

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
Vorwort	5
Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen als Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung in Spanien, Dänemark, den Niederlanden und Deutschland von Dr. Bente Jacobsen, Klaus Knippertz, Dr. Mario Mahlau, Hermann Schieß, Dr. Stephan Schlitz	11
Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie - Analyse und Bewertung von Jan Schiefer und Prof. Dr. Monika Hartmann	55
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ökologischer Gemüsebaubetriebe und Chance für umstellungsinteressierte Ackerbaubetriebe durch eine Qualitätsführerschaft als integrale Unternehmensstrategie Anforderungen an Erzeuger-, Verarbeiter- und Handelsstufe; Wirtschaftlichkeit, Konzeptentwicklung und –umsetzung von Dr. Brigitte Engelking, Dr. Karl Kempkens, Markus Puffert und Petra Schöngens	107
Entwicklung eines einheitlichen Informationssystems in landwirtschaftlichen Unternehmen für Anforderungen aus Rechtsetzung, Cross Compliance und Handelsstandards von Dipl.-Ing. agr. Joachim Hesse und Prof. Dr. agr. Hermann Seufert	147
Das EU-System zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen: Eine vergleichende Studie zur Effektivität des Instruments zur Förderung des ländlichen Raums und Implikationen für die deutsche Agrarförderung von Prof. Dr. Achim Spiller, Julian Voss und Mark Deimel	187

Landwirtschaftliche Rentenbank  
Hochstraße 2            60313 Frankfurt am Main  
Postfach 10 14 45      60014 Frankfurt am Main  
www.rentenbank.de

---

## Vorwort

Die Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft haben sich im letzten Jahrzehnt fundamental verändert. Für das Kuratorium der Edmund Rehwinkel-Stiftung war dies der Grund, die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors in den Fokus der Ausschreibung 2006 zu stellen. Wettbewerbsfähigkeit, so besagt eine gängige Definition, ist die anhaltende Fähigkeit gewinnbringende Marktanteile zu sichern oder auszuweiten. Diese Erklärung impliziert eine dynamische Komponente, so sind nicht allein bestehende Marktanteile, sondern auch Marktpotenziale eines Unternehmens oder Sektors ausschlaggebend.

Wohl wissend, dass eine umfassende Analyse dieses weit gefassten Themas im Rahmen dieses Bandes nicht zu leisten ist, sollten mit der Entscheidung für das Schwerpunktthema *„Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrarwirtschaft – politische, institutionelle und betriebliche Herausforderungen“* wissenschaftliche Arbeiten gefördert werden, die analysieren, welche Erfolgsfaktoren Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft kennzeichnen und welche Perspektiven sich für sie in einem zunehmenden Wettbewerb ergeben. Bei der Auswahl der Anträge waren für die Kuratoren diese Teilaspekte von besonderem Interesse:

- eine erste Zwischenbilanz der Luxemburger Beschlüsse des EU-Agrarrates und Auswirkungen einer verstärkten Förderung von Maßnahmen zur Entwicklung des ländlichen Raums (2. Säule),
- Effekte der nationalen Umsetzung der Cross Compliance-Standards und auch nationaler Hygienestandards,
- Chancen und Grenzen der deutschen Agrarförderung,
- Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher und ernährungswirtschaftlicher Betriebe im Standortwettbewerb oder
- Unternehmensstrategien für eine Kosten- oder Qualitätsführerschaft.

Internationale Vergleiche ermöglichen Aussagen zur Wettbewerbsfähigkeit eines Sektors, dies ist das Ziel der Studie *„Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen als Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung in Spanien, Dänemark, den Niederlanden und Deutschland“*. In der Schweineerzeugung findet eine zunehmende gesetzliche Vereinheitlichung auf europäischer Ebene statt. Jedoch bestehen in den o.g. Erzeugerländern zum Teil deutliche Unterschiede in den Rahmenbedingungen. Zahlreiche rechtliche Vorgaben werden infolge föderaler Strukturen nach wie vor auf regionaler Ebene standortbezogen festgelegt. Kleinräumige Unterschiede in der Gestaltung der Rahmenbedingungen sind die Folge.

Der Einfluss des Sektors auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen ist sehr unterschiedlich. Dänemark und die Niederlande haben aufgrund geeigneter institutioneller Strukturen eine gemeinsame Interessenvertretung. Deutschland und Spanien hingegen sind durch das Fehlen formaler Strukturen zur Vereinheitlichung der Interessenvertretung gekennzeichnet. Die Autoren beobachten, insbesondere für den Export, Vorteile in einem hohen Integrationsniveau des Veredelungssektors. Eine umfassende Integration besteht vor allem in Dänemark, eine erhebliche Abhängigkeit der Erzeuger ist allerdings die Folge. In den anderen Untersuchungsländern besteht daher vielfach nur eine eingeschränkte Bereitschaft zur Kooperation, so dass eine Integration auf horizontaler und vertikaler Ebene mit Vorbehalten erfolgt.

Die Verschärfung des europäischen Rechtes bei der Umsetzung auf nationaler Ebene ist nicht allein ein deutsches Phänomen. Es besteht eine generelle Tendenz zu immer zahlreicheren und strengeren Auflagen für Schweinehalter. In einigen europäischen Regionen haben Umweltprobleme der Schweinehaltung bereits eine Einschränkung der Produktion zur Folge. Neubauten von Schweinemastanlagen zeichnen sich in allen Ländern durch zum Teil langwierige und kostenaufwändige Genehmigungsverfahren aus, wobei sich in deren Ausgestaltung regionale Interessenlagen widerspiegeln.

Die deutsche Ernährungswirtschaft befindet sich in einer Situation steigender Wettbewerbsintensität, gleichzeitig ergeben sich für sie neue Exportchancen auf Wachstumsmärkten, wie in Osteuropa oder im asiatischen Raum. Wachstumschancen hängen davon ab, ob es den Unternehmen gelingt, die Potenziale sich verändernder Rahmenbedingungen erfolgreich zu nutzen und durch frühzeitige strategische Anpassung, Risiken abzuwenden. Hierfür ist es wichtig, die zentralen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Sektors zu kennen. Gegenstand der Untersuchung *„Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie - Analyse und Bewertung“* sind dabei die Fragen: welche einzelbetrieblichen Entscheidungen und unternehmensspezifischen Charakteristika erklären Wettbewerbsvorteile einzelner Marktteilnehmer und welchen Einfluss haben die Rahmenbedingungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen?

Die Autoren zeigen in ihren Ergebnissen, dass den stärksten Einfluss auf den Erfolg die Faktoren haben, die dem Bereich Produktion und Verarbeitungstechnologie zuzuordnen sind. Einen hohen Einfluss weisen insbesondere Investitionen in Anlagegüter und Prozessinnovationen auf. Eng verbunden mit dem Erfolg sind auch die Möglichkeiten zur Finanzierung von Investitionen sowie die Fähigkeiten der Unternehmensführung. Darüber hinaus scheinen Unternehmen mit Verhandlungsmacht gegenüber ihren Abnehmern, mit

einer hohen Beziehungsqualität zu ihren Lieferanten und/oder einer hohen Reputation beim Handel erfolgreicher zu sein als ihre Wettbewerber.

Der Markt für ökologisches Gemüse weist zurzeit die höchsten Zuwachsraten im Bio-Segment auf, gleichzeitig steigen die Anforderungen des Handels an die Produktqualität. Für die Erzeuger ergeben sich daraus Chancen am Markt, die nur bei einer qualitativ hochwertigen Erzeugung realisierbar sind. Ziel der Studie *„Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ökologischer Gemüsebaubetriebe – Anforderungen an Erzeuger-, Verarbeiter- und Handelsstufe“* ist es, Strategien für Erzeuger zu erarbeiten, die es ihnen ermöglichen, die Qualitätsführerschaft dauerhaft zu übernehmen. Zusätzlich werden Anforderungen an Verarbeiter- und Handelsstufen aufgezeigt.

Die Autoren zeigen in ihrer Untersuchung des Marktes, dass die gelieferten Qualitäten den Anforderungen des Marktes in weiten Teilen nicht genügen. Neben Defiziten im Bereich bei der Einhaltung der Handelsklassen bzw. Vermarktungsnormen gibt es Beanstandungen bei Frische, Geschmack und Gesundheit sowie auch im Hinblick auf Menge, Kontinuität und Zeitpunkt der Warenlieferungen. Beim Management wurden die Kommunikation und die Arbeitsorganisation bemängelt. Anhand der Befragungsergebnisse wurden die Einflussfaktoren in den Produktionsbetrieben herausgearbeitet, die Auswirkungen auf die geforderte Produktqualität sowie die geschäftlichen Beziehungen haben. Aus diesen Faktoren wurden Strategien abgeleitet, die es mit Hilfe von Checklisten ermöglichen, Schwachstellen zu beseitigen. Im Ergebnis zeigt die Studie Handlungsoptionen für Erzeuger, Beratung, Verarbeiter und Handel auf, die es den Betrieben langfristig ermöglichen, herausragende Qualitäten zu erzeugen und damit Marktanteile nachhaltig zu sichern.

Landwirtschaftliche Unternehmer werden zunehmend mit einer Vielzahl von Dokumentationsaufgaben konfrontiert. Der bereits vorhandene Aufwand Daten zu erfassen und zu dokumentieren steigt infolge der Verordnung (EG) Nr. 178/2002 und den zugehörigen Folgeverordnungen, dem so genannten Hygienepaket einschließlich der Futtermittelhygieneverordnung erheblich an. Der Lebensmitteleinzelhandel entwickelte parallel dazu internationale Standards zur Umsetzung globaler Handelsstrukturen mit dem Ziel auch die Primärproduktion in ein Qualitätsmanagement mit eigenen Standards wie EUREPGAP und Q+S einzubeziehen. Diese Entwicklungen stellen das betriebliche Management vor neue Herausforderungen.

Das Ziel der Studie *„Entwicklung eines einheitlichen Informationssystems in landwirtschaftlichen Unternehmen für Anforderungen aus Rechtsetzung, Cross Compliance und Handelsstandards“* ist eine konzeptionelle Entwicklung eines flächengestützten Informationssystems für landwirtschaftliche Un-

ternehmen, das in seinen Funktionen die Daten nur einmal erfasst. Dieses Informationssystem soll betriebliche Auswertungen ermöglichen und angeforderte Informationen aus Verwaltung, Handel und Partnerunternehmen in rechtswirksamer Form weiterleiten können. Die Autoren setzen bei ihrer Entwicklung auf ein überbetriebliches Informationssystem zur rechtssicheren Datenspeicherung und Informationserstellung. Die Kosten werden exemplarisch für 500 landwirtschaftliche Betriebe auf 1.100 km<sup>2</sup> Gemarkungsfläche mit 45.000 ha LF kalkuliert. Für den Einzelbetrieb ergeben sich Kosten in Höhe von 830 €/Jahr bzw. 9 €/ha.

Die Autoren sehen das skizzierte Informationssystem Landwirtschaft als Synchronring zwischen Produktions- und Vermarktungseinheiten. Den Unternehmen ermöglicht es eine rechtswirksame Dokumentation ihrer Produktion. Dieses System bietet darüber hinaus gemeinsam mit den hinterlegten Zertifikaten für Qualitätsmanagementsysteme eine erforderliche Kommunikationsschnittstelle für den Erfassungshandel, die verarbeitende Industrie und den Lebensmitteleinzelhandel. Über das Informationssystem Landwirtschaft werden die beteiligten landwirtschaftlichen Unternehmen damit zu kommunizierenden Partnern in der Lebensmittelkette, was letztlich als Zugangsvoraussetzung für die fortgesetzte Teilnahme am Marktgeschehen angesehen wird.

Die EU bietet im Rahmen einer Verordnung zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen die Möglichkeit, regionale Lebensmittelspezialitäten als eine geschützte geographische Angabe (g. g. A.) oder geschützte Ursprungsbezeichnung (g. U.) zu registrieren. Der Schutz bietet Spezialitäten einer Herkunftsregion ein starkes Alleinstellungsmerkmal. Innerhalb der EU erzielen vor allem die romanischen Länder große Erfolge mit dem Herkunftssystem, sie stärken so gezielt die Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft in den jeweiligen Regionen. Da dieses Instrument in Deutschland kaum Beachtung findet, geht die Arbeit *„Das EU-System zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen: Eine vergleichende Studie zur Effektivität des Instruments zur Förderung des ländlichen Raums und Implikationen für die deutsche Agrarförderung“* den Fragen nach, ob die EU-Verordnung auch für Deutschland neue Perspektiven in der Vermarktung regionaler Lebensmittelspezialitäten bietet und welche Faktoren den Vermarktungserfolg der Lebensmittelspezialitäten bestimmen?

Eine europaweit durchgeführte empirische Analyse kommt u.a. zu dem Ergebnis, dass die Monopolisierung der Herstellung die Exklusivität und Wettbewerbsfähigkeit des Erzeugnisses steigert. Umsatzsteigerungen stehen in enger Verbindung mit der Erschließung neuer Absatzmärkte. Überregional und international können im Sinne eines „Spezialitätenmarketings“ Markter-

weiterungen vorgenommen werden. Durch den EU-Schutz kann die Spezialität durch entsprechende Marketingmaßnahmen nachhaltiger positioniert werden. In Folge dessen sind Preissteigerungen realisierbar. Dies trägt auch deutlich zur Umsatzrendite der geschützten Produkte bei. Der Beitrag liefert praxisorientierte Hinweise, wie Schutzgemeinschaften Lebensmittelspezialitäten mit geschützter Herkunftsangabe zu einem anhaltenden Markterfolg führen können. Eine Diskussion der Verordnung zeigt, dass diese die Landwirtschaft sowie kleine und mittelständische Nahrungsmittelbetriebe stärkt und interessante Perspektiven für regionale Wertschöpfungsketten bietet.

