

## **„Beim Fleisch läuft's immer etwas anders!“**

### **Perspektiven zum Aufbau wertebasierter Wertschöpfungsketten**

Susanne v. Münchhausen\*, Anna Häring, HNE Eberswalde  
Karlheinz Knickel, Frankfurt/M

#### **Zusammenfassung**

Konventionelle Fleisch- und Wurstwaren halten den Anforderungen vieler Verbrauchergruppen bzw. gesellschaftlicher Initiativen oft nicht mehr stand. Manche Unternehmer stellen deshalb Merkmale einer höheren Produkt- und/oder Prozessqualität heraus. Sie realisieren damit im Optimalfall einen ‚Mehrwert‘ – für sich selbst, für alle an der Kette Beteiligten und für die Konsumenten. In diesem Beitrag beschreiben wir die so entstehenden Wertschöpfungsketten als wertebasiert. Der Beitrag zeigt anhand von acht Fallstudienanalysen aus sechs europäischen Ländern, wie sich wertebasierte Wertschöpfungsketten für Fleisch in mittelständischen Strukturen erfolgreich etablieren konnten. Uns interessiert besonders, wie sich Unternehmen – und ganze Ketten – in Zeiten starken Umsatzwachstums verändern. Ein besonderes Augenmerk fällt hierbei auf die Anpassung von Unternehmensstrategien und Organisationsprinzipien sowie die Rolle des Managements innerhalb der Unternehmen und über die Kette hinweg.

#### **Merkmale der Wertschöpfungskette ‚Fleisch‘**

Wertschöpfungsketten (WSK) für Fleisch zeichnen sich durch die typische ‚Flaschenhalsstruktur‘ aus, denn die Vielzahl der Erzeuger müssen i.d.R. ihre Schlachttiere an die gewerbliche Schlachtung und Verarbeitung weitergeben. Eine Umgehung dieses sektorspezifischen Engpasses ist meist nicht möglich. Die Globalisierung der Fleischmärkte trägt aufgrund der beträchtlichen Verschiebungen von Tieren und Handelsvolumina über die Grenzen hinweg zusätzlich zur Anonymisierung der Fleischprodukte bei. Die daraus resultierende fehlende Rückverfolgbarkeit und Kommunikation zwischen Erzeuger- und Konsumenten wird von beiden gleichermaßen, wenngleich aus unterschiedlicher Motivation heraus, beklagt. Diese Merkmale treffen zwar auch für die Milchwirtschaft oder die Getreideverarbeitung zu, im Fleischsektor kommen aber Besonderheiten hinzu: Die Kooperation mit einem Schlachtbetrieb und dem Fleischereihandwerk ist unvermeidbar; es gelten spezielle lebensmittelrechtliche Vorgaben für Fleischverarbeitung und -handel; und ab dem Hoftor herrscht ein starker Wettbewerb des Viehhandels. Die Festlegung von Erzeugerpreisen ist oft wenig transparent aufgrund der Heterogenität der Verkaufsprodukte und Regionalität der Nachfrage. Diese Besonderheiten haben dazu beigetragen, dass sich in der Vieh- und Fleischwirtschaft sehr viel seltener als in anderen landwirtschaftlichen WSK ein Geschäftsethos entwickelt hat, das auf Transparenz und Kooperation beruht. Letztere sind aber wichtige Voraussetzung für die Bereitstellung von und die Nachfrage nach besonderen Produktqualitäten wie ‚artgerecht gehalten‘, ‚Antibiotika frei‘, ‚ökologisch‘ oder ‚regional‘. Denn nur über solche wertebasierten Verarbeitungsketten lassen sich diese Qualitätseigenschaften vom Erzeuger zum Verbraucher vermitteln und so die Integrität der Fleischwirtschaft insgesamt stärken.

