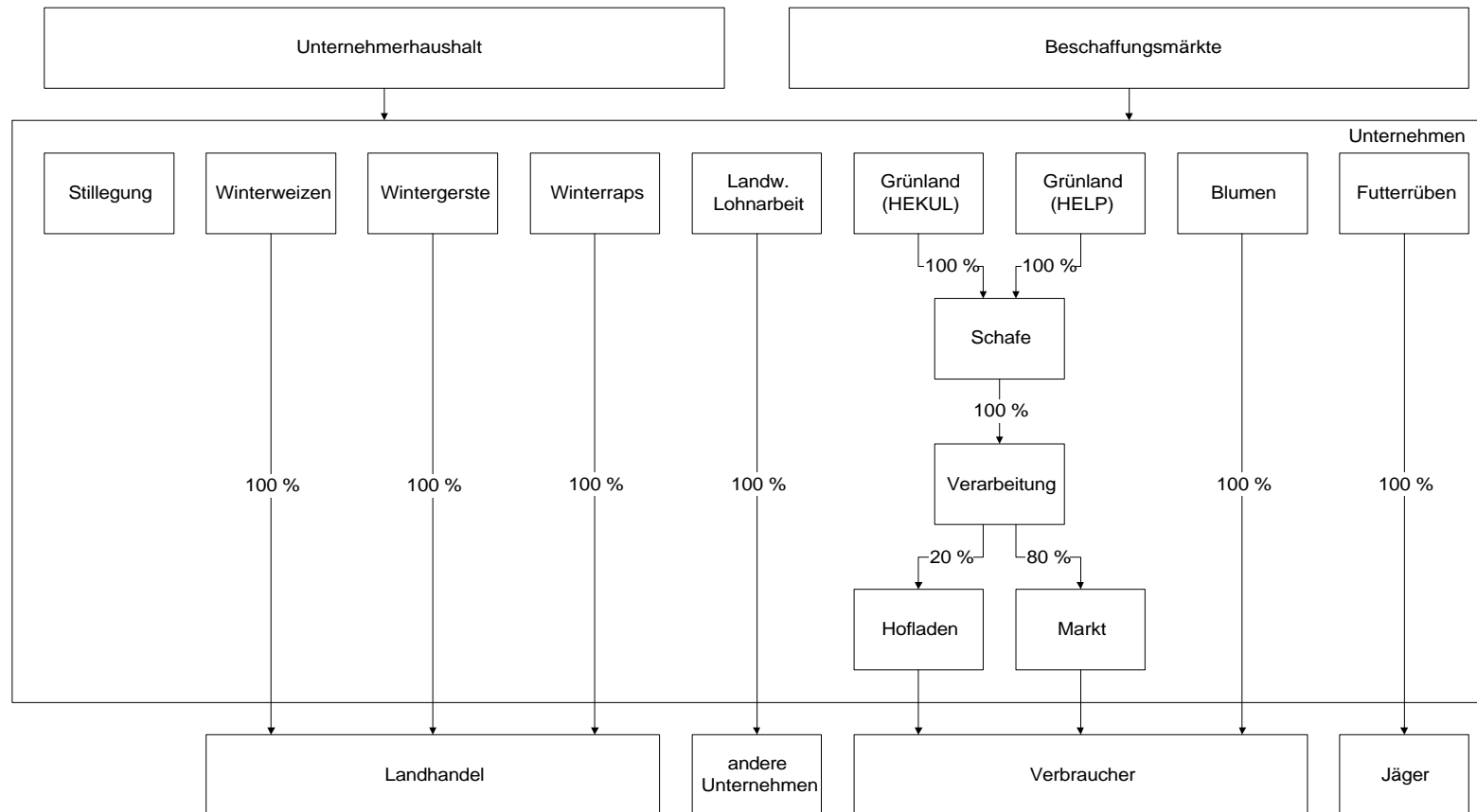


Tabelle 4: Kosten- und Leistungsstruktur in Unternehmen B

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Produktionsverfahren	Einheit	Ackerbau	Futter- rüben	Mutter- schafe	Lohn- arbeit	Ver- arbeitung	Hofladen	Markt- stand	Blumen- feld			
2	Umfang		30	2	290	1	1	1	1	4			
3	Einheit		ha	ha	Tiere	insg.	insg.	insg.	insg.	ar			
4	Umsatzerlöse	DM	37.220	6.000	49.481	37.000	244.900	55.600	290.129	2.400			
5	Sonstige betriebliche Leistungen	DM	22.775		14.500								
6	SUMME LEISTUNGEN	DM	59.995	6.000	63.981	37.000	244.900	55.600	290.129	2.400			
7	Materialeinsatz	DM	11.588	1.750	28.960		119.226	40.898	214.002	800			
8	Personalkosten	DM	7.500	500	5.220	2.380	26.260		16.900	400			
9	Unterhaltung, Energie	DM	7.426	1.203	5.461	12.308	10.022	2.316	5.712	112			
10	Abschreibung	DM	12.117	808	3.411	7.960	4.705	3.529	1.250	162			
11	Zinsansatz	DM	3.125	257	4.493	1.962	8.282	4.756	6.927	60			
12	Pachtansatz	DM	6.000	400	4.500					32			
13	Kosten d. Kapazitätsbereitstellung	DM	21.242	1.465	12.404	9.922	12.987	8.285	8.177	254			
14	Sonstige Gemeinkosten	DM	2.584	267	2.851	1.648	10.022	2.316		89			
15	SUMME KOSTEN	DM	50.340	5.185	54.896	26.258	178.517	53.815	244.791	1.655			
16	GEWINNBEITRAG	DM	9.655	815	9.085	10.742	66.383	1.785	45.338	745			
17	Arbeitsbedarf	AKh	261	110	952	329	3.016	440	2.392	6			
18	ARBEITSENTLOHNUNG	DM/AKh	36,99	7,41	9,54	32,65	22,01	4,06	18,95	124,17	0,00	0,00	0,00

4.3 Unternehmen C

Unternehmen C ist ein anerkannter ökologisch wirtschaftender Betrieb und Mitglied in einem AGÖL-Mitgliedsverband. Schwerpunkt der landwirtschaftlichen Produktion ist die Milchviehhaltung und Schweinemast. Die Färsenaufzucht wird über Dritte

(Pensionsviehhaltung) durchgeführt. Auf Restflächen wird Ackerbau betrieben. Der erzeugte Winterroggen wird über eine Erzeugergemeinschaft vermarktet. Wintergerste und Triticale finden ihre Verwertung als Futtermittel in der Schweinemast.