Politik, Industrie und Absatzförderungsgesellschaften stehen der Verordnung zumeist kritisch gegenüber. Die Autoren sind der Meinung, Deutschland verpasse hier eine interessante Entwicklung und dem Instrument sollte zukünftig größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Auch wenn es berechtigte Gründe gibt, die mit konzeptionellen Unstimmigkeiten der Verordnung zu tun haben und im Bericht diskutiert werden, fordern sie Institutionen wie z.B. die CMA auf, die Verbreitung des EU-Herkunftsschutzes in Deutschland verstärkt zu forcieren.

Mit dem Band 22 der Schriftenreihe werden Interessenten aus Wissenschaft und Praxis, Agribusiness und Politik angesprochen. Die Kuratoren der Edmund Rehwinkel-Stiftung – Dr. Reinhard Grandke, Adalbert Kienle, Prof. Dr. P. Michael Schmitz und der Unterzeichnete – erhoffen sich von diesem Band, dass er der landwirtschaftlichen Praxis wichtige Impulse für eine weiterführende Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft bieten kann.

Frankfurt am Main  
im Mai 2007

Dr. h.c. Uwe Zimpelmann  
Sprecher des Vorstandes der  
Landwirtschaftlichen Rentenbank

# Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen als Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung in Spanien, Dänemark, den Niederlanden und Deutschland

Dr. Bente Jacobsen, Klaus Knippertz, Dr. Mario Mahlau,  
Hermann Schieß, Dr. Stephan Schlitz

## Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	13
2	Spanien.....	15
2.1	Institutionelle Rahmenbedingungen .....	15
2.1.1	Organisation der politischen Willensbildung .....	15
2.1.2	Interessenvertretung der Branche.....	15
2.1.3	Kooperation und vertikale Integration.....	16
2.1.4	Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche .....	16
2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	17
2.2.1	Planungs- und Baurecht.....	17
2.2.2	Tierschutzrecht.....	18
2.2.3	Umweltrecht .....	19
2.2.4	Steuer- und Kartellrecht .....	21
2.3	Staatliche Fördermaßnahmen .....	21
3	Dänemark .....	22
3.1	Institutionelle Rahmenbedingungen .....	22
3.1.1	Politische Willensbildung.....	22
3.1.2	Interessenvertretung der Branche.....	23
3.1.3	Kooperation und vertikale Integration.....	23
3.1.4	Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche .....	24
3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	25
3.2.1	Planungs- und Baurecht.....	25
3.2.2	Tierschutzrecht.....	26
3.2.3	Umweltrecht .....	27
3.2.4	Steuer- und Kartellrecht .....	29
3.3	Staatliche Fördermaßnahmen .....	29
4	Niederlande.....	30
4.1	Institutionelle Rahmenbedingungen .....	30
4.1.1	Politische Willensbildung.....	30
4.1.2	Interessenvertretung der Branche.....	31
4.1.3	Kooperation und vertikale Integration.....	32
4.1.4	Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche .....	32
4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	33

4.2.1	Planungs- und Baurecht.....	33
4.2.2	Tierschutzrecht.....	34
4.2.3	Umweltrecht .....	34
4.2.4	Steuer- und Kartellrecht .....	36
4.3	Staatliche Fördermaßnahmen .....	36
5	Deutschland.....	38
5.1	Institutionelle Rahmenbedingungen .....	38
5.1.1	Politische Willensbildung.....	38
5.1.2	Interessenvertretung der Branche.....	38
5.1.3	Kooperation und vertikale Integration.....	39
5.1.4	Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche .....	39
5.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	40
5.2.1	Planungs- und Baurecht.....	40
5.2.2	Tierschutzrecht.....	42
5.2.3	Umweltrecht .....	42
5.2.4	Steuer- und Kartellrecht .....	43
5.3	Staatliche Fördermaßnahmen .....	44
6	Wichtigste Ergebnisse und Empfehlungen zur Verbesserung der deutschen Wettbewerbsstellung.....	45
	Literaturverzeichnis .....	49
	Anhang .....	51

## **Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen als Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweinehaltung in Spanien, Dänemark, den Niederlanden und Deutschland**

### **1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Die Entwicklung der Schweineproduktion verläuft in den europäischen Ländern sehr unterschiedlich. Als Hauptursache für die zu beachtende Differenzierung und die darin zum Ausdruck kommende relative Wettbewerbsfähigkeit wird vielfach die Höhe der Produktionskosten angeführt. Der enge wirtschaftliche Spielraum in der Schweinemast hat zur Folge, dass zu hohe Produktionskosten den Standort gefährden. In zahlreichen Studien wird dieser Zusammenhang thematisiert. Allerdings lässt sich allein anhand der Produktionskosten keine abschließende Erklärung für die unterschiedlichen Entwicklungen in der Schweineproduktion in Europa geben.

Wettbewerbstheoretische Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsfähigkeit weisen auf weitere wichtige Einflussgrößen hin. Das Porter-Modell (vgl. PORTER, 1999, S. 177 ff.) z. B. berücksichtigt als Einflussgrößen neben den Faktorbedingungen u. a. auch staatliche Einflüsse sowie die Struktur des Sektors.

Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit zusätzliche wichtige wettbewerbsrelevante Faktoren analysiert. Dem Umwelt- und dem Tierschutz geschuldete Produktionsauflagen, zunehmend strenger und komplexer werdende verwaltungsrechtliche Vorschriften sowie die institutionellen Strukturen in der Schweineproduktion werden regelmäßig in der Diskussion um deren Wettbewerbsstärke diskutiert. Zielsetzung dieses Beitrags ist die Klärung, inwieweit die institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Schweineproduktion einen bedeutenden Einfluss auf deren Wettbewerbsstellung nehmen.

Die vorliegende Untersuchung beleuchtet die Schweineproduktion in den Ländern Spanien, Dänemark, den Niederlanden und Deutschland. Die Länderauswahl berücksichtigt die für den deutschen Markt interessantesten Wettbewerber. Jedes der Untersuchungsländer ist durch spezifische Charakteristika in der Entwicklung seiner Schweineproduktion gekennzeichnet.

Spanien zeichnet sich durch eine stark expandierende Schweineproduktion aus, deren Dynamik sich in einer beachtlichen Ausweitung der Tierbestände in den vergangenen zehn Jahren zeigt (vgl. Tab. 1). Demgegenüber

ist in der niederländischen Schweineproduktion bereits ein Verdrängungswettbewerb zu erkennen. Die Begrenzungen in den Produktionsmöglichkeiten führen dazu, dass die Schweinebestände mittlerweile deutlich abnehmen. In Dänemark hat sich eine sehr leistungsfähige, hoch technisierte Schweineproduktion etabliert, deren Absatz sich bei einem sehr hohen Selbstversorgungsgrad vor allem auf die Exportmärkte richtet. Die Darstellung der deutschen Gegebenheiten erfolgt als Referenz zur Einordnung und Beurteilung der Situation im Ausland.

*Tabelle 1: Kennzahlen der Schweineproduktion für Spanien, die Niederlande, Dänemark und Deutschland - Jahr 2005*

	E	NL	DK	D
Anzahl Schweinehalter (2003)	65.000	11.000	11.000	103.000
Schweinebestand (Tiere) 2005 1995	24,9 Mio. 18,1 Mio.	11,0 Mio. 14,4 Mio.	12,6 Mio. 11,1 Mio.	27,0 Mio. 24,7 Mio.
Mastschweine (> 50 kg) je Halter (2004)	203,6	392,6	378,8	135,0
Schweineproduktion (t)	3.280.000	1.612.000	1.912.000	4.208.000
Export (2004) - Lebendtiere (Anzahl) - Fleisch (t)	910.988 504.518	6,2 Mio. 886.242	2,5 Mio. 1,2 Mio.	829.507 622.189
Pro-Kopf-Verbrauch (kg)	61,0	41,9	57,3	54,5
Selbstversorgungsgrad (%) 2005 1995	125 104	236 264	617 453	94 77

Quelle: eigene Darstellung nach Zahlen von ZMP, Marktbilanz Vieh und Fleisch, 2006, und PRODUCTSCHAPPEN VEE, VLEES EN EIEREN (PVE), 2006

## 2 Spanien

### 2.1 Institutionelle Rahmenbedingungen

#### 2.1.1 Organisation der politischen Willensbildung

Gemäß der spanischen Verfassung unterliegen einige Regelungsbereiche der ausschließlichen Gesetzgebung des Staates (z. B. Außen- und Wirtschaftspolitik). Hierbei legt der Staat grundlegende rechtliche Bedingungen fest, die regionalen Verwaltungseinheiten können darüber hinaus weitere Normen erlassen (z. B. Umweltschutz). Die regionalen Verwaltungen der Autonomen Regionen haben im Bereich von Landwirtschaft und Fischerei weitgehende Befugnisse, sie müssen dabei jedoch die vom Staat festgelegten Grundsätze und die Koordinierung der Wirtschaftspolitik durch den Staat berücksichtigen. Weiterhin sind die regionalen Verwaltungen u. a. für die Raumplanung, die wirtschaftliche Förderung der Region und das Management von Umweltschutzaktivitäten im Rahmen der vom Staat festgelegten Richtlinien zuständig (Art. 148).

Die Gemeindeverwaltungen spielen in der Schweinehaltung insbesondere bei der Genehmigung von Neubauten eine bedeutende Rolle, bei denen neben den nationalen und regionalen Verordnungen bzw. sonstigen rechtlichen Gegebenheiten auch die lokalen Verhältnisse von Bedeutung sind.

#### 2.1.2 Interessenvertretung der Branche

Eine Vielzahl von Organisationen vertritt die Interessen der Branche. Die wichtigsten Bauernverbände Spaniens sind der Dachverband von regionalen Verbänden von kleinen und mittleren landwirtschaftlichen Betrieben COAG (Coordinadora de Organizaciones Agrarias y Ganaderas), der Verband der Kleinbauern UPA (Unión de Pequeños Agricultores) und der Verband der Junglandwirte ASAJA (Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores). Einige Verbände sind stärker als die allgemeinen Bauernverbände auf die spezifischen Interessen der Schweinehalter ausgerichtet, wie z. B. der Verband der Schweineproduzenten ANPROGAPOR (Asociación Nacional de Productores de Ganado Porcino), der schwerpunktmäßig die Interessen der großen Schweinehalter vertritt, der Dachverband der Tierzüchter FEAGAS (Federación Española de Asociaciones de Ganado Selecto) und der Verband der Züchter von iberischen Schweinen (Asociación Española de Criadores de Ganado Porcino Selecto de Tronco Ibérico). In einigen Bereichen arbeiten die Bauernverbände zusammen. So vertritt z. B. ASAJA auf europäischer Ebene auch die Interessen von ANPROGAPOR.

Mehrere Verbände vertreten die Interessen der Frischfleisch- und Fleischwarenindustrie. Die repräsentativste Organisation ist der Dachverband der Verbände der Fleischwirtschaft CONFECARNE (Confederación Española de Organizaciones empresariales del Sector Cárnico de España).

### 2.1.3 Kooperation und vertikale Integration

In Spanien gibt es in der Schweineproduktion eine Tendenz zu geschlossenen Systemen und integrierten Ketten. Zahlreiche landwirtschaftliche Betriebe sind vertraglich an bestimmte Geschäftspartner oder Genossenschaften gebunden. Vertikale Integrationen sind in Spanien ursprünglich überwiegend von den Unternehmen der Futtermittelindustrie ausgegangen. In zunehmendem Maße werden inzwischen landwirtschaftliche Betriebe und Futtermittelhersteller in Integrationsprozesse mit Schlachthöfen bzw. Unternehmen der Fleischwarenindustrie einbezogen, so dass die Integrationen den gesamten Produktionsprozess umfassen.

Erwähnenswert sind weiterhin meist kleinere, horizontale Integrationen, z. B. zwischen Ferkelerzeugern und Mästern, die als landwirtschaftliche Kapitalgesellschaften oder GmbHs organisiert sind. Der Anteil unabhängig wirtschaftender Schweinehalter geht tendenziell zurück.

In der Mast haben Integrationen und Genossenschaften einen Marktanteil von jeweils 40 % und unabhängige Landwirte von knapp 20 %, während der Marktanteil der multinationalen Unternehmen mit Schwerpunkt Fleischverarbeitung und eigener Rohstoffproduktion sehr gering ist (< 2 %) (vgl. LEHNERT, MENNERICH, 2003, S. 30 f.).