#### **Ziel und Vorgehen**

Ziel des Beitrages ist es, Chancen und Probleme wertebasierter WSK aus Sicht des Management, einem Teilgebiet der Betriebswirtschaft, aufzeigen. Schwerpunkte bilden hierbei Fragen zur Vereinbarkeit von Unternehmenszielen und besonderen Wertigkeiten. Höherwertigkeit kann

\* Hochschule für nachhaltige Entwicklung (HNEE), Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft; Kontakt: Susanne.vonmuenchhausen@hnee.de

## **Fleisch. Vom Wohlstandssymbol zur Gefahr für die Zukunft**

Tagung der Sektion Land- und Agrarsoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), 6.-7.11.2015, Fulda

sich in Produkt- und Prozessqualitäten oder in Kooperations- und Organisationsformen der WSK widerspiegeln. In der Analyse wird der Einfluss von Betriebsgröße und Wachstum vertiefend untersucht. Methodisch beruht die Analyse auf der vergleichenden Auswertung von acht Fallstudien, die im Rahmen eines europäischen Forschungsprojektes in sechs Ländern erstellt wurden. Die Fallstudien repräsentieren Erzeugerzusammenschlüsse und Unternehmen der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft, die einerseits aus der Marktnische heraus in mittelgroße Wirtschaftsstrukturen hinein gewachsen sind und andererseits ihre Werte, die mit den Produkten direkt verbunden sind, nach wie vor erfolgreich an die Konsumenten vermitteln.

### **Analyse der Fallstudien**

Von den untersuchten WSK für Fleisch werden vier von Erzeugerzusammenschlüssen (SE, NO, SLO, AT1), zwei von Vermarktern (DE, AT2) und eine vom Schlachtunternehmen (AT3) gesteuert. Eine Fallstudie stellt eine Sonderform dar (FI), denn dort leistet die Verwaltung einen Beitrag zur Existenzsicherung der Bauern durch den Bezug regionaler Lebensmittel für Schulküchen. Hinsichtlich des Integrationsgrades der WSK reichen die Beispiele von einer vollständigen Integration der Kette von Tierhaltung bis Verkaufstheke unter dem genossenschaftlichen Dach einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft bis zur Kooperation unabhängiger Einzelunternehmer. Häufig ist eine landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaft bzw. Genossenschaft die treibende Kraft einer wertebasierten Fleischkette. Erzeugersiegel sind in sechs Fallstudien zentrales Marketinginstrument und der vertraglichen Einbindung der nachgeordneten Unternehmen.

### **Diskussion der Ergebnisse**

Je höher der Integrationsgrad der Kette, desto günstiger ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Vermittlung der speziellen Werte über die WSK hinweg. Die Vermittlung dieser Fleischqualitäten ist Grundvoraussetzung für das Erzielen von Mehrerlösen am Markt und die faire Verteilung der Margen innerhalb der WSK. Dabei ist das professionelle Management im Einzelunternehmen und bei der Kooperation zwischen den Unternehmen von zentraler Bedeutung. Hierzu zählen strategische Planung, Ausbildung, Zertifizierung und Kontrolle sowie praktische Lösungsansätze zu Transport, Verpackung oder Etikettierung. Ein effektiver Einsatz von geeigneten Managementinstrumenten zur Gewährleistung von Transparenz und Qualität ist Grundlage von Vertrauen. Das erfolgreiche Marketing beruht oft auf der Etablierung eines Qualitätslabels. Markenfleischkonzepte binden Schlacht-, Zerlege-, und Fleischereibetriebe sowie die Vermarkter an vertragliche Vereinbarungen und sie bescheinigen dem Verbraucher den Kauf von Qualitätsfleisch. Das Siegel allein ist aber immer nur ein Teil der Unternehmens- und WSK-Strategien.

Die Idee der genossenschaftlichen Verbindung aller Beteiligten kann ein besonders erfolgsversprechendes Modell sein, sofern das Management sehr gut ist, vor allem aber die Kommunikation offen und die Entscheidungsprozesse effizient und fair sind. Häufig spielen Schlachtbetriebe eine zentrale Rolle in der Kette, weil die Konkurrenz regional, insbesondere bei Ökozertifizierung, gering ist und sie als wirtschaftlich starke Einzelunternehmen auftreten. Die Erzeugerzusammenschlüsse müssen sie folglich mit festen Verträgen in die Ketten einbinden. Für alle Rechtsformen und Kooperationen gilt, dass die Stimmigkeit von übergeordneten Unternehmenswerten bzw. -zielen und den Managementstrategien und -instrumenten eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche wertebasierte Fleischerzeugung und -vermarktung ist.

Aus der Projektbearbeitung werden weiterführende Analysen bis zur Tagung vorliegen. Von besonderem Interesse für die Diskussion könnten vor allem die Chancen und Risiken sein, die sich den Akteuren wertebasierter WSK für Fleisch im Zuge von Wachstumsprozessen stellen.