Die erzeugten Tiere (Altkühe, Schlachtrinder, Mastschweine) werden durch einen Metzger geschlachtet und zu vermarktungsfähigen Fleisch- und Wurstwaren verarbeitet.

Die produzierte Milch wird gegenwärtig noch zum überwiegenden Teil in den konventionellen Markt abgesetzt. Ein geringerer Teil wird über eine Käserei im Lohn verarbeitet. Geringe Mengen finden über den Ab-Hof-Verkauf direkt ihren Weg zum Endverbraucher.

Die Vermarktung von Käse sowie Fleisch- und Wurstwaren erfolgt über Marktstände in Frankfurt und Fulda und in geringem Umfang über den eigenen Hofladen. Mit der Direktvermarktung wurde 1988 begonnen.

Für das Unternehmen C ergibt sich folgende Organisation (Abbildung 4):

Standort:	Mittelgebirgslage strukturschwaches Gebiet Bodenklimazahl 30 Jahresniederschläge 800 mm Jahrestemperatur 6,5 °C Höhenlage 450 m
Landwirtschaft:	12 ha Ackerfläche 39 ha Grünland 45 Milchkühe 35 Schweinemastplätze
Direktvermarktung:	Fleisch- und Wurstwaren Käse

Aus den Kostenkalkulationen (Tabelle 5) wird deutlich, daß der ökologische Landbau in kleineren oder mittleren Familienbetrieben ohne den Direktabsatz an Endkunden selten rentabel zu gestalten ist. Auf der Basis der für die Produktion unterstellten Verrechnungspreisen (Großhandelspreise für ökologisch erzeugte Produkte) ist keine hinreichende Entlohnung von Arbeit und Kapital zu realisieren. Für den Bereich der Milcherzeugung konnte aufgrund eines fehlenden regionalen Marktes für Biomilch nur der Preis für konventionelle Milch zugrundegelegt werden.

Als weiteren Schwachpunkt der Unternehmensorganisation wird die unzureichende Größe des Ackerbaus deutlich. Unter den bestehenden Kosten-Leistungs-Relationen ist der Ackerbau nicht rentabel zu gestalten. Als Maßnahmen sind der Einsatz von Lohnarbeit geplant bzw. bereits teilweise realisiert

Mittelfristiger Handlungsbedarf ergibt sich aus der veränderten Rechtsgrundlage für den Betrieb von Käsereien. Für die bisher eingebundene Käserei ist aufgrund zusätzlicher Auflagen die Lohnverarbeitung nicht mehr rentabel. Das Unternehmen C erwägt daher den Aufbau einer eigenen Verarbeitungsschiene. Wesentliche Gestaltungsaufgabe ist hier die Frage des Umfangs, der Größe der Verarbeitungs- und Herstellungskapazitäten. Als Alternativen bestehen:

- die Erzeugung von Käse ausschließlich für den eigenen heute bestehenden bzw. zukünftigen Markt.
- die Erzeugung von Käse für die eigene Vermarktung sowie den Verkauf (Handel) an andere Direktvermarkter (Wiederverkäufer).

Auf der Basis der dargestellten Kosten-Leistungs-Strukturen werden als Fortsetzung der Unternehmensanalyse Potential- und Kostenkalkulationen zur Entscheidungsvorbereitung erstellt. Für die Variante II wird zur Ergänzung und Entlastung der familieneigenen Arbeitsleistung der Einsatz einer Fremdarbeitskraft erwogen. Die Arbeitsleistungen im Unternehmen C werden gegenwärtig durch den Betriebsleiter, dessen Ehefrau und den Altenteiler erbracht. Die Arbeitssituation im Unternehmen C erfährt eine zusätzliche Belastung durch das umfangreiche ehrenamtliche Engagement sowie eine begrenzte außerlandwirtschaftliche Erwerbstätigkeit des Betriebsleiters. Ehrenamtliche Aktivitäten stellen jedoch nach Einschätzung des Betriebsleiters einen unverzichtbaren Teilbereich des betrieblichen Marketingprozesses dar.