### 2.1.4 Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche

Es hat bisher keinen spezifischen Entwicklungsplan für den Sektor gegeben. Es gibt jedoch Einzelinitiativen, wie z. B. den „Plan zur Verbesserung des Marktzugangs von tierischen Erzeugnissen in Drittländer“, der im Jahr 2005 in Zusammenarbeit von Landwirtschaftsministerium, Gesundheitsministerium und Verbänden der Fleischwirtschaft erarbeitet worden war. 2005 haben vier Verbände der Fleischwirtschaft (AICE, FECIC, APROSA-ANEC und Fundación del Jamón Serrano) gemeinsam das Exportbüro OECE (Oficina de la exportación de la carne de España) gegründet, mit dem Ziel, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der spanischen Fleischwirtschaft – u. a. durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Verbänden der Fleischwirtschaft sowie zwischen der Verwaltung und den Exportunternehmen – zu erhöhen (vgl. CONFECARNE, 2006).

Für die Absatzförderung von spanischen Lebensmitteln im Inland ist auf nationaler Ebene das Ministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Fischerei zuständig, für die Exportförderung das dem Wirtschaftsministerium zugehörige Handelsinstitut ICEX (Instituto de Comercio Exterior) (vgl. ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 2000, S. 51 ff.). Exportförderung für Fleisch und Fleischwaren findet weiterhin durch verschiedene regionale Institutionen, wie z. B. die Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda), die Handelskammern und das erwähnte Exportbüro OECE statt.

Die Kommission für Forschung und Entwicklung (Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología) aus Vertretern mehrerer Ministerien legt im Rahmen von Vierjahresplänen die Prioritäten für Forschung und Entwicklung auf nationaler Ebene fest. Im Jahr 2003 haben die Regierung, FIAB und der Fleischsektor ein Fleischforschungszentrum (Centro de Competencia Científico-Técnica en Productos Transformados de la Carne) gegründet. Dieses übt einen direkten Einfluss auf die Politik hinsichtlich der Forschungs- und Entwicklungspläne im Fleischsektor aus.

## 2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 2.2.1 Planungs- und Baurecht

Bis vor wenigen Jahren gab es in Spanien keine scharfen gesetzlichen Auflagen wie in anderen EU-Staaten. Die starke Konzentration von Schweinebeständen in einigen Produktionsgebieten hat jedoch zu immer größeren Umweltproblemen geführt. Daraufhin erließ die Regierung im Jahr 2000 eine Verordnung, die vorher mit den drei Bauernverbänden und dem Schweinehalter-Dachverband ANPROGAPOR abgestimmt worden war (Real Decreto (RD) 324/2000, modifiziert durch RD 441/2000 und RD 1323/2002).

Die maximale Bestandsgröße für Neubauten beläuft sich demnach auf 720 GVE. Die regionalen Regierungen können aber auch härtere Vorschriften erlassen. Sie haben auch die Befugnis, die maximale Bestandsgröße um 20 %, d.h. auf maximal 864 GVE, zu erhöhen. Im geschlossenen System (Ferkelerzeugung und Mast aller erzeugten Tiere) dürfen somit höchstens 750 (in einigen Regionen 900) Sauen gehalten werden. Spezialisierte Mastanlagen dürfen maximal 6.000 (7.200) Plätze aufweisen.

Neubauten müssen mindestens 1 km von anderen Anlagen entfernt errichtet werden, für Zucht- und Vermehrungsbetriebe sowie Eberstationen gilt sogar der doppelte Mindestabstand. Allenfalls kleinere Stallkomplexe für maximal 100 Sauen (96 GVE) dürfen näher (höchstens 500 m) zu anderen Anlagen stehen. Bei hoher regionaler Viehdichte ist mindestens 1 ha Acker-

und Güllefläche je 3 GVE nachzuweisen, in weniger belasteten Gebieten reicht 1 ha für 4 GVE. Ausgenommen von diesen Bestimmungen sind die Betriebe mit extensiven Haltungssystemen (iberisches Schwein) sowie Kleinbetriebe (maximal 4,80 GVE an Schweinen).

Gegenwärtig analysieren die zuständigen Behörden und die Interessenvertreter der Landwirte, ob und gegebenenfalls welche Änderungen der Verordnung RD 324/2000 angemessen erscheinen. Die Verordnung sieht ausdrücklich eine derartige Revidierung fünf Jahre nach Inkrafttreten vor.

In den Regionen, in denen intensiv Schweinehaltung betrieben wird, haben bauwillige Schweineproduzenten hohe Hürden vor sich. Sie müssen über ein, oft sogar bis zu zwei Jahre warten, bis die Behörden über die Baugenehmigung entschieden haben. Das Genehmigungsverfahren kostet bis zu 70.000 Euro. Hingegen sind die regionalen Verwaltungen von Regionen, die wenig entwickelt und dünn besiedelt sind und noch keine Probleme mit der Viehdichte haben, oft bestrebt, Investoren und Arbeitsplätze in ihre Region zu holen (vgl. LEHNERT, MENNERICH, 2003, S. 31).

Nach der im spanischen Umweltrecht (Ley 16/2002) veröffentlichten Norm IPPC-EPER, die die EU-Richtlinie 96/61/EU in spanisches Recht umsetzt, müssen Neubauten und Ställe, die umgebaut werden, mit den „besten verfügbaren Technologien“ im Hinblick auf den Umweltschutz und den Tiererschutz ausgestattet werden. Tatsächlich fehlt jedoch bislang eine konkrete Definition, was die geforderten technischen Ausstattungen angeht. Zudem wird nach derzeitigem Kenntnisstand die gesetzliche Regelung nur bei den größten Betrieben angewandt. Die Erzeuger wollen eine Durchsetzung der Vorschriften auch bei kleineren Anlagen und bestehenden Stallungen davon abhängig machen, dass ihnen Beihilfen für notwendige Investitionen gewährt werden.

### 2.2.2 Tierschutzrecht

Die spanische Verordnung RD 1135/2002 setzt die EU-Verordnungen 2001/88/EG und 2001/93/EG in spanisches Recht um. Die Mindestflächen für die Haltung von Schweinen entsprechen den Vorgaben der EU-Verordnung (vgl. Tab. 2). Darüber hinaus müssen die Abteilungen für Sauen neben einer Kotfläche und einem Bereich für die Fütterung auch eine gemeinsame Ruhefläche mit mindestens 1,3 m<sup>2</sup> je Sau (0,95 m<sup>2</sup> bei Jungsaunen) enthalten.

Tabelle 2: Gesetzliche Regelungen in ausgewählten EU-Ländern zur Haltung von Schweinen in landwirtschaftlichen Betrieben; Mindestflächen bei neuen Stallanlagen (in m<sup>2</sup>)

		EU-Richtlinie 91/630/EG	D	DK	NL	E
Ferkel <sup>1</sup>	bis 10 kg	0,15	0,15	0,15	0,25	0,15
	11 bis 20 kg	0,20	0,20	0,20	0,20 <sup>4</sup>	0,20
	21 bis 30 kg	0,30	0,35	0,30	0,30	0,30
Zuchtläufer <sup>1</sup>	31 bis 50 kg	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40
Mastschweine <sup>1</sup>	51 bis 85 kg	0,55	0,75	0,55	0,65	0,55
	86 bis 110 kg	0,65	0,75	0,65	0,80	0,65
	über 110 kg	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Jungsaunen <sup>2</sup>		1,64 <sup>1</sup>	1,65 <sup>1</sup>	1,50 - 1,90	2,25 <sup>1</sup>	1,65 <sup>1</sup>
Sauen <sup>2</sup>		2,25 <sup>1</sup>	2,25 <sup>1</sup>	2,25 - 2,80	2,25 <sup>1</sup>	2,25 <sup>1</sup>
Eber <sup>3</sup>		6,00	6,00	6,00	6,00 <sup>5</sup>	6,00

<sup>1</sup> Zuschlag (10 %) bei Kleingruppen, Abschlag (10 %) bei Großgruppen  
<sup>2</sup> Mindestlänge jeder Buchtenseite 2,8 m  
<sup>3</sup> bzw. 10 m<sup>2</sup>, wenn die Bucht auch zum Decken benutzt wird bei Einzelhaltung  
<sup>4</sup> abweichende Gewichtsklassifizierung: 11 bis 15 kg = 0,20 m<sup>2</sup> und 16 bis 20 kg = 0,30 m<sup>2</sup>  
<sup>5</sup> Jungeber: 4 bis 6 m<sup>2</sup>

Quelle: Eigene Darstellung aus den jeweiligen nationalen gesetzlichen Regelungen

### 2.2.3 Umweltrecht

Obwohl die Umweltbelastungen durch die Tierproduktion in Spanien wegen der relativ geringen Viehdichte geringer sind als in anderen Ländern, und auch das Umweltbewusstsein der Bevölkerung weniger ausgeprägt ist, haben in einigen Veredlungsregionen, insbesondere in Katalonien, die stark expandierenden Schweinebestände zu Reaktionen auf gravierende Umweltprobleme geführt. Die Verordnung RD 324/2000 gibt für Stallneubauten Bestandsobergrenzen und Mindestabstände vor. In einigen viehstarken Regionen führt dieses Gesetz dazu, dass weniger neue Produktionsstätten für Schweine gebaut werden oder die Viehzüchter bei der Erweiterung in andere Regionen

ausweichen, beispielsweise nach Kastilien-La Mancha, wo es keine Probleme mit der Viehdichte gibt und die Erlasse zur Begrenzung des Viehbesatzes und der Emissionen nicht so streng sind wie in den viehstarken Regionen (vgl. LEHNERT, MENNERICH, 2003, S. 31 f.; RD 324/2000).

Das spanische Umweltrecht (Ley 16/2002) schreibt im Bereich der Schweinehaltung die Einführung von Systemen zur Vorbeuge und integrierten Kontrolle von Schadstoffen der Umwelt vor. Es sieht weiterhin vor, dass für die Schweinehalter bis zum 30. Oktober 2007 eine Integrale Umweltgenehmigung (Autorización Ambiental Integrada) erforderlich sein wird (Antragsstellung vor dem 1.1.2007).

RD 324/2000 legt Vorgaben für die Güllelagerung und -ausbringung fest (Art. 5 B, Art. 10.1 und Disposición adicional 1,2,3). Nach Art. 5B müssen die Schweinehalter über genügend Kapazität verfügen, um die Gülle mindestens drei Monate lang zu lagern. Bei der Gülleausbringung sind zur Verhinderung von Tierkrankheiten Mindestabstände zu anderen Betrieben mit Schweinehaltung einzuhalten, die in Abhängigkeit von der Betriebsgröße variieren (z. B. 100 m Abstand bei Betrieben mit bis zu 120 GVE und 200 m bei Betrieben mit über 120 GVE und in Ortschaften). Bei der Ausbringung der Gülle sind die Verordnungen über Gewässer, wie z. B. RD 849/1996, zu beachten. Weiterhin müssen die Landwirte gegenüber der zuständigen regionalen Behörde einen Nachweis darüber erbringen, dass sie über genügend Fläche verfügen, um die anfallenden Exkremate aus der Tierhaltung auszubringen. Für sensible Gebiete (Zonas vulnerables) werden die zulässigen Höchstwerte in RD 849/1996 festgelegt, dort gelten schärfere Bestimmungen als für die übrigen Gebiete. In letzteren müssen die Betriebsleiter nur dann einen Plan über das Management der Gülle vorweisen, wenn sie pro Jahr über die Gülle mehr als 210 kg Stickstoff je ha ausbringen. Das Gesetz legt weiterhin Vorgaben für die Erzeugung von Festmist und die Trocknung der Gülle, die Ausbringung der Gülle in bestimmten Zonen und die Ablieferung an „Güllemanagementzentren“ (centros de gestión de estiércoles) fest. In der Verordnung RD 324/2000 wird darauf hingewiesen, dass einige Aspekte dieser Vorgaben in späteren Verordnungen genauer zu spezifizieren sind.

Die im Gesetz 16/2002 (Gesetz zur integralen Vorbeuge und Kontrolle der Umweltverschmutzung) veröffentlichte Norm IPPC-EPER hebt die Güllelagerung und -ausbringung als den im Hinblick auf den Umweltschutz bedeutendsten Bereich der Schweinehaltung hervor. Sie schlägt u. a. auch einige Maßnahmen vor, um die Produktion an Gülle zu reduzieren und durch eine geeignete Fütterung der Tiere die Zusammensetzung der Gülle im Hinblick auf ihre Wirkung auf die Umwelt gezielt positiv zu beeinflussen. Die einzelnen Bestimmungen müssen noch in einer Verordnung ausgearbeitet werden.

Die EU-Verordnung 91/630/EG fordert für Stallanlagen angemessene Bedingungen der Luftqualität, obwohl sie keine konkreten Werte festlegt. Die Bauten und die Heizungs- und Belüftungsanlagen sollen gewährleisten, dass die Luftzirkulierung, die Staubkonzentration, die Temperatur, die relative Luftfeuchtigkeit und die Konzentration von Gasen für die Tiere nicht schädlich sind. Im RD 1135/2002 sind spezifische Werte für das Licht und den Lärm festgelegt. Demnach müssen in Stallungen, in denen Schweine gehalten werden, ein kontinuierlicher Lärm von über 85 dB sowie ständige und plötzliche Geräusche vermieden werden. Weder die EU-VO 2001/93/EG noch die spanische RD 1135/2002 legen zulässige Höchstwerte für Ammoniak und andere für die Tiere schädliche gasförmige Emissionen fest.