Abbildung 4: Organisation und Produktströme in Unternehmen C

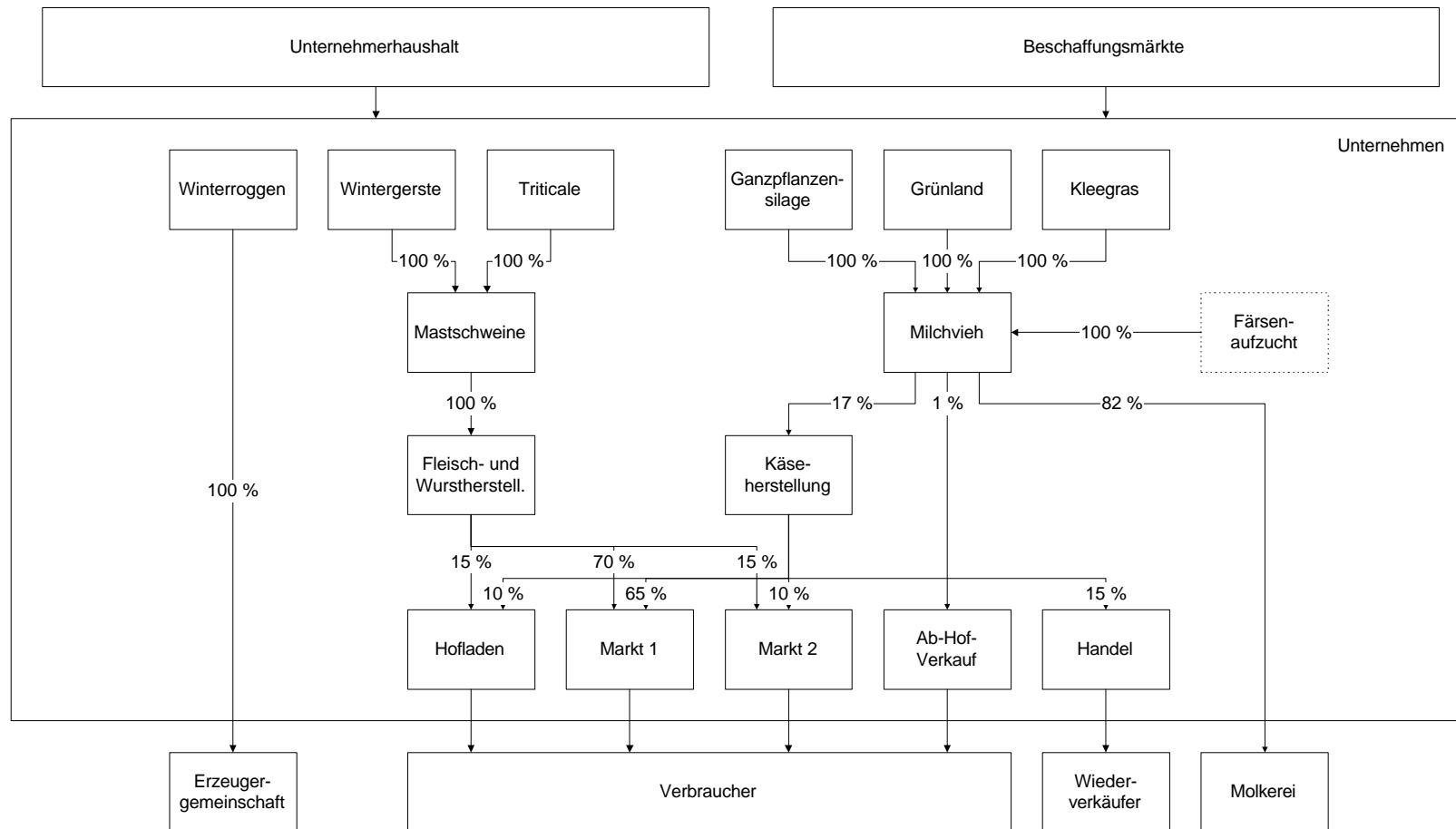


Tabelle 5: Kosten- und Leistungsstruktur in Unternehmen C

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Produktionsverfahren	Einheit	Ackerbau	Milch-kühe	Mast-schweine	Färsen-aufzucht	Fleisch- u. Wurst-herstell.	Käse-herstell.	Hofladen	Markt I	Markt II		
2	Umfang		5	45	35	20	1	1	1	1	1		
3	Einheit		ha	Tiere	MP	PE	insg.	insg.	insg.	insg.	insg.		
4	Umsatzerlöse	DM	9.960	178.200	32.704	48.000	122.843	99.346	34.499	185.563	35.815		
5	Sonstige betriebliche Leistungen	DM	4.510										
6	SUMME LEISTUNGEN	DM	14.470	178.200	32.704	48.000	122.843	99.346	34.499	185.563	35.815		
7	Materialeinsatz	DM	1.400	106.199	26.488	14.200	68.880	34.450	28.490	132.953	28.490		
8	Personalkosten	DM	1.965	584	454	31.200	37.175	38.140					
9	Unterhaltung, Energie	DM	1.525	13.247	4.193		8.071	14.468	1.105	7.960	679		
10	Abschreibung	DM	7.170	20.295	1.512	120	1.226	4.226	1.013	2.888	618		
11	Zinsansatz	DM	3.110	15.589	1.614	451	2.461	2.338	1.404	5.486	1.063		
12	Pachtansatz	DM	1.000	27.680									
13	Kosten d. Kapazitätsbereitstellung	DM	11.280	63.564	3.126	571	3.687	6.564	2.417	8.374	1.681		
14	Sonstige Gemeinkosten	DM	946	6.114	1.604	740	1.341	1.085	997	11.160	1.611		
15	SUMME KOSTEN	DM	17.116	189.708	35.865	46.711	119.154	94.707	33.009	160.447	32.461		
16	GEWINNBEITRAG	DM	-2.646	-11.508	-3.161	1.289	3.689	4.639	1.490	25.116	3.354		
17	Arbeitsbedarf	AKh	29	2.992	198	100	97	183	208	806	190		
18	ARBEITSENTLOHNUNG	DM/AKh	-91,24	-3,85	-15,96	12,89	38,03	25,35	7,16	31,16	17,65		

4.4 Unternehmen D

Unternehmen D wirtschaftet auf einem guten Ackerbaustandort. Schwerpunkte der landwirtschaftlichen Produktion sind die Erzeugung von Marktfrüchten (Winterweizen, Wintergerste, Winterraps) sowie die Schweinemast. Der Absatz der Mastschweine erfolgt zum überwiegenden Teil über Metzger und Viehhandel. Ein geringer Anteil wird durch einen Metzger geschlachtet und verarbeitet und über eigene Absatzkanäle

direkt an Verbraucher vermarktet. Aufgrund der vergleichsweise günstigen natürlichen Produktionsbedingungen wurde vor zwölf Jahren mit dem Anbau und der Vermarktung von Kartoffeln und Gemüse (Kohl, Salat, Bohnen) begonnen. Als Ergänzung werden in Foliengewächshäusern Tomaten und Gurken erzeugt. Die Vermarktung erfolgt über den eigenen Hofladen sowie über Marktstände auf Wochenmärkten in zwei benachbarten Kleinstädten (10.000 - 15.000 Einwohner).

Für Unternehmen D ergibt sich folgende Betriebsorganisation (Abbildung 5):

Standort: ländliches Umfeld
guter Ackerbaustandort
Bodenpunkte 80
Jahresniederschläge 600-650 mm
Jahrestemperatur 8,5 °C
Höhenlage 130 m

Landwirtschaft: 85 ha Ackerfläche
dav. 10 ha für Kartoffeln, Gemüse
500 Schweinemastplätze

Direktvermarktung: Gemüse
Kartoffeln
Fleisch- und Wurstwaren

Die Vermarktung wird von der Unternehmerfamilie (Betriebsleiter, Ehefrau) unter Einsatz von Fremdarbeitskräften, insbesondere zum Auspenden, zur Pflege und zur Ernte von Gemüse und Kartoffeln durchgeführt. Die Altenteiler stehen nur im begrenzten Umfang für betriebliche Aufgaben zur Verfügung (0,5 AK). Insbesondere aus den Arbeitsspitzen im Ackerbau resultieren erhebliche arbeitswirtschaftliche Belastungen.

Zusätzliche Aktivitäten im Produktions- und Vermarktungsbereich können nur nach Entschärfung der arbeitswirtschaftlichen Situation ergriffen werden.

Ansätze zu einer Verbesserung ergeben sich durch das Auslagern von Arbeiten oder Betriebsteilen; vorrangig solcher, die wesentlich für Arbeitsspitzen verantwortlich sind. Für das Unternehmen D ergibt sich somit als Planungsansatz die Frage der Auslagerung von Arbeiten im Ackerbau über Bewirtschaftungsverträge. Freiwerdende Arbeitskapazitäten sollen für eine eigene Fleisch- und Wurstherstellung genutzt werden.

Aus der IST-Analyse (Tabelle 6) ergeben sich für das Unternehmen D folgende Fragestellungen:

- 1) Ermittlung der arbeitswirtschaftlichen und finanziellen Konsequenzen der Erledigung von Arbeiten im Ackerbau über Bewirtschaftungsverträge. Effekte ergeben sich aus der Freisetzung von Arbeitskraftstunden und der Freisetzung von in Form von Maschinen und Geräten gebundenem Kapital.
- 2) Ermittlung der arbeitswirtschaftlichen und finanziellen Konsequenzen der Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren im Unternehmen. Da keine externen Restriktionen unmittelbar den Wechsel zur eigenen Herstellung erfordern, ist die Aufnahme von Verarbeitungstätigkeiten nur sinnvoll, wenn diese - in der vollständigen Kostenkalkulation - günstiger als die Verarbeitung durch den Metzger ist. Neben den Investitions- und deren Folgekosten stellt der Produktionsumfang das entscheidende Kriterium dar.

Abbildung 5: Organisation und Produktströme in Unternehmen D

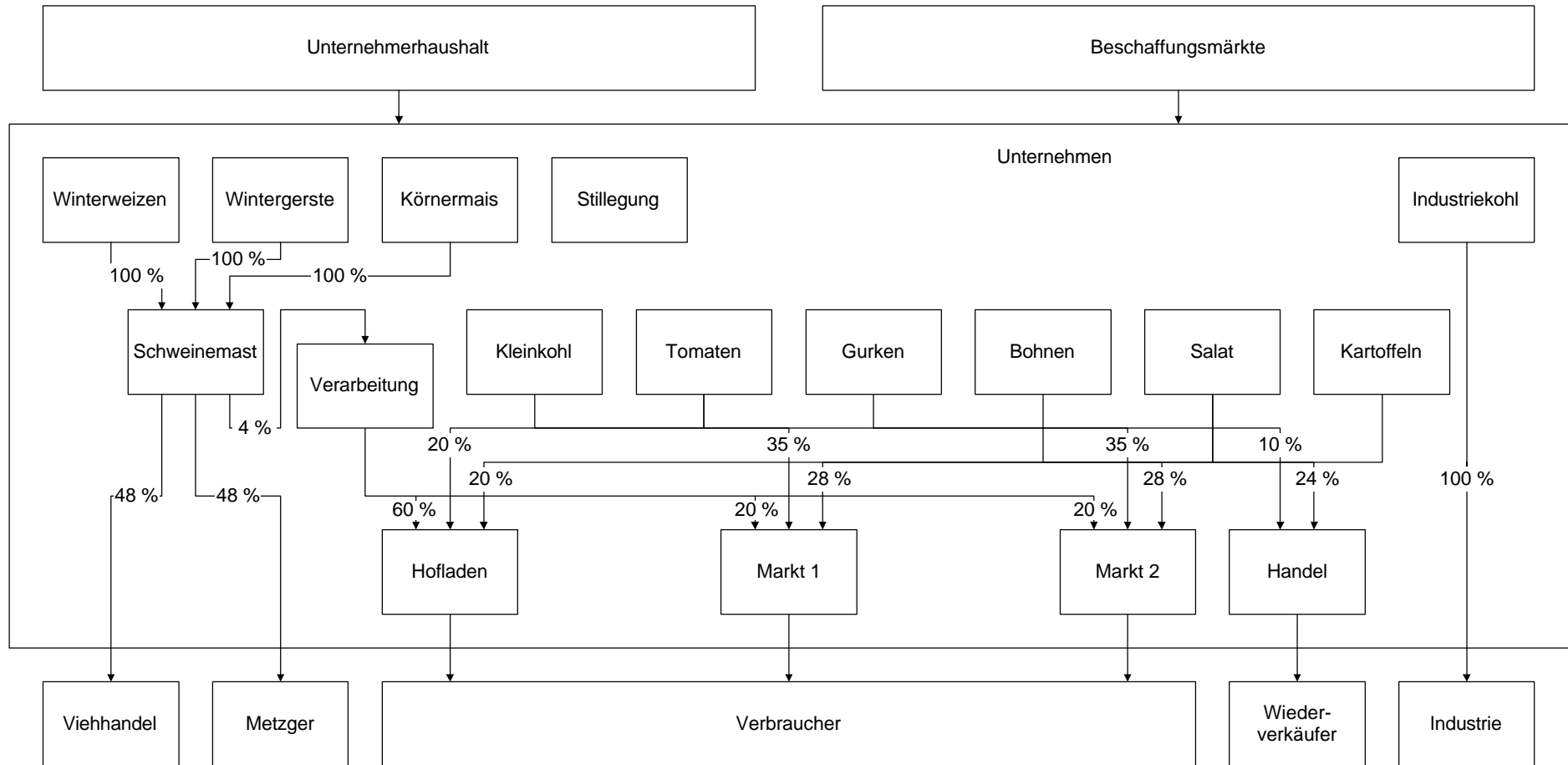


Tabelle 6: Kosten- und Leistungsstruktur in Unternehmen D

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Produktionsverfahren	Einheit	Ackerbau	Mast-schweine	Kartoffeln	Salat	Kleinkohl	Bohnen	Tomaten	Gurken	Industrie-kohl	Verarb. Schweine	Vermark-tung
2	Umfang		75	500	2	2,5	2	0,5	400	400	3	43	1
3	Einheit		ha	MP	ha	ha	ha	ha	qm	qm	ha	St.	insg.
4	Umsatzerlöse	DM	119.200	351.000	20.000	31.824	28.080	5.000	7.500	4.000	31.500	44.995	218.000
5	Sonstige betriebliche Leistungen	DM	37.861										
6	SUMME LEISTUNGEN	DM	157.061	351.000	20.000	31.824	28.080	5.000	7.500	4.000	31.500	44.995	218.000
7	Materialeinsatz	DM	51.195	289.744	5.580	5.292	3.944	1.900	1.950	1.450	7.800	13.760	78.570
8	Personalkosten	DM	16.575		2.000	6.760	3.380	2.500			12.000	21.500	4.800
9	Unterhaltung, Energie	DM	21.142	16.042	2.088	2.376	2.096	391	573	352	3.572	2.734	26.756
10	Abschreibung	DM	12.596	13.571	1.147	1.959	1.501	283	728	579	1.276	1.165	9.394
11	Zinsansatz	DM	7.621	14.870	756	1.128	886	196	361	267	1.043	1.254	8.210
12	Pachtansatz	DM	32.500		1.000	1.250	1.000	250			1.500		
13	Kosten d. Kapazitätsbereitstellung	DM	52.717	28.441	2.902	4.337	3.387	729	1.090	846	3.819	2.419	17.603
14	Sonstige Gemeinkosten	DM	7.037		3.681	1.879	1.658	295	443	236	1.859	2.558	14.569
15	SUMME KOSTEN	DM	148.665	334.227	16.251	20.643	14.464	5.815	4.056	2.884	29.051	42.971	142.298
16	GEWINNBEITRAG	DM	8.396	16.773	3.749	11.181	13.616	-815	3.444	1.116	2.449	2.024	75.702
17	Arbeitsbedarf	AKh	676	784	165	563	299	9	120	100	94	172	2.796
18	ARBEITSENTLOHNUNG	DM/AKh	12,41	21,39	22,72	19,88	45,51	-95,87	28,70	11,16	26,17	11,77	27,07