Das Nationale Programm zur Fortschreitenden Verminderung von Nationalen Emissionen (Programa Nacional de Reducción Progresiva de Emisiones) sieht in Anlehnung an das Göteborg-Protokoll verschiedene Maßnahmen zur Verminderung von Gas mit Treibhauseffekt sowie von Ammoniak vor. Für letztere empfiehlt das Programm u. a. die Förderung von geeigneten Maschinen für die Ausbringung von flüssigen und festen organischen Düngern. Das Programm umfasst weiterhin verschiedene spezifische Maßnahmen für die Verminderung von Ammoniakemissionen in der Tierproduktion.

#### 2.2.4 Steuer- und Kartellrecht

Die Landwirtschaft genehmigt in Spanien einige steuerliche Vergünstigungen. In diesem Kontext sind insbesondere die Methode für die Schätzung der Einkünfte der Landwirte, das spezielle, vereinfachte Mehrwertsteuersystem und die bei der Schätzung der Einkommen anwendbaren Abschreibungen in der Tierproduktion und im Pflanzenbau zu nennen.

#### 2.3 Staatliche Fördermaßnahmen

Die Investitionsförderung in Erzeugerbetrieben findet im Wesentlichen im Rahmen der Agrarstrukturpolitik und von EU-Programmen zur Ländlichen Entwicklung statt. Maßgeblich ist hierbei die Verordnung RD 613/2001 über die Verbesserung und Modernisierung der Produktionsstrukturen in den landwirtschaftlichen Betrieben. Sämtliche Beihilfen im Rahmen der Programme zur Ländlichen Entwicklung werden unter der Voraussetzung gewährt, dass die Produktionskapazitäten nicht ausgeweitet und die Vorschriften hinsichtlich des Umweltschutzes, des Tierschutzes und der Beschäftigung im Agrarsektor erfüllt werden. Beihilfefähig sind u. a. der Stallbau und der Erwerb von Zuchttieren. In benachteiligten Gebieten machen die Subventionen maximal 50 % der Investitionen aus, in den restlichen Gebieten maximal 40 %. Diese Werte

erhöhen sich bei Junglandwirten, die mit ihrer Aktivität beginnen, auf 50 % bzw. 60 %. In der Schweinehaltung werden generell weniger Beihilfen für die Investitionsförderung in Erzeugerbetrieben gewährt als in anderen landwirtschaftlichen Sektoren.

Zahlreiche öffentliche Institutionen (z. B. Ministerium für Forschung und Technologie, Landwirtschaftsministerium, regionale Behörden, die Forschungsanstalt Consejo Superior de Investigaciones Científicas CSIC) und private Stiftungen stellen Finanzmittel zur Innovationsförderung bereit oder engagieren sich bei der Organisation von Seminaren in den Bereichen Erzeugung und Verarbeitung für Tierärzte und andere Fachleute, die in Genossenschaften bzw. in Programmen zur Ländlichen Entwicklung beschäftigt sind. Sowohl diese als auch weitere Ausbildungsprogramme für Mitglieder von Genossenschaften, die sich in Ziel-1-Regionen befinden, werden zu 70 % aus dem EU-Sozialfonds finanziert. In den übrigen Regionen beläuft sich der Finanzierungsanteil des Sozialfonds an den Kosten der Ausbildung und der technischen Hilfe auf 40 %.

Für die Förderung der Beratung in der Landwirtschaft sind überwiegend die regionalen Institutionen zuständig. Im Rahmen der Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik hat das nationale Landwirtschaftsministerium einen Beratungsservice für Landwirte eingerichtet, der dazu beitragen soll, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen sowie ein umweltfreundliches Management und eine tiergerechte Haltung der Nutztiere zu fördern. Für dieses Beratungsprogramm stehen anfangs 50 Mio. Euro jährlich zur Verfügung, die überwiegend aus EU-Mitteln und zum Teil auch aus Mitteln des Landwirtschaftsministeriums (9,6 Mio. Euro) finanziert werden. Später soll das jährliche Budget auf 75 Mio. Euro ausgeweitet werden. Die Landwirte erhalten einen Zuschuss von bis zu 80 % der Beratungskosten, max. 800 Euro bis 1.500 Euro je Betrieb. Die Betriebe können den Beratungsdienst einmal in drei Jahren in Anspruch nehmen.

### **3 Dänemark**

#### **3.1 Institutionelle Rahmenbedingungen**

##### **3.1.1 Politische Willensbildung**

Die Aufgaben der öffentlichen Hand verteilen sich in Dänemark auf die staatliche Zentralregierung in Kopenhagen, auf 13 Kreise (amter) und 271 Gemeinden (kommuner). So sind z. B. für Polizei und Justiz die Zentralregie-

rung, für den öffentlichen Nahverkehr und die Umweltverträglichkeitsprüfung von Betrieben die Kreise sowie für die Bauplanung die Gemeinden zuständig. Im Zuge einer einschneidenden Gebietsreform wird zum 1. Januar 2007 die Anzahl der Gemeinden auf 98 verringert und die 13 Kreise werden zu fünf Regionen zusammengelegt. Besonders durch die Eingemeindung zahlreicher Dörfer wird sich voraussichtlich der bisher große Einfluss landwirtschaftlicher Kommunalpolitiker auf lokaler Ebene verringern.

##### **3.1.2 Interessenvertretung der Branche**

In Dänemark gibt es im Agrarbereich zahlreiche Interessenverbände, die über Lobbyaktivitäten und festgelegte Mitwirkungsrechte im Gesetzgebungsverfahren Einfluss auf die nationale und die EU-Sektorpolitik nehmen. An vorderster Stelle ist der Dänische Bauernverband (Dansk Landbrug) zu nennen, der seit Anfang 2003 als einzige bedeutende Dachorganisation die Interessen der inländischen Landwirte produktübergreifend und landesweit vertritt. Starken Einfluss hat der Bauernverband auf die Tätigkeit des wichtigsten sektorspezifischen Verbandes Landwirtschaftsrat LBR (Landbrugsraadet). In dieser einflussreichsten agrarwirtschaftlichen Interessenorganisation sind neben dem Bauernverband nahezu alle bedeutenden produktspezifischen Branchenorganisationen und zahlreiche Genossenschaften vertreten (LOK, 2005).

Zu den LBR-Mitgliedsverbänden gehört auch die Branchenorganisation Dänische Schlachtereien DS (Danske Slagterier), die vornehmlich die Interessen von Erzeugern, Schlachtereien und Fleischverarbeitern im Schweine-sektor wahrnimmt. Mit einem Etat von jährlich rund 40 Mio. Euro<sup>1</sup> ist DS die bedeutendste produktspezifische Branchenorganisation im dänischen Agrar-sektor.

Seit April 2006 betreibt DS zusammen mit zwei anderen Verbänden die neue Dachorganisation DMA (Danish Meat Association) als Sprachrohr für die gesamte dänische Fleisch- und Eierbranche. Als spezielle interessenpolitische Organisation tritt daneben noch der Verband Dänische Schweineproduzenten (Danske Svineproducenter) auf. Zurzeit sind rund 1.700 Erzeuger dem Verband als Mitglieder angeschlossen, auf die insgesamt etwa zwei Drittel der dänischen Schweineproduktion entfallen.

##### **3.1.3 Kooperation und vertikale Integration**

Begünstigt durch den hohen Konzentrationsgrad im Schlachtereie- und Fleischverarbeitungssektor ist die vertikale Integration in der dänischen

---

<sup>1</sup> Umrechnungskurs: 100 dkr = 13,45 Euro

Schweinebranche stark ausgeprägt. Bei den beiden marktbeherrschenden Schlachtereigenossenschaften Danish Crown und TiCan, die zusammen rund 95 % der dänischen Mastschweine erfassen, können die angeschlossenen Landwirte ihre Lieferverträge nur mit einer Kündigungsfrist von 12 Monaten auflösen. Die Mitgliedserzeuger beider Großgenossenschaften müssen ihre vertraglichen Lieferpflichten erfüllen, ansonsten drohen ihnen Geldstrafen. Beide Schlachtereien, die im Rahmen der Branchenorganisation DS und ihrer Tochterfirmen intensiv zusammenarbeiten, setzen auf spezielle Verträge mit den Schweinemästern im Rahmen geschlossener, unterschiedlich gestalteter Erzeugungs- und Vermarktungsketten. Durch diese geschlossenen Produktionssysteme können die Firmen auf einzelnen bedeutenden Auslandsmärkten besonders aussichtsreiche Fleischqualitäten und Erzeugnisstandards anbieten (vgl. KROGSDAM, 2006).

Als wichtigste Brancheninitiative zur Gütesicherung gilt in Dänemark die von DS im Jahr 1995 initiierte „DANISH“-Qualitätssicherungsgarantie (QSG). Bei QSG handelt es sich um ein stufenübergreifendes Gütesicherungs- und Kontrollsystem für Schweinefleisch, bei dem staatliche Maßnahmen und Aktivitäten der Branche unter der Ägide von DS eng miteinander verwoben sind. Aufgrund dessen gibt es im Rahmen dieses Systems zahlreiche staatliche Vorschriften und Branchenbestimmungen für die verschiedenen Stufen der Produktions- und Vermarktungskette, wobei aber der Groß- und Einzelhandelsbereich weitgehend ausgeklammert ist.

Die QSG, deren Teilnehmer seit Anfang 2005 Ferkel, Schlachtschweine und Schweinefleisch direkt in das deutsche QS-Qualitätssicherungssystem liefern dürfen und deren Audits von QS anerkannt werden, umfasst alle Mitglieder von DS. Neben den meisten dänischen Schweinehaltern, Schlachtereien, Zerlegebetrieben und Fleischwarenherstellern sind auch vorgelagerte Bereiche wie die Futtermittelindustrie und nachgelagerte Vermarktungsstufen wie beispielsweise die Exporteure in das QSG-Konzept integriert. Zurzeit sind in das Konzept mehr als 95 % der dänischen Schweineerzeugung und alle für den Export bestimmten Schweinefleischerzeugnisse eingebunden.

#### 3.1.4 Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche

Schon seit dem EU-Beitritt verfügt Dänemark über einen nationalen Rechtsrahmen zur Steuerung und finanziellen Förderung der Agrarbranche, der eine enge Kooperation, insbesondere der Unternehmen und Verbände im gleichen Produktsektor, begünstigt. Das Anfang 1973 in Kraft getretene „Ermächtigungsgesetz“ (Bemyndigelseslov) bietet die rechtliche Möglichkeit, auf Initiative einzelner Branchen so genannte Produktionsabgabefonds (Produktionsabgabefonds) zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu gründen.

Auf der Basis dieses Gesetzes, das in den vergangenen Jahrzehnten mehrfach modifiziert wurde, wurde 1973 der öffentlich-rechtliche Schweineabgabefonds (Svineafgiftsfonden) etabliert. Diese von DS verwaltete Einrichtung übt ihre Fördertätigkeit unter der Aufsicht des dänischen Ministeriums für Lebensmittel, Landwirtschaft und Fischerei aus. Sie ist der gemessen am Mitteleinsatz wichtigste Produktionsabgabefonds in Dänemark.

Der Schweineabgabefonds, der von einem mehrheitlich mit Vertretern der Schweine- und Agrarbranche besetzten Verwaltungsrat geführt wird, wird größtenteils über parafiskalische Abgaben der Schweinemäster und der Schweineexporteure finanziert. Die Abgabenerträge des Schweineabgabefonds werden seit 1977 noch durch zweckgebundene staatliche Beihilfen aus dem „Promilleabgabefonds“ (Promilleafgiftsfonden) aufgestockt (vgl. Kapitel 3.3). Der Fonds verzeichnete im Rechnungsjahr 2004/05 Gesamtausgaben in Höhe von rund 33 Mio. Euro. Der größte Teil dieser Mittel wurde für die Verwendungszwecke Absatzförderung, Forschung und Versuchswesen sowie Produktentwicklung eingesetzt.

### 3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

#### 3.2.1 Planungs- und Baurecht

Die rechtlichen Rahmenvorschriften für den Bau von Ställen und anderen landwirtschaftlichen Betriebsgebäuden sind im Gesetz Nr. 883 vom 18. August 2004 (Planlov) des dänischen Umweltministeriums vorgegeben. In diesem Gesetz und seinen Durchführungsverordnungen sind u. a. die bautechnischen Anforderungen hinsichtlich Wärmedämmung und einsetzbaren Baumaterialien fixiert. Allerdings können die Gemeinden strengere Vorschriften vorschreiben. Bauanträge sind derzeit noch bei den Kommunal- und den Kreisverwaltungen zu stellen. Ab Anfang 2007 müssen sie nur noch bei den Gemeinden eingereicht werden, was zu einer kürzeren Bearbeitungszeit führen soll (vgl. KROGSDAM, 2006).

Beim Bau von Betriebsgebäuden und Ställen müssen auch die Bestimmungen des Gesetzes Nr. 947 vom 12. September 2006 (Lov om landbrugs-ejendomme) eingehalten werden, die ein privilegiertes Bauen auf agrarwirtschaftlichen Flächen ermöglichen. Auf der Basis des Gesetzes hat der Agrarminister bereits ab 1. August 2006 die maximale Bestandsgröße von 750 auf 950 VE je Betrieb erhöht, wobei aber in keinem Stall über 500 VE untergebracht werden dürfen.