4.5 Unternehmen E

Die Landwirtschaft im Unternehmen E umfasst die Betriebszweige Ackerbau und Mutterkuhhaltung. Zusätzlich wird eine landwirtschaftliche und eine gewerbliche Kornbrennerei sowie eine Obstbrennerei betrieben. Auf den Ackerflächen werden Winterweizen, Winterroggen, Wintergerste und Winterraps angebaut. Die

Weizenproduktion wird zum überwiegenden Teil in der landwirtschaftlichen Kornbrennerei zu Trinkalkohol verarbeitet.

Das vorhandene Grünland wird über eine Mutterkuhherde mit anschließender Mast der Nachzucht verwertet. Zur Fütterung wird zusätzlich Schlempe aus der Brennerei eingesetzt. Die ausgemästeten Tiere werden in einer nahegelegenen Schlachtstätte geschlachtet und als Viertel portioniert an Endverbraucher vermarktet.

In der Obstbrennerei werden aus hessischem Obst (Zwetschgen, Äpfel, Birnen, Kirschen, Quitten und Schlehen) jährliche 4 hl Obstbrände erzeugt. Im ehemaligen Kuhstall wurde 1990 eine Gutsschänke (Gaststättenkonzession, Biergarten mit Selbstgrillgenehmigung) eingerichtet. Im Angebot sind Erzeugnisse aus dem eigenen Betrieb, ergänzt durch den Zukauf von Produkten regional ansässiger Direktvermarkter.

Für Unternehmen E ergibt sich folgende Betriebsorganisation (Abbildung 6):

Standort: ländliches Gebiet
20 km zum Regionalzentrum
Ausläufer Mittelgebirgslage
Bodenklimazahl 50
Jahresniederschläge 645 mm
Jahrestemperatur 7,6° C
Höhenlage 220-280 m

Landwirtschaft: 150 ha Ackerfläche
37 ha Grünland
27 Mutterkühe
Rindermast

Direktvermarktung: Brennerei
Gutsschänke
Spirituosen (Korn- und Obstbrände)
Rindfleisch

Der Arbeitsbedarf wird weitestgehend durch familieneigene Arbeitskräfte gedeckt. Verfügbar sind der Betriebsleiter, dessen Ehefrau sowie der Hofnachfolger. Fremdarbeitskräfte werden in der Gutsschänke und in geringerem Umfang in der Spirituosenherstellung eingesetzt.

Das Unternehmen E bietet bereits hinsichtlich der Faktorausstattung im landwirtschaftlichen Bereich eine existenz- und entwicklungsfähige Basis. Im Hinblick

auf absehbare Einkommensrückgänge durch agrarmarktpolitische Einflüsse wurden dennoch in der Vergangenheit aus einer Situation der finanziellen Stärke heraus umfangreiche Investitionen außerhalb der klassischen Landwirtschaft getätigt. Diese presituativ getroffenen Entscheidungen prägen heute die Organisation des Unternehmens E. Die Brennereien und die Gutsschänke tragen gegenwärtig entscheidend zum Unternehmensergebnis bei, binden im Gegenzug jedoch erhebliche Arbeitsleistung.

Mittelfristig werden Dispositionsentscheidungen zur zukünftigen Betriebsorganisation erforderlich. Im Zuge der Hofübergabe wird eine Neuausrichtung des Unternehmens erforderlich. Der Hofnachfolger und dessen Familie werden nicht in der Lage sein, die umfangreichen Ansprüche des zwischenzeitlich nicht nur hinsichtlich der Betriebsorganisation komplexen Unternehmens allein zu befriedigen. Aus organisationstheoretischer Sicht gilt es, die folgenden Elemente neu zu definieren:

- Zielsetzung und Ausrichtung des Unternehmens,
- langfristig verfügbare bzw. erforderliche Kapazitäten,
- Wege zur Umsetzung und Zielerreichung.

Hierzu zählen beispielsweise auch Entscheidungen zur Gestaltung der Gutsschänke. Die Verwertung der eingesetzten familieneigenen Arbeitsleistung (4,65 DM/AKh) kann nicht befriedigen (Tabelle 7). Da ein wesentlicher Anteil der Personalaufwendungen als fixer Kostenblock vorliegt, scheint hier eine Strategie zur Auslastungsmaximierung vorzüglich. Ceteris paribus führt eine Steigerung der Auslastung von 25 Prozent zu einer Verdreifachung des Gewinnbeitrages. Die eingesetzte Arbeitsstunde wird dann bereits mit 15,04 DM verwertet.

Abbildung 6: Organisation und Produktströme in Unternehmen E

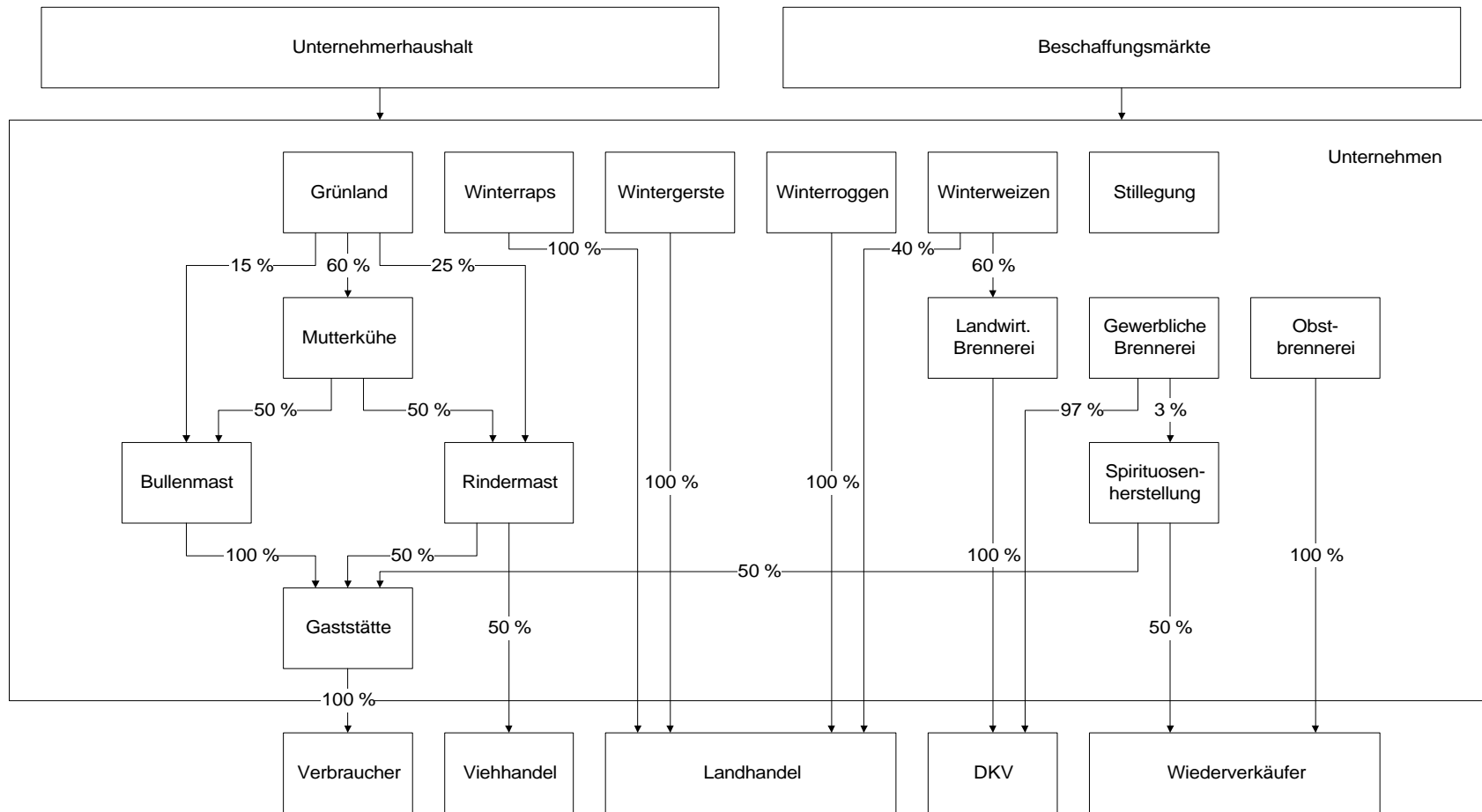


Tabelle 7: Kosten- und Leistungsstruktur in Unternehmen E

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Produktionsverfahren	Einheit	Ackerbau	Mutterkühe	Mastbullen	Schlachtrinder	Ldw. Brennerei	Gewerbl. Brennerei	Obstbrennerei	Spirituo-senherstellung	Guts-schänke		
2	Umfang		150	27	13	20	1	1	1	1	1		
3	Einheit		ha	PE	PE	PE	insg.	insg.	insg.	insg.	insg.		
4	Umsatzerlöse	DM	197.253	38.016	24.284	26.400	282.600	207.240	55.000	92.000	117.000		
5	Sonstige betriebliche Leistungen	DM	93.096	9.558	4.342								
6	SUMME LEISTUNGEN	DM	290.349	47.574	28.626	26.400	282.600	207.240	55.000	92.000	117.000		
7	Materialeinsatz	DM	117.210	17.285	19.291	22.028	122.693	94.870	25.500	60.000	33.000		
8	Personalkosten	DM								2.400	45.000		
9	Unterhaltung, Energie	DM	29.390	3.770	1.840	2.060	1.600	1.600	1.800	1.800	4.800		
10	Abschreibung	DM	26.039	316	202	219	11.583	4.994	6.657	3.265	11.439		
11	Zinsansatz	DM	9.221	804	710	803	61.037	33.969	5.225	2.559	3.125		
12	Pachtansatz	DM	67.500	4.266	1.872	1.890	17.500	25.000					
13	Kosten d. Kapazitätsbereitstellung	DM	102.760	5.386	2.783	2.912	90.119	63.963	11.883	5.823	14.565		
14	Sonstige Gemeinkosten	DM	15.657	3.018	1.928	2.096	22.432	4.792	1.272	12.298	14.303		
15	SUMME KOSTEN	DM	265.017	29.458	25.841	29.096	236.844	165.225	40.454	82.321	111.668		
16	GEWINNBEITRAG	DM	25.331	18.116	2.785	-2.696	45.756	42.015	14.546	9.679	5.332		
17	Arbeitsbedarf	AKh	1.663	863	350	575	1.264	1.124	211	246	1.147		
18	ARBEITSENTLOHNUNG	DM/AKh	15,24	20,99	7,96	-4,69	36,20	37,39	69,05	39,38	4,65		

5 Strategien zur Verbesserung der Marktstellung

Gestaltungsentscheidungen zur Betriebsorganisation sind auch in Direktvermarktungsunternehmen im Spannungsfeld zwischen integrierenden und differenzierenden Kräften zu treffen. Neben den von BRINKMANN (1922, S. 64 ff.) beschriebenen Wirkgrößen gewinnt heute insbesondere die zeitliche Dimension an Bedeutung. Phasen der Integration neuer Betriebszweige wechseln mit Phasen der Spezialisierung. Für erfolgreiche Entwicklungsstrategien ist eine hinreichend präzise Datenbasis für die betriebliche Entscheidungsfindung erforderlich. Das vorgestellte Controllinginstrument erfüllt diese Anforderungen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Ergebnisse aus den Fallstudien stellen Kooperation und Auslagern wenig rentabler Betriebsteile adäquate Strategien zur Einkommensverbesserung dar. Diese werden gegenwärtig nur wenig genutzt.