Bei Gründung oder Erweiterung der Veredelungsbetriebe müssen die einschlägigen Umweltschutzvorschriften, primär die Verordnung Nr. 814 vom

13. Juli 2006, eingehalten werden. Demnach müssen bei der Errichtung von Ställen, Güllebehältern und Festmistlagern bestimmte Mindestabstände berücksichtigt werden (z. B. zu Wasserläufen, Seen, Straßen, Nachbargrundstücken und Gebäuden auf dem gleichen Betrieb 15 m, zu öffentlichen Wassergewinnungsanlagen 50 m). Falls dies aus Platzgründen unmöglich ist, kann die Gemeinde Ausnahmegenehmigungen erteilen.

Um Geruchsbelästigungen durch die Massentierhaltung zu minimieren, sollen ab Anfang 2007 im Rahmen des geplanten Gesetzes über Umweltgenehmigungen u. ä. von Nutztierbetrieben (Lov om miljøgodkendelse m. v. af husdyrbrug) für expansionswillige bzw. neu gegründete Mastschweinebetriebe erstmals landesweit einheitliche Mindestabstände zu Nachbarn gelten. In Abhängigkeit von Siedlungsform, Bestandsgröße und Beschaffenheit der Stallböden schwankt künftig der Mindestabstand zwischen 80 m und 1.110 m.

Bisher gelten in Dänemark keine national verbindlichen Mindestabstände für Mastschweinebetriebe. Allerdings schreiben die meisten Gemeindeverwaltungen Mindestabstände zwischen 80 m und 660 m vor, die sich zumeist an den Vorgaben einer Empfehlungsliste (FMK-vejledningen) kommunaler Umweltexperten orientieren. Die ab 2007 geltenden Abstandsforderungen sind für Mastschweinebestände mit über 75 VE teilweise deutlich strenger als in der Empfehlungsliste. Zudem wird bei vielen Betrieben die Anschaffung technischer Anlagen zur Verringerung von Geruchsbelästigungen notwendig werden (vgl. KROGSDAM, 2006).

Bei Bauinvestitionen in Naturschutzgebieten und in Betrieben, die nach der Etablierung oder Erweiterung über mehr als 250 VE verfügen, muss ein spezielles Umweltgutachten erstellt werden.

### 3.2.2 Tierschutzrecht

Der Tierschutz hat in Dänemark einen hohen Stellenwert. Deshalb gehen die Standards im Tierschutzgesetz (Dyreværnslov) vom 6. Juni 1991 und seinen für die Nutztierhaltung geltenden Durchführungsverordnungen Nr. 707 vom 18. Juli 2000 und Nr. 323 vom 6. Mai 2003 in einigen Punkten über die in den einschlägigen EU-Richtlinien geforderten Normen hinaus. Nach der zuletzt genannten Verordnung und dem Gesetz Nr. 295 vom 30. April 2003 liegt aber die Mindeststallfläche je Tier bei Schweinen im Bereich der EU-Normen: Für Mastschweine werden je nach LG 0,30 bis 1,00 m<sup>2</sup> und bei Zuchtsauen mindestens 2,25 m<sup>2</sup> freie zugängliche Stallfläche verlangt (vgl. Tab. 2). Für ältere Ställe gelten Übergangsvorschriften.

Seit Frühjahr 2003 ist die Anbindehaltung trächtiger Sauen in neuen Ställen untersagt. Die dänischen Tierschutzvorschriften für Schweine liegen besonders in folgenden Bereichen über den geforderten EU-Standard: In neuen Ställen müssen die Buchten für Ferkel mindestens zu 50 % und die Buchten für Mastschweine mindestens zu einem Drittel feste oder saugfähige Böden aufweisen. Seit Mitte 2000 in Betrieb genommene Ställe für Schweine mit über 20 kg LG müssen über eine Besprühungsanlage oder eine ähnliche Einrichtung zur Regulierung der Körpertemperatur verfügen. Für freilaufende trächtige Sauen und Erstlingssauen gilt diese Bestimmung bereits seit Anfang 1999. Ab Anfang 2014 ist sie für alle Schweineställe verbindlich. Derartige Maßnahmen zum Tierschutz fordert die EU bisher genauso wenig wie Krankbuchten, die seit Anfang 2005 in Dänemark in neuen Ställen Pflicht sind. Aus Tierschutzgründen soll in den Ställen eine Lärmbelastung von über 85 dB vermieden werden (vgl. KROGSDAM, 2006).

Auch beim Tiertransport gelten in Dänemark teilweise deutlich schärfere Bestimmungen als im EU-Recht vorgegeben. So ist z. B. zum 15. August 2006 der Platzbedarf bei Schweinetransporten um 20 % auf 0,42 m<sup>2</sup> je 100 kg LG erhöht worden (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Vorgaben zur Mindestbodenfläche beim Straßen- und Schienen-transport von Schweinen (je Tier in m<sup>2</sup>)<sup>1</sup>

Lebendgewicht (kg)	40	50	75	100	200	> 250
Dänemark	0,22	0,26	0,33	0,42	0,70	0,80
Deutschland	0,26	0,30	0,37 <sup>2</sup>	0,45	0,70	0,70

<sup>1</sup> Die EU-Tierschutztransportverordnung (1/2005) sieht keine Differenzierung der Mindestbodenfläche beim Straßentransport von Schweinen vor  
<sup>2</sup> bei 70 kg

Quelle: Eigene Darstellung aus den jeweiligen nationalen gesetzlichen Regelungen

### 3.2.3 Umweltrecht

Das Boden- und Wasserschutzrecht basiert in Dänemark auf dem Wasserumweltplan III (Vandmiljøplan III), der bis zum Jahr 2009 auf eine deutliche Verringerung der landwirtschaftlichen Umweltbelastungen abzielt. In Betrieben mit neuen Stallbauten soll die Phosphatbelastung von durchschnittlich 33 kg (2003) auf 24,8 kg je ha reduziert werden. Zudem sollen bis zu 1.000 m breite „Pufferzonen“ mit verschärften Emissionsvorschriften für Ammoniak rings um besonders schützenswerte Naturflächen (z. B. Heideareale) sowie Maßnahmen zur Eindämmung von Geruchsbelästigungen eingeführt

werden. Dabei sollen in 300 m breiten Pufferzonen rings um diese Flächen Nutztierbestände nur dann aufgestockt werden, wenn dies zu keiner Erhöhung des Ammoniaketrags in der Schutzzone führt (vgl. KROGSDAM, 2006).

Nach dem am 26. Oktober 2006 vorgelegten Gesetzentwurf „Forslag til Lov om miljøgodkendelse m. v. af husdyrbrug“ sollen ab 2007 bei der Etablierung oder Aufstockung der Tierbestände alle Betriebe mit über 75 VE eine so genannte „Umweltzulassung“ beantragen, die für acht Jahre gilt und bei der Nachbarn ein Anhörungsrecht haben. Die mit der Umweltzulassung verbundenen Auflagen erfordern im Allgemeinen die Einführung neuer Umwelttechnologien. Falls die Betriebe in besonderen Schutzgebieten tätig sind oder über mehr als 250 VE verfügen, müssen sie sich einer aufwändigeren Umweltverträglichkeitsprüfung gemäß EU-Recht unterziehen.

Auf der Basis des Gesetzentwurfs soll die Emission von Ammoniak in der Nutztierhaltung im kommenden und im übernächsten Jahr um 15 % bzw. 20 % reduziert werden. Bis zum Jahr 2015 sollen die Schweineerzeuger die Ammoniak-Belastung um rund 40 % vermindern.

Nach den Bestimmungen der Verordnung Nr. 814 vom 13. Juli 2006 müssen die Betriebe für ausreichende Güllelagerkapazitäten sorgen. Die Lagerkapazität muss mindestens der innerhalb von sechs Monaten anfallenden Güllemenge einschließlich Abwasser entsprechen. Betriebe, die ihre Gülle anderweitig, z. B. über Biogasanlagen, verwerten, benötigen keine eigenen Lagerkapazitäten.

Die Gülleausbringung, die nur mit bestimmten Geräten erfolgen darf, unterliegt zahlreichen Restriktionen. So besteht z. B. an Wochenenden und Feiertagen auf Flächen, die weniger als 200 m von Wohngebieten entfernt sind, ein grundsätzliches Ausbringungsverbot. Jeder Landwirt muss nachweisen, dass er über ausreichende Flächen zur Gülleausbringung verfügt, z. B. durch Verträge über Pachtland.

Auf den Nutzflächen eines schweinehaltenden Betriebs darf im Einjahreszeitraum 1. August bis 31. Juli höchstens der Tierdung von 1,4 VE (EU: 1,7 VE) je ha ausgebracht werden. Dies entspricht den Exkrementen von durchschnittlich 49 Mastschweinen. Zur Kalkulation der genauen Ausbringungsmenge, die schriftlich in einer Düngerbilanz dokumentiert werden muss, müssen die im Gesetz Nr. 767 vom 8. Juli 2004 (Lov om jordbrugets anvendelse af gødning og om plantedække) vorgeschriebenen Normen eingehalten werden. Die Normen für die Stickstoff-, Phosphat- und Kaliumdüngung werden jährlich im Rahmen einer Verordnung für die einzelnen Anbaukulturen festgelegt. Dabei sind die Phosphat- und Kaliumwerte für jede Kultur einheitlich, während die zulässigen Stickstoffgaben bei den einzelnen Anbaupflan-

zen in Abhängigkeit von der Vorfrucht, dem Bodentyp und dem Ertrag variieren. So schwankte z. B. im Wirtschaftsjahr 2005/06 die Stickstoff-Norm bei Sommergerste in Abhängigkeit vom Bodentyp zwischen 115 kg und 135 kg pro ha, während die Phosphat-Norm bei 23 kg und die Kalium-Norm bei 55 kg je ha lag. Bei der Ausbringung von Schweinegülle wurden 2005/06 im Rahmen des oben genannten Gesetzes in der Düngerbilanz lediglich 75 % der vorhandenen Nährstoffe berücksichtigt.

### 3.2.4 Steuer- und Kartellrecht

In Dänemark gilt das allgemeine Einkommensteuerrecht für alle Landwirtschaftsbetriebe unabhängig von ihrer Größe. Es besteht also kein landwirtschaftliches Steuerprivileg. Im Rahmen des dänischen Einkommensteuerrechts werden investitionsfreudige Unternehmen durch attraktive Abschreibungsmöglichkeiten begünstigt. Diese Abschreibungsregeln und andere für alle Unternehmen geltenden Steuerprivilegien (Verlustvorträge etc.) führen dazu, dass die Schweinebetriebe selten über 10 % ihres Gewinns als Einkommensteuer abführen müssen. Bei der Umsatzbesteuerung bestehen für landwirtschaftliche Betriebe in Dänemark keine besonderen Privilegien.

Die dänische Kartellbehörde Konkurrencestyrelsen hat im Rahmen ihrer wettbewerbsrechtlichen Aufsichtsfunktion gerade in der Schweinebranche Großfusionen und branchenweite Kartelle zugelassen, die den inländischen Wettbewerb weitgehend ausgeschaltet haben. Die Behörde hat z. B. im Mai 2002 die Fusion der Schlachtereier Steff-Houlberg mit dem Marktführer Danish Crown genehmigt, der seitdem über 90 % der dänischen Mastschweine erfasst (DANSKE SLAGTERIER, 2002).

### 3.3 Staatliche Fördermaßnahmen

Staatliche Einrichtungen unterstützen den dänischen Schweinesektor auf vielfältige Weise. Der Sektor profitiert wegen seiner überragenden wirtschaftlichen Bedeutung von der Durchführung vieler allgemeiner und branchenspezifischer Beihilfeprogramme besonders stark. So zählt er z. B. bei den staatlichen Forschungs-, Export- und Investitionsförderprogrammen sowie bei den Beratungs- und Produktinnovationsbeihilfen zu den am intensivsten subventionierten Wirtschaftsbereichen.

Zur Finanzierung von Forschungsaktivitäten stehen dem Ministerium für Lebensmittel, Landwirtschaft und Fischerei im Jahr 2006 Haushaltsmittel von etwa 84 Mio. Euro zur Verfügung. Zusätzlich stellen noch andere Ministerien Gelder für die Agrar- und Lebensmittelforschung bereit. Das dänische Außenministerium unterstützt über die Organisation DE (Denmarks Eksportråd)

den Absatz inländischer Produkte im Ausland. Dafür setzte DE 2005 staatliche Mittel von rund 48 Mio. Euro ein.

Der dänische Staat fördert durch mehrere Subventionsprogramme Investitionen in der Agrar- und Ernährungsbranche. Im Jahr 2006 stehen z. B. für Investitionen zur Verbesserung der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse 13,5 Mio. Euro und für Investitionen in neue Umwelttechnologien, u. a. zur Verringerung von Geruchsbelästigungen und Ammoniakemissionen, ca. 7 Mio. Euro zur Verfügung.

Für die landwirtschaftliche Beratung ist die Organisation Dansk Landbrugsrådgivning zuständig. Die Organisation nahm 2005 56,5 Mio. Euro ein. Davon entfielen 23 Mio. Euro auf nationale und EU-Beihilfen.

Das Agrarministerium fördert die Beratung über mehrere Programme. Betriebe, die z. B. Beratungsleistungen zu den „Cross Compliance“-Vorschriften oder zur Ausarbeitung so genannter „Naturpläne“ in Anspruch nehmen, können Beihilfen von bis zu 80 % bzw. 75 % der Kosten erhalten. Die Förderung ist auf 1.345 Euro bzw. 2.018 Euro je Betrieb begrenzt. Das Agrarressort subventioniert auf der Basis des nationalen Innovationsgesetzes (Innovationslov) auch Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie Innovationsvorhaben und Marketingprojekte. Im Jahr 2005 hat es Beihilfen von 20 Mio. Euro für 176 derartige Vorhaben gewährt.

Der staatlich finanzierte Promilleabgabefonds fördert den Schweineabgabefonds über zweckgebundene Zuweisungen. Diese erreichten 2004/05 eine Höhe von 13 Mio. Euro. Davon war der größte Teil für die Kofinanzierung von Forschungs-, Absatzförderungs- und Produktentwicklungsmaßnahmen bestimmt.

## **4 Niederlande**

### **4.1 Institutionelle Rahmenbedingungen**

#### **4.1.1 Politische Willensbildung**

Für die Umsetzung der vom Parlament beschlossenen Gesetze sind die Verwaltungen der zwölf Provinzen zuständig. Dies gilt auch für agrarrelevante Themen wie Raumordnung und Umwelt. Die Provinzverwaltungen arbeiten eng mit den Gemeinden zusammen, die dabei möglichst auch ihre eigenen Vorstellungen verwirklicht sehen wollen. Deshalb können die entsprechenden Rahmenbedingungen für den Schweinesektor in den einzelnen Provinzen

und Gemeinden recht unterschiedlich ausfallen - vor allem in Hinblick auf die Naturschutzbestimmungen und das Baurecht. Dagegen sind z. B. die Vorgaben für die Haltungsbedingungen von Schweinen auf den landwirtschaftlichen Betrieben landesweit einheitlich.

#### **4.1.2 Interessenvertretung der Branche**

Der niederländische Schweinesektor wird von relativ wenigen Interessengruppen vertreten. Wichtigster Produzentenvertreter ist der Niederländische Bauernverband LTO (Land- en Tuinbouw Organisatie) mit seinen regionalen Organisationen ZLTO (Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie), LLTO (Limburgse Land- en Tuinbouwbond) und LTO Noord. Eine weitere wichtige Organisation der Produzenten ist der Niederländische Verband der Schweinehalter NVV (Nederlandse Vakbond Varkenshouders), dessen Mitglieder rund 50 % der niederländischen Schweine erzeugen.

Die Interessen der übrigen Stufen in der Vermarktungskette werden von wenigen zentralen Organisationen vertreten. Dazu gehören beispielsweise der Verband der Viehhändler (NBHV (Nederlandse Bond van Handelaren in Vee), als Vertreter der Verarbeitungsindustrie der Zentralverband des Fleischsektors COV (Centrale Organisatie voor de Vleessector) und der Verband der Niederländischen Fleischwarenindustrie VNV (Vereniging voor de Nederlandse Vleeswarenindustrie).

Die Interessengruppen haben die Möglichkeit, bei Gesetzgebungsverfahren mitzuwirken, im Rahmen von Verwaltungsverfahren eigene Stellungnahmen abzugeben und durch Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit auf die politische Willensbildung Einfluss zu nehmen. Dafür bietet die Wirtschaftsgruppe für Vieh und Fleisch PVV (Productschap Vee en Vlees) als öffentlich-rechtliche Körperschaft auf der Grundlage des niederländischen Grundgesetzes ein besonderes sektorspezifisches Forum zur effizienten Vorbereitung von gemeinsamen Stellungnahmen zu Fragen der nationalen und internationalen Agrarpolitik. Um Lobbyarbeit auch auf EU-Ebene zu betreiben, ist die Productschap auch in Brüssel präsent. Daneben ist sie befugt, als dezentralisierte Einrichtung unter Aufsicht des Landwirtschaftsministeriums sektorspezifische Verordnungen zu erlassen, z. B. zur Bekämpfung von Tierkrankheiten und zur Erhöhung der Lebensmittelsicherheit (vgl. SOCIAAL ECONOMISCHE RAAD (Hrsg.), 2006).

#### 4.1.3 Kooperation und vertikale Integration

Der Grad der vertikalen Integration im niederländischen Schweinesektor ist nach Ansicht des Zentralverbandes des Fleischsektors COV noch deutlich verbesserungsfähig (vgl. ENGWERDA, 2005, S. 7). Noch zu wenige Schweinehalter seien bereit, sich als Lieferant langfristig an einen Schlachtbetrieb zu binden. Ursachen für diese Situation sind oft mangelndes Vertrauen der Landwirte gegenüber den Schlachtunternehmen und das Interesse der Mäster an kurzfristiger Gewinnmaximierung (vgl. BONDT, HOSTE, INGENBEEK, 2004, S. 46).

Tatsächlich hat sich der Grad der vertikalen Integration im niederländischen Schweinesektor in den vergangenen zwei Jahren aber deutlich erhöht. Diese Entwicklung lässt sich vor allem mit dem rasanten Wachstum des niederländischen Fleischkonzerns Vion in den Niederlanden und im Ausland belegen (Umsatz 2006: etwa 6,3 Mrd. Euro). Rund 90 % der Mäster, die Vion beliefern, nehmen nach Angaben des Konzerns an Qualitätsprogrammen des Unternehmens mit längerfristigen Liefervereinbarungen teil.

In Hinblick auf die Qualitätssicherung kann bereits von einem sehr hohen Integrationsgrad gesprochen werden, denn rund 90 % des niederländischen Schweinefleisches werden im Rahmen des stufenübergreifenden Qualitätssicherungssystems IKB-Schweine erzeugt (vgl. PVE, 2004), das von der Wirtschaftsgruppe Vieh und Fleisch gesteuert wird.

#### 4.1.4 Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche

Die Wirtschaftsgruppe Vieh und Fleisch ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, die auch gemeinsame Initiativen von Politik und Schweinefleischbranche koordiniert. Die Einrichtung wird im Wesentlichen mit parafiskalischen Sektorabgaben finanziert. Die Wirtschaftsgruppe verwendet ihr Budget u. a. für die Absatzförderung und Forschungsprojekte.

Die Steuerung des stufenübergreifenden Qualitätssicherungssystems IKB, das die Wirtschaftsgruppe vor rund zehn Jahren initiiert hatte, soll so bald wie möglich von einer privaten Einrichtung in Form einer Stichting übernommen werden. Dieses Vorhaben steht im Zusammenhang mit dem Rückzug der Wirtschaftsgruppe aus der generischen Absatzförderung, die auch die B2B-Werbung für das IKB-System umfasste.

Für produktionstechnische Forschungsprojekte, mit denen vorrangig die Universität in Wageningen beauftragt wird, hat die Productschap im laufenden Jahr einen Etat von 1,3 Mio. Euro eingeplant. Ein vorrangiges Thema ist die Verbesserung der Tiergesundheit in der Schweinehaltung.

#### 4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

##### 4.2.1 Planungs- und Baurecht

Bei der Errichtung von Gebäuden gelten für Schweinehaltungen dieselben nationalen Gesetze wie für alle Unternehmen. Die nach dem Wohnungsbau-gesetz erforderliche Baugenehmigung der Gemeinde kann jedoch zur unüberwindbaren Hürde werden. Allerdings gibt es auch Gemeinden, die die Landwirtschaft als förderungswürdig betrachten und entsprechend flexibel reagieren. In der Regel ist mit einer Entscheidung innerhalb von 12 Wochen bis 24 Wochen nach der Beantragung zu rechnen.

Voraussetzung für die Erteilung einer Baugenehmigung ist, dass das neue Stallgebäude in den Flächennutzungsplan der Gemeinde passt. Außerdem ist eine „Umweltzulassung“ (milieuvergunning) durch die Gemeinde erforderlich. Der Flächennutzungsplan der Gemeinde muss die Anforderungen des jeweiligen Landschaftsplanes berücksichtigen, der von den Provinzen formuliert wird. In diesen Plänen ist festgelegt, welche Landnutzungen Priorität haben. Wenn der Naturschutz im Vordergrund steht, gelten für die Landwirtschaft strenge Auflagen. Um die Dynamik der Landwirtschaft dennoch zu erhalten, haben sich die niederländische Regierung und die Provinzen darauf geeinigt, im Osten und Süden der Niederlande so genannte Rekonstruktionsgebiete auszuweisen. Wenn im Flächennutzungsplan der Gemeinde keine Bebauung mit Tierhaltungsanlagen vorgesehen ist, kann ein potenzieller Bauherr Einspruch erheben. In diesem Fall kann eine definitive Entscheidung bis zu anderthalb Jahre auf sich warten lassen.

Die Kosten für eine Baugenehmigung unterscheiden sich je nach Gemeinde deutlich. In der „schweinefreundlichen“ Stadt Twente belaufen sich die Kosten auf 40 Euro bis 60 Euro je m<sup>2</sup> Stallfläche oder 190 Euro je Ferkelplatz, 310 Euro je Mastschweineplatz, 835 Euro je Platz für trüchtige Sauen und 1.905 Euro je Muttersauplatz.

Im Jahr 2008 soll landesweit ein Genehmigungsverfahren eingeführt werden, das die inzwischen bis zu 13 erforderlichen Einzelgenehmigungen vereinfachend zusammenfassen soll. Für das neue Genehmigungsverfahren sollen die Gemeinden weiter verantwortlich sein. Ob die Errichtung von neuen Ställen durch das neue Verfahren erleichtert wird, dürfte damit weiterhin von der Gemeinde abhängen.

#### 4.2.2 Tierschutzrecht

Die (Übergangs-) Regeln der niederländischen Schweinehaltungsverordnung (varkensbesluit) gehen in einigen Punkten über die Vorgaben der EU-Richtlinie 91/630/EG hinaus. Beispielsweise ist die Stallfläche je Tier in vor und nach 1998 errichteten Ställen für Schweine zwischen 30 und 110 kg LG in den Niederlanden höher als es die EU-Richtlinie verlangt (vgl. Tabelle 2). Außerdem müssen Sauen bereits vier Tage nach dem Besamen in Gruppen gehalten werden.

Noch strenger sind einige Regeln des niederländischen Qualitätssicherungssystems IKB-Schweine, nach dessen Vorgaben rund 90 % der niederländischen Schweine gehalten werden. Die Anforderungen der Qualitätssicherung liegen auch über dem Niveau des EU-Rechts zum Schutz von Tieren beim Transport. Beispielsweise müssen die Transporteure über ein GTP (Good Transport Practice)-Zertifikat verfügen und der Anteil der Tiere ohne Ohrmarken darf 1 % nicht übersteigen (vgl. SAATKAMP, VELTHUIS, VAN DER WALLE, 2004, S. 11 ff).

#### 4.2.3 Umweltrecht

Für die niederländischen Schweinehalter sind vor allem die EU-Richtlinien zum Schutz der Gewässer vor Verunreinigung durch Nitrat aus landwirtschaftlichen Quellen (Richtlinie 91/676/EEG) und über nationale Emissionshöchstmengen für bestimmte Luftschadstoffe (Richtlinie 2001/81/EG) zur Begrenzung der Ammoniakemissionen maßgeblich (vgl. BOSMA, VAN BUITEN, ENTING, 2006, S. 18). Um die Nitratrichtlinie ordnungsgemäß umzusetzen, hat die niederländische Regierung im Januar 2006 eine entsprechende Neuregelung in Kraft gesetzt. Der Neuregelung zufolge dürfen maximal 170 kg Stickstoff aus Schweinegülle je ha und Jahr ausgebracht werden.

Die Höchstgrenze für die Stickstoffdüngung (Wirtschaftsdünger und/oder chemisch-synthetischer Dünger) ist abhängig von der Bodenart und der Ackerkultur und liegt zwischen 0 kg (Luzerne nach dem 1. Anbaujahr auf Sand- und Lössboden) und 385 kg (Grünland mit 100 % Mahd auf leichten und schweren Böden) wirksamen Stickstoff je ha. Außerdem gelten auf Grünland je nach Monat bestimmte Restriktionen der Düngerausbringung (u. a. Ausbringungsverbot von Oktober bis Januar). Um den wirksamen Stickstoff im Wirtschaftsdünger zu berechnen, werden je nach Wirtschaftsdünger Wirkungskoeffizienten angesetzt. Bei Schweinegülle gilt ein Wirkungskoeffizient von 60 % (vgl. LNV (Hrsg.) a, 2006). Ab dem Jahr 2008 werden die Höchstgrenzen bei den meisten Ackerkulturen herabgesetzt.

Außerdem gelten seit dem Jahr 2006 Höchstgrenzen für die Ausbringung von Phosphat: auf Grünland 110 kg Phosphat je ha und Jahr und auf Ackerland 95 kg Phosphat je ha und Jahr. Diese Höchstmengen verringern sich bis zum Jahr 2008 auf 100 bzw. 85 kg Phosphat je ha und Jahr. Für phosphatbindende oder -arme Böden kann eine Phosphat-Ausbringungshöchstgrenze von 160 kg je ha und Jahr beantragt werden. Ebenfalls zur Verringerung des landesweiten Phosphatüberschusses führte die niederländische Regierung im Jahr 1994 tierartenspezifische Produktionsrechte nach Maßgabe der entsprechenden Phosphatausscheidung der Tiere ein. Um die Schweinebestände und damit die Überdüngung zu verringern, setzte die Regierung im Jahr 1998 Betriebsaufgabe- und Umzugsregeln für Schweinehaltungen in den naturschutzgebietsnahen Veredelungsregionen – vor allem in den Süd- und Ostniederlanden – als flankierende Maßnahmen in Kraft, die u. a. den staatlichen Aufkauf von Schweine-Produktionsrechten unter der Voraussetzung der Betriebszweigaufgabe vorsahen. Im Jahr 2000 kamen weitere Regeln zur staatlich subventionierten Aufgabe der Viehhaltung über den Aufkauf von Schweinerechten hinzu (ABSATZFÖRDERUNGSFONDS (Hrsg.), 2005). Im Konzentrationsgebiet der Schweinehaltung in den Südniederlanden kostete zum Ende des Jahres 2005 ein Produktionsrecht für ein Schwein etwa 260 Euro und in den übrigen Gebieten etwa 190 Euro (OHNE VERFASSER, 2005).

Um den Weg von Wirtschaftsdünger (-überschüssen) kontrollieren zu können, gelten strenge Vorschriften: Anfuhr- und Abfuhrdaten von Tieren werden zentral gespeichert, Futterlieferungen müssen registriert werden und die Wirtschaftsdünger-Transporteure müssen genau Buch über ihre Ladung führen und die Ergebnisse von Nährstoffanalysen der beförderten Wirtschaftsdünger aufbewahren. Lagerung und Ausbringung der Wirtschaftsdünger müssen ebenfalls genau dokumentiert werden.

Auf Basis der EU-„Ammoniak-Richtlinie“ müssen die Niederlande im Vergleich zu den anderen Ländern ihre Ammoniakemissionen am deutlichsten reduzieren (im Vergleich zum Jahr 1990 um 43 % auf 127.000 t Ammoniak im Jahr 2010). Deshalb schreiben die entsprechenden Landesgesetze vor, dass neue Schweineställe um mehr als 70 % emissionsärmer sein müssen als herkömmliche Ställe. Außerdem soll Wirtschaftsdünger emissionsarm gelagert und ausgebracht werden (vgl. BOSMA, VAN BUITEN, ENTING, 2006, S. 20).

#### 4.2.4 Steuer- und Kartellrecht

Landwirte, die eine Fläche von über 1 ha landwirtschaftlich bewirtschaften, können die Umsatzsteuer pauschalieren. Ein pauschalierender Landwirt braucht keine Umsatzsteuererklärung beim Finanzamt abzugeben und muss die Differenz aus Vorsteuer und einbehaltener Umsatzsteuer nicht an das Finanzamt abführen. Landwirte zahlen beim Einkauf von bestimmten Gütern (z. B. Futtermittel, Medikamente, Wasser) und Dienstleistungen (z. B. von Zuchteinrichtungen und für künstliche Besamung) den ermäßigten Mehrwertsteuersatz in Höhe von 6 % und bei anderen Gütern (z. B. Baumaterial, Maschinen, landwirtschaftliche Geräte) und Diensten (z. B. Leistungen des Tierarztes) den regulären Mehrwertsteuersatz in Höhe von 19 %. Die beim Verkauf von Produkten (Schweinen) in Rechnung gestellte Mehrwertsteuer behält der Schweinehalter als Erlös. Unternehmer, die Leistungen eines pauschalierenden Landwirtes beanspruchen, können darüber hinaus einen Vorsteuerabzug in Höhe von 5,1 % (Landbouwforfait) des Abrechnungspreises inklusive Mehrwertsteuer beim Finanzamt geltend machen. Durch diese Regelung ergeben sich für den pauschalierenden Landwirt finanzielle Vorteile, wenn die Vorsteuersumme geringer als die Umsatzsteuersumme ist. Allerdings nimmt wegen des Spezialisierungsgrades und des intensiven Vorleistungseinsatzes nur noch etwa ein Drittel der Schweinehalter diese Vergünstigung in Anspruch. Von 1990 bis 2001 stieg der Anteil der für die Regelbesteuerung optierenden Schweinehalter um etwa 30 Prozentpunkte auf rund 65 %. (vgl. VAN EVERDINGEN, 2004).

Neben der Pauschalierungsregelung bei der Umsatzsteuer gibt es noch einige einkommensteuerliche Vergünstigungen für Junglandwirte sowie bei energiesparenden und anderen umweltfreundlichen Investitionen. Wichtigster Ansatzpunkt sind vorteilhafte Abschreibungsregeln (vgl. LEI (Hrsg.), 2006, S. 48 ff.)

Die niederländische Kartellbehörde NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit) hat den Fleischkonzern Vion bislang nicht am Wachstum durch Übernahmen gehindert. Die Behörde sieht bislang keine Anzeichen dafür, dass durch diese Unternehmenskonzentration eine wirtschaftliche Machtposition entsteht, die die Funktion des niederländischen Marktes beeinträchtigen könnte (vgl. z. B. NMa, 2006).

#### 4.3 Staatliche Fördermaßnahmen

Der niederländische Schweinesektor genießt keine besondere staatliche Unterstützung, kann jedoch von zahlreichen Förderprogrammen für die Landwirtschaft profitieren. Das niederländische Landwirtschaftsministerium

hat im Jahr 2006 einen Etat in Höhe von insgesamt 860 Mio. Euro für Forschung, Entwicklung und Ausbildung bereitgestellt (vgl. LNV (Hrsg.) b, 2006). Für das Programm für ländliche Entwicklung verfügte das Ministerium über ein eigenes Budget in Höhe von insgesamt 45 Mio. Euro und erwartete EU-Beihilfen in Höhe von 65 Mio. Euro. Zusätzlich waren fast 18 Mio. Euro für Maßnahmen zur Verbesserung der Tiergesundheit eingeplant und 16 Mio. Euro zur Mitfinanzierung der Tierkörperverwertung. Etwa 6 Mio. Euro waren für die Güllepolitik bestimmt. U. a. wurden damit auch Pilotprojekte zur Gülleverarbeitung und zum Gülletransport finanziert. Außerdem stellte das Ministerium 3 Mio. Euro bereit, um innovative Projekte in der Schweine-, Geflügel-, Ziegen- und Kaninchenhaltung zu fördern (vgl. LNV (Hrsg.), 2006). 2,8 Mio. Euro waren für die Förderung transparenter Lebensmittelketten vorgesehen. Daneben standen Fördermittel für Junglandwirte in Höhe von 10 Mio. Euro und 700.000 Euro zur Vermittlung von Fachwissen über die Güllegesetzgebung zur Verfügung.

Die staatliche flankierende Unterstützung für den Absatz niederländischer Agrarerzeugnisse wird konzeptionell vorwiegend vom Landwirtschaftsministerium koordiniert. Dabei sind die rund 40 Beamten der Abteilung Industrie und Handel I & H die Ansprechpartner für die gesamte Agrar- und Nahrungsmittelbranche. Die jährlichen Personalkosten für diese Abteilung belaufen sich auf schätzungsweise gut 2 Mio. Euro. I & H arbeitet eng mit den niederländischen agrardiplomatischen Vertretungen in etwa 40 Ländern zusammen. Für den agrardiplomatischen Dienst gibt das Landwirtschaftsministerium jährlich etwa 17 Mio. Euro aus.

Neben dem „Programm Bilaterale Wirtschaftliche Zusammenarbeit“ (Jahresbudget gut 3 Mio. Euro) des Landwirtschaftsministeriums gibt es noch einige nicht sektorspezifische Programme des Wirtschaftsministeriums zur Stärkung von kleinen und mittleren Unternehmen im Ausland. Dazu gehören das Programm PSO (Programma Samenwerking Oost-Europa) zur Positionierung von niederländischen Betrieben in Mittel- und Osteuropa, das Programm PESP (Programma Economische Samenwerking Projecten) zur Finanzierung von Machbarkeitsstudien zu niederländischen Exportvorhaben und Investitionsprojekten in Nicht-OECD-Ländern. Das Programm PSB (Programma Starters Buitenlandse Markten) hilft kleinen und mittleren Unternehmen mit wenig oder ohne Erfahrung im Ausland beim Markteintritt, und die Regelung für technische Hilfe auf zukünftigen Märkten TA-OM (Technische Assistentie Opkomende Marktenregeling) unterstützt Investitionen von kleinen und mittleren Unternehmen im Ausland durch die Beratung des Managements und entsprechende Schulungen.

## 5 Deutschland

### 5.1 Institutionelle Rahmenbedingungen

#### 5.1.1 Politische Willensbildung

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den hier betrachteten Produktionssektor können in Deutschland in den 16 Bundesländern durchaus unterschiedlich gestaltet sein. Dies trifft insbesondere für die Bereiche zu, bei denen der Bund nur eine Rahmengesetzgebung vornimmt; die Auslegung erfolgt auf Bundesländerebene. Dies ist der Fall z. B. beim Naturschutzrecht oder beim Baurecht. Einheitliche Regelungen existieren demgegenüber etwa in den Bereichen Tierschutz und im Steuerrecht, u. a. als Folge der Umsetzung von bindenden EU-rechtlichen Vorgaben.

#### 5.1.2 Interessenvertretung der Branche

Die Wahrnehmung der Interessen von Interessengruppen geschieht im Wesentlichen auf drei Ebenen: 1. formal geregelte Mitwirkung im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren, 2. Abgabe von Stellungnahmen in Rahmen von Verwaltungsverfahren, 3. Einflussnahme auf die politische Willensbildung durch Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Funktionen nehmen für den Schweinesektor eine Vielzahl von Organisationen wahr, die für sehr unterschiedliche Interessengruppen auf den verschiedenen Aktionsebenen tätig sind.

Als wichtigster Produzentenvertreter besonders für politische Fragen ist der Deutsche Bauernverband mit seinen regionalen Organisationen zu nennen. Weit weniger Mitglieder vertritt der vorwiegend in Ostdeutschland aktive Deutsche Bauernbund. Als Branchenverband auf Bundesebene ist der Zentralverband der Deutschen Schweineproduktion tätig. Auf Länderebene existiert eine Vielzahl von regionalen Produzentenvereinigungen.

Neben anderen Aufgaben nehmen die Landwirtschaftskammern, die in Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland als öffentlich-rechtliche Körperschaften bestehen, Interessen der Landwirtschaft gegenüber Gesetzgeber und Verwaltung wahr.

Während die Mitgliedschaft bei den nach Vereinsrecht organisierten Berufs- und Branchenverbänden freiwillig ist, gibt es bei den Kammern eine Pflichtmitgliedschaft und eine Verpflichtung zur Zahlung von Beiträgen.

#### 5.1.3 Kooperation und vertikale Integration

Eine gesetzliche oder anderweitig verbindliche Verpflichtung zur Zusammenarbeit der Akteure des Sektors gibt es in Deutschland nicht. Zusammenschlüsse auf horizontaler Ebene oder stufenübergreifend kommen durch vertragliche Vereinbarungen zwischen den Beteiligten zustande. Die Mitwirkung im Rahmen solcher Kooperationen ist demzufolge freiwillig.

Es wurden allerdings rechtliche Voraussetzungen dafür geschaffen, dass insbesondere auf der Erzeugerebene Kooperationen gegründet werden, die eine Bündelung der Produktion erreichen und Marktungleichgewichte zwischen einer atomistischen Angebotsstruktur auf der Produzentenebene und einer stärker konzentrierten Nachfrage durch Verarbeitung und/oder Handel abbauen sollen. Kernelemente dieser Rahmensetzung sind das Genossenschaftsrecht und das Marktstrukturgesetz.

Die Tätigkeit von Erzeugergemeinschaften beschränkt sich i. d. R. darauf, die von den beteiligten Betrieben erzeugten Schlachttiere gemeinsam zu vermarkten. Der in der Vergangenheit von Erzeugergemeinschaften versuchte Einstieg in Schlachtung und Verarbeitung war mit einer Ausnahme nicht dauerhaft erfolgreich.

Stufenübergreifende Kooperation wird im Rahmen von Genossenschaften praktiziert. Insgesamt gab es in Deutschland 2004 noch etwa 100 Genossenschaften, die im Vieh und Fleischsektor aktiv waren. Diese erwirtschafteten einen Umsatz von insgesamt gut 5 Mrd. Euro. Die Andienungs- und Abnahmeverpflichtungen zwischen den Genossenschaftserzeugern und den Genossenschaften werden im Einzelfall in den jeweiligen Statuten bzw. in Liefer- und Abnahmeverträgen geregelt.

#### 5.1.4 Gemeinsame Initiativen von Politik und Branche

Einen staatlichen Entwicklungsplan für den Sektor Schweineproduktion gibt es in Deutschland nicht, wie überhaupt die Aufstellung von Sektorplänen kein übliches Instrument der deutschen Wirtschaftsförderung ist. Die Vertreter der Branche haben die Möglichkeit, im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren mitzuwirken und die politisch Verantwortlichen im Rahmen der Lobbyarbeit auf notwendige Maßnahmen hinzuweisen. Darüber hinausgehende institutionalisierte Formen der Abstimmung von Aktionen zwischen staatlicher Politik und Sektorinteressen gibt es nicht.

Für die Absatzförderung auch der Schweinefleischerzeugnisse ist der Absatzförderungsfonds der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft zuständig. Dieser ist auf der Grundlage des Absatzfondsgesetzes von 1969 (zwischenzeitlich novelliert) die zentrale Gemeinschaftsmarketingorganisation

für die Förderung des Absatzes deutscher Agrarprodukte. Finanziert wird die Tätigkeit des Fonds durch parafiskalische Abgaben der Erzeuger. Zur Durchführung seiner Aufgaben bedient sich der Absatzfonds der CMA (Absatzförderung im In- und Ausland) und der ZMP (Marktberichterstattung).

Eine wesentliche Aktivität zur stufenübergreifenden Entwicklung des Sektors und zur Absatzförderung ist der Aufbau eines Qualitätssicherungssystems für Agrarprodukte, das neben Fleisch und Fleischwaren auch frisches Obst, Gemüse und Kartoffeln umfasst. Die zu diesem Zweck 2001 gegründete QS Qualität und Sicherheit GmbH vereinigt als Gesellschafter den Deutschen Raiffeisenverband, den Deutschen Bauernverband, den Verband der Fleischwirtschaft, den Bundesverband der deutschen Fleischwarenindustrie, die Handelsvereinigung für Marktwirtschaft und die CMA. Die Zahl der Systempartner betrug im Oktober 2006 knapp 83.000. Davon waren etwa 66.000 landwirtschaftliche Betriebe (ca. 2.400 im europäischen Ausland) und 17.000 Betriebe der vor- und nachgelagerten Industrie bzw. des Handels (davon 272 im Ausland). Von den 77.000 QS-Partnern im QS-System Fleisch waren 61.000 landwirtschaftliche Betriebe, die gut 85 % der deutschen Schlachtschweine nach QS-Anforderungen produzieren (QS QUALITÄT UND SICHERHEIT GMBH, 2006). Die Tätigkeit von QS (Personal, Kontrollen) wird finanziert über Teilnahmegebühren, die je nach Umsatz gestaffelt und differenziert für die jeweiligen Stufen erhoben werden. Die CMA übernimmt die Kommunikation des Systems.

## 5.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 5.2.1 Planungs- und Baurecht

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Errichten und Verändern landwirtschaftlicher Gebäude sind im Baugesetzbuch (BauGB) definiert. Eine für das landwirtschaftliche Bauen wesentliche Sonderbestimmung des BauGB enthält der § 35. Danach gehört ein Gebäude, das einem land- oder forstwirtschaftlichen Betrieb dient, zu den Bauvorhaben, deren Errichtung im Außenbereich zulässig ist. Diese Privilegierung bedeutet für die Landwirtschaft ganz erhebliche Vorteile bei der Standortwahl, weil diese nicht auf überplante Bereiche beschränkt ist. Insbesondere bietet sie die Möglichkeit, ein Bauvorhaben auf einer zum Betrieb gehörenden geeigneten Fläche zu realisieren, was die Gesamtkosten eines Bauvorhabens deutlich verringern kann. Das Privileg des § 35 BauGB ist allerdings nicht unumstritten. Besonders in Regionen mit hoher Viehhaltungsdichte und dementsprechend starken Emissionen wird die Erleichterung landwirtschaftlichen Bauens kritisch gesehen. Bemängelt wird auch, dass damit der Zersiedelung der Landschaft Vorschub geleistet würde.

Grundsätzlich muss auch ein nach § 35 BauGB privilegiertes Bauvorhaben die Darstellung eines Flächennutzungsplanes und ggf. eines Landschaftsplanes berücksichtigen. Zu beachten sind ferner die Belange des Naturschutzes und der Landschaftspflege.

Von besonderer Relevanz für die Errichtung von Gebäuden für die Tierhaltung sind die Vorschriften des Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetzes (UVPG) und des Bundesimmissionschutzgesetzes (BimSchG). Diese stellen die Umsetzung verschiedener EU-Richtlinien (UVP-Änderungsrichtlinie, IVU-Richtlinie) in nationales Recht dar. Die für das Genehmigungsverfahren zuständige Behörde muss demnach feststellen, ob eine Tierhaltungsanlage bestimmte Grenzen überschreitet (vgl. Tab. 4) und deshalb ein Genehmigungsverfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung durchgeführt werden muss, und ob außerdem eine Umweltverträglichkeitsprüfung notwendig ist.

Relevant für die Beurteilung der Genehmigungsfähigkeit einer Stallanlage ist die potenzielle Geruchsbelästigung der Wohnbevölkerung. Deshalb müssen bestimmte Mindestabstände zwischen Stallgebäude und Wohnbebauung eingehalten werden, die sich je nach Anlagengröße an der TA Luft bzw. der VDI-Richtlinie Emissionsminderung Tierhaltung orientieren.

Tabelle 4: *Genehmigungsverfahren von Stallbauten für die Schweinehaltung in Abhängigkeit von den Bestandsgrößen*

	BimSch-Genehmigung (ohne Veröffentlichung) und Standortbezogene Vorprüfung	BimSch-Genehmigung (mit Veröffentlichung) und Umweltverträglichkeitsprüfung	BimSch-Genehmigung (ohne Veröffentlichung) und Allgemeine Vorprüfung
Mastschweine	1.500	2.000	Ab 50 GV <u>und</u>
Zuchtsauen	560	750	mehr als
Ferkel	4.500	6.000	2 GV/ha

Quelle: KNAACK, 2003

Je nach der Größe des Bauvorhabens und der Notwendigkeit aufwändiger Vorprüfungen kann ein Genehmigungsverfahren von sechs Monaten bis zu mehreren Jahren dauern. Die Kosten alleine für die BimSch-Antragsunterlagen und die UVP werden auf rund 10.000 bis 15.000 Euro (KNAACK, 2003, S. 3) veranschlagt. Nicht zu unterschätzen ist das Risiko erheblicher zeitlicher Verzögerungen der Realisierung eines Bauvorhabens durch die Beteiligung der Öffentlichkeit und die nicht selten notwendigen juristischen

Auseinandersetzungen um die Genehmigungsfähigkeit und eventuelle Auflagen.

### 5.2.2 Tierschutzrecht

Den Rahmen für das bundesdeutsche Tierschutzrecht in der Schweinehaltung geben die einschlägigen EU-Richtlinien (u. a. 91/630/EG, zuletzt geändert durch 2001/93/EG, 91/628/EWG, und 93/119/EG) vor.

Seit August 2006 gilt in Deutschland die 2. Verordnung zur Änderung der Tierschutz-Nutztierhaltungsverordnung. Die wesentlichen Vorgaben dieser Verordnung in Bezug auf die Schweinehaltung sind in der Tabelle 2 zusammengestellt.

Die Regelungen der deutschen Nutztierhaltungsverordnung gehen in einigen Punkten über die Vorgaben der einschlägigen EU-Richtlinien hinaus (vgl. Tab. 2). Die wirtschaftlichen Folgen der gegenüber der bislang geltenden Schweinehaltungsverordnung verschärften Auflagen für die Schweinehaltenden Betriebe werden dadurch abgemildert, dass einige Punkte nur bei Neubauten sofort erfüllt werden müssen. Für bestehende Anlagen gilt im Hinblick auf solche Parameter, die umfangreichere bauliche Maßnahmen erforderlich machen, eine Übergangsfrist in der Regel bis 31.12.2012.

Das einschlägige EU-Recht zum Schutz von Tieren beim Transport wird durch die Tierschutztransportverordnung in deutsches Recht umgesetzt.

### 5.2.3 Umweltrecht

Die gesetzlichen Regelungen zum Schutz der Umwelt greifen auf verschiedenen Ebenen: In Bezug auf umweltrelevante Wirkungen von Tierhaltungsanlagen gelten die in Kapitel 2.2.1 erläuterten Vorschriften des UVPG und des BimSchG (einschließlich der TA Luft). Für den laufenden Betrieb der Anlagen und die Entsorgung von Wirtschaftsdünger gibt es weitere Regelungen, die z. B. im Ammoniakminderungsprogramm (Umsetzung der NEC-Richtlinie 2001/81/EG) und der Düngeverordnung (Umsetzung der EU-Nitratrichtlinie) enthalten sind.

Nach dem Nationalen Programm zur Einhaltung von Emissionshöchstmengen soll bis 2010 die nationale Gesamtfracht der Emissionen gegenüber dem Basisjahr 1990 um etwa drei Viertel verringert werden. Die landwirtschaftliche Nutztierhaltung ist an der Produktion von klimaschädlichen Emissionen (Methan, Kohlendioxid, Ammoniak) in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt. Die Programmziele sollen vor allem durch die einzelbetriebliche

Förderung des Einsatzes von emissionsreduzierenden Techniken bei der Güllelagerung und -ausbringung erreicht werden.

Mit der Verordnung über die Anwendung von Düngemitteln, Bodenhilfsstoffen, Kultursubstraten und Pflanzenhilfsmitteln (DüV) wird der Einsatz auch von Wirtschaftsdüngern aus der Schweinehaltung geregelt. Die DüV fordert verbindlich eine bedarfsgerechte Nährstoffversorgung der landwirtschaftlichen Nutzflächen, die eine Feststellung des Düngebedarfs und eine Ermittlung des Saldos von Nährstoffeintrag und Nährstoffabfuhr voraussetzt (für Stickstoff und Phosphat). Die bei der Saldierung ermittelten Überschüsse dürfen im Mittel von drei Jahren bis einschließlich 2008 bei Stickstoff nicht mehr als 90 kg pro ha betragen. Bis 2011 wird diese Höchstgrenze auf 60 kg pro ha reduziert. Für Phosphat wurde der maximal erlaubte Überschuss auf 20 kg pro ha im Mittel von sechs Jahren festgelegt.

Die DüV gibt verbindliche Normen für die Ermittlung der Nährstoffgehalte in landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Wirtschaftsdüngern, die bei der Bilanzierung verwendet werden, vor. Sie definiert außerdem bestimmte Restriktionen bei der Ausbringung von Wirtschaftsdünger, etwa das Verbot der Ausbringung auf gefrorenem oder schneebedecktem Boden, Abstandsaufgaben zu Gewässern und Sperrzeiten, in denen eine Ausbringung generell verboten ist.

Die maximal aus Wirtschaftsdünger ausgebrachte Stickstoffmenge darf 170 kg pro ha und Jahr im Betriebsdurchschnitt nicht überschreiten. Vorbehaltlich einer Ausnahmegenehmigung der EU-Kommission gilt für Grünland eine Höchstgrenze von 230 kg pro ha und Jahr.

### 5.2.4 Steuer- und Kartellrecht

Grundsätzlich ist das Steuerrecht in der BR Deutschland national geregelt. Es gibt allerdings Steuerarten, bei denen die Festlegung eines Steuersatzes durch kommunale Satzungen erfolgen kann. Für die Schweinehaltung relevant sind die Regelungen des Einkommensteuerrechtes zur Abgrenzung zwischen Landwirtschaft und Gewerbe, die Möglichkeit zur Pauschalierung der Umsatzsteuer und in geringem Maß die Sonderregelung zur Rückerstattung der Mineralölsteuer.

Bis zu einer im Bewertungs- und Einkommensteuerrecht festgelegten Gewerblichkeitsgrenze zählen Tierhaltungen in vollem Umfang zum landwirtschaftlichen Betrieb. Die Einkünfte aus der Tierhaltung sind demnach voll dem LuF-Einkommen zuzurechnen. Gerade für investierende Unternehmer (die in ihrer Bilanz hohe Abschreibungen ausweisen) und für Betriebsinhaber mit weiteren Einkünften kann die Möglichkeit zur Verrechnung von LuF-

Verluste mit anderen positiven Einkünften unter Liquiditätsaspekten interessant sein. Zudem entfällt bei der Gewinnermittlung für den Landwirtschaftsbetrieb einschließlich der Tierhaltung gegenüber der getrennten Gewinnermittlung für Landwirtschaftsbetrieb einerseits und gewerblicher Tierhaltung andererseits die Notwendigkeit für zwei Buchführungen und Steuererklärungen mit dem entsprechenden Kostenaufwand.

Für die Umsatzbesteuerung ist von Interesse, dass für landwirtschaftliche Unternehmen die Möglichkeit zur Pauschalierung besteht. Für landwirtschaftliche Betriebe mit vergleichsweise geringem Vorleistungseinsatz ergibt sich aus dieser Regelung ein positiver finanzieller Saldo. Der pauschalierende Landwirt spart zudem die Kosten für die Umsatzsteuerbuchführung und -erklärung. Den möglichen Wechsel zur Regelbesteuerung, an den der betreffende Unternehmer dann für fünf Jahre gebunden ist, haben nach Angaben des Deutschen Bauernverbandes weniger als 10 % der Landwirte vollzogen, so dass rund 75 % aller Umsätze von pauschalierenden Landwirten erbracht werden (DEUTSCHER BAUERNVERBAND (Hrsg.), 2005, S. 209).

### 5.3 Staatliche Fördermaßnahmen

Das zentrale Instrument für die Förderung der deutschen Landwirtschaft im Rahmen der nationalen Agrarpolitik ist die Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes". Der Rahmenplan für die Förderung ab 2007 passt die nationale Förderpolitik an die Vorgaben der EU (1698/2005/EG, ELER-Verordnung) an. Die EU gibt für die Förderschwerpunkte