Gemäß der Definition schließt Direktvermarktung auch die Möglichkeit ein, „sich der Kooperation mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben oder einer Gesellschaft zur Vermarktung ihrer Erzeugnisse zu bedienen, sofern diese Gesellschaft mehrheitlich im Eigentum und unter Kontrolle der Inhaber dieser landwirtschaftlichen Betriebe ist und die Herkunft der einzelnen vermarkteten Erzeugnisse jederzeit bis zum einzelnen landwirtschaftlichen Betrieb zurückzuverfolgen und entsprechend gekennzeichnet ist und die Vermarktung unmittelbar an den Konsumenten erfolgt“ (HMILFN, 1997, Bd.1, Kap.3, S. 7). Darüber hinaus ist der Zukauf von Rohwaren oder verkaufsfertigen Produkten möglich (VHD, 1997).

Entscheidendster Nachteil der Direktvermarktung ebenso wie der landwirtschaftlichen Vermarktung generell, ist die polypolistische Angebotstruktur. Aus den Ergebnissen und den Diskussionen mit den Betriebsleitern der untersuchten Unternehmen läßt sich erhebliche Nachfrage nach geeigneten Organisationsformen für den Austausch von Direktvermarktungswaren und die Zusammenarbeit in der Landwirtschaft bzw. den ihr nachgelagerten Bereichen ableiten. Erforderlich sind Aktivitäten zur Kooperation sowie gemeinschaftliche Konzepte

- zur Markteinführung von Innovationen,
- für gemeinschaftliche Werbung,
- für gemeinschaftlich betriebene „Outlets“,
- für imagetreue Logistiksysteme,
- für die Einbeziehung neuer Medien und
- die Nutzung regionaler und überregionaler Markenkonzepte.

Zentrale Aufgabe ist die Verbesserung der Marktstellung direktvermarktender Unternehmen. An erster Stelle steht dabei eine Stärkung der Angebotskonzentration. Teilbereiche sind bereits realisiert:

- gemeinschaftliches Marketing durch die Produktbörse,
- gemeinschaftliche Logistik über den Hessen-Express

5.1 Gemeinschaftliches Marketing: Produktbörse

Seit 1984 ist in der Geschäftsstelle der Vereinigung der Hessischen Direktvermarkter e.V. ein Datenbanksystem mit dem Namen Produktbörse installiert. Ziel der Produktbörse ist es, Kontakte zwischen Verbrauchern und Direktvermarktern herzustellen (HBV LANDWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMENSBERATUNG, 1994). Betriebs- und Produktdaten von Direktvermarktern sind in einer Datenbank gespeichert. Über ein Info-Telefon kann der Verbraucher erfahren, wo bestimmte Produkte verfügbar sind. In der Anfangsphase waren, unterstützt durch Postwurfinformationen, Presse- und Rundfunkwerbung bis weit über 100 Anrufe täglich zu verzeichnen. Gegenwärtig fragen täglich 10 - 15 Verbraucher an und erhalten Informationen direkt am Telefon, per fax oder per Post zugesandt. Nur etwa 15 Prozent der Verbraucher fragen gezielt nach Produkten und den anbietenden Betrieben. Die Mehrzahl der Anrufer möchte allgemeine Informationen über direktvermarktende Betrieben aus ihrer Region, unabhängig von den dort angebotenen Produkten. Die Produktbörse stellt ein effizientes Instrument für ein gemeinschaftliches Marketing dar.

5.2 Gemeinschaftliche Logistik: Hessen-Express

Aufbauend auf den gespeicherten Daten der Produktbörse wurde 1996 der Hessen-Express als Gesellschaft bürgerlichen Rechts gegründet. Gesellschafter sind 15 Direktvermarktungsbetriebe. Ziel des Hessen-Express war es, einen Lieferdienst für den Austausch von Rohwaren und verkaufsfertigen Erzeugnissen zwischen Direktvermarktungsbetrieben aufzubauen (VHD, 1996). Die Bestellung erfolgt mittels Telefon, Fax oder Internet über ein datenbankgestütztes Warenwirtschaftssystem. Der Transport wird in Abhängigkeit von Produkt und Bedarf durch Speditionen, Kühllieferdienste oder Paketdienste realisiert. Über den Hessen-Express besteht auch für Nichtgesellschafter die Möglichkeit zum Austausch von Direktvermarktungswaren.

6 Zusammenfassung

Unternehmerisches Handeln impliziert Entscheidungen. Planungs- und Entscheidungsprozesse umfassen die Zielbildung, die Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten, die Bewertung der Konsequenzen dieser Alternativen sowie die Auswahl und Entscheidung für eine Möglichkeit. Im wesentlichen sind dies Prozesse zur Generierung und Selektion von Informationen. Die Effizienz der Lösung von Planungsproblemen ist dabei stark durch die verfügbaren Informationen geprägt. Nach AEREBOE (1917, S. 550) wird der Erfolg zunehmend stärker davon abhängen, „wieweit es dem Landwirte gelingt, unter dem Wissenswerten das Wichtigste herauszufinden und sich zuerst zu eigen zu machen“.

Besteht die Strategie der Direktvermarktung lediglich darin, einzelne Funktionen, wie Herstell- und Verarbeitungsprozesse, zu übernehmen, so ist dies nur dann sinnvoll, wenn die zusätzlichen Leistungen zu gleichen oder geringeren Kosten erbracht werden können. Berücksichtigt man, daß durch Arbeitsteilung erzielbare Spezialisierungsgewinne Größenordnungen voraussetzen, die heute in der Regel nicht von Direktvermarktern erreicht werden, so erscheint es zweifelhaft, daß dies möglich ist. Bessere Chancen für Einkommensverbesserungen lassen sich für Strategien der Produktdifferenzierung ableiten. Hierzu muß der hohe Homogenitätsgrad agrarischer Rohprodukte abgebaut werden und statt dessen müssen zeitliche, räumliche, sachliche oder persönliche Nachfragepräferenzen geschaffen werden.

Landwirtschaftliche Direktvermarkter konkurrieren auf gesättigten Märkten mit professionellen Anbietern für Ernährungsgüter. Produktionskostennachteile können auf Teilmärkten durch Imagevorteile ausgeglichen werden. Wirtschaftliche Erfolge sind jedoch nur bei konsequenter Ausrichtung der Unternehmen, effizienter Betriebsorganisation und zielgerichtetem Marketing möglich.

Erfolgreiche Strategien lassen sich nur auf der Basis sachgerechter und hinreichend präziser Daten entwickeln. Grundproblem der Entscheidungsfindung sind nicht der Mangel an Informationen, sondern die Fülle von zuwenig zielgerichtet verdichteter Informationen. Bessere Informationen führen zu besseren Entscheidungen und stärken die Wettbewerbsstellung landwirtschaftlicher Unternehmen.

Das vorgestellte Kostenrechnungsinstrumentarium liefert, insbesondere bei Variation der verfügbaren Kostenverteilungsschlüssel, hinreichend präzise Aussagen für die betriebliche Entscheidungsfindung. Für Planungsanlässe wird es zusätzlich durch Plan-(Teil-)kostenrechnungen ergänzt.

Literaturverzeichnis

- AEREBOE, F.
Die Bewirtschaftung von Landgütern und Grundstücken, Bd. 1: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin 1917
- BML (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG; LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN), Hrsg.
Agrarbericht 1998, Bonn 1998
- BRINKMANN, T.
Die Oekonomie des landwirtschaftlichen Betriebes, in: Grundriß der Sozialökonomik, Abt. VII, S. 27-124, Tübingen 1922
- DBV (DEUTSCHER BAUERNVERBAND), Hrsg.
Situationsbericht 1998, Bonn 1997
- HABERSTOCK, L.
Grundzüge der Kosten- und Erfolgsrechnung, München 1975
- HBV LANDWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMENSBERATUNG
Produktbörse, unveröffentl. Projektdokumentation, Friedrichsdorf 1994
- HLBS (HAUPTVERBAND DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN BUCH-STELLEN UND SACHVERSTÄNDIGEN), Hrsg.
Betriebswirtschaftliche Begriffe für die landwirtschaftliche Buchführung und Beratung, 7. Aufl., Heft 14, Bad Godesberg 1996
- HLRL (HESSISCHES LANDESAMT FÜR REGIONALENTWICKLUNG UND LANDWIRTSCHAFT), Hrsg.
Buchführungsergebnisse landwirtschaftlicher Betriebe in Hessen, Kassel 1998
- HMILFN (HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR LANDWIRTSCHAFT, FORSTEN UND NATURSCHUTZ), Hrsg.
Handbuch landwirtschaftliche Direktvermarktung, Friedrichsdorf 1997
- HORVATH, P.
Controlling, München 1979
- HUGHES, D., Hrsg.
Breaking with traditions - building partnerships & alliances in the european food industry, Wye 1995
- HUMMEL, S.; MÄNNEL, W.
Kostenrechnung 1 - Grundlagen, Aufbau und Anwendung, 4. Aufl., Wiesbaden 1986
- KUHNERT, H.; WIRTHGEN, B.
Die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik, in: BML (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG; LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (Hrsg.): Angewandte Wissenschaft, Heft 460, Bonn 1997
- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT), Hrsg.
Datensammlung Feldgemüsebau, Darmstadt 1993
- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT), Hrsg.
Datensammlung Spezielle Betriebszweige in der Tierhaltung, Darmstadt 1993
- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT), Hrsg.
Datensammlung für die Betriebsplanung in der Landwirtschaft, Darmstadt 1997
- KTBL (KURATORIUM FÜR TECHNIK UND BAUWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT), Hrsg.
Datensammlung für Direktvermarktung, Darmstadt 1997
- MELLEROWICZ, K.
Kosten und Kostenrechnung II. Verfahren, 5. Aufl., Berlin, New York 1974
- SCHERRER, G.
Kostenrechnung, in: BEA, F.X.; DICHTL, E.; SCHWEITZER, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 5. Aufl., Stuttgart 1991
- RABOBANK NEDERLAND, Hrsg.
The international food industry - developments and strategies, Utrecht 1995
- VHD (VEREINIGUNG DER HESSISCHEN DIREKTVERMARKTER)
Hessen-Express, unveröffentl. Projektdokumentation, Ebsdorfergrund 1996
- VHD (VEREINIGUNG DER HESSISCHEN DIREKTVERMARKTER)
Richtlinie zur Direktvermarktung, Ebsdorfergrund 1997
- WÖHE, G.
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., Berlin, Frankfurt 1970

Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank

- Band 1: Weinschenck, G.; Werner, R.:
Einkommenswirkungen ökologischer Forderungen an die Landwirtschaft,
1989 (*vergriffen*)
- Band 2: Meyer-Mansour, D.; Breuer, M.; Nickel, B.:
Belastung und Bewältigung - Lebenssituation landwirtschaftlicher Familien,
1990 (*vergriffen*)
- Band 3: Kimminich, O.:
Die Eigentumsgarantie im Prozeß der Wiedervereinigung - Zur
Bestandskraft der agrarischen Bodenrechtsordnung der DDR, 1990
- Band 4: Dabbert, S. et. al.:
Die ostdeutsche Landwirtschaft unter EG-Bedingungen, 1991 (*vergriffen*)
- Band 5: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung:
Fallbeispiele zu Umstrukturierungen von ehemaligen LPGen, 1992
(*vergriffen*)
- Band 6: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung:
Entwicklungshemmnisse landwirtschaftlicher Unternehmen in den neuen
Bundesländern, 1993 (*vergriffen*)
- Band 7: Balz, M. et al.:
Agrarkreditsysteme in der Europäischen Union, 1994
- Band 8: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung:
Verteilungswirkungen der künftigen EU-Agrarpolitik nach der Agrarreform,
1994
- Band 9: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung:
Neue Organisationsformen im Anpassungsprozeß der Landwirtschaft an
die ökonomisch-technische Entwicklung in Produktion, Verarbeitung und
Absatz, 1995 (*vergriffen*)
- Band 10: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung
Landwirtschaftliche Investitionsförderung: Bisherige Entwicklung, aktueller
Stand, Alternativen für die Zukunft, 1996

Band 11: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung
Landwirtschaft im ländlichen Raum - Formen, Funktionen, Konflikte, 1997

Band 12: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung
Kombination landwirtschaftlicher und gewerblicher Tätigkeit - Formen,
Chancen, Hemmnisse, 1998 (*vergriffen*)

Band 13: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung
Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und
Nahrungsmitteln, 1999 (*vergriffen*)

Zu beziehen bei:

Landwirtschaftliche Rentenbank

Abt. Volkswirtschaft, Landwirtschaft und Öffentlichkeitsarbeit

Postfach 10 14 45 60014 Frankfurt am Main

Tel.: (069) 2107-363 Fax: (069) 2107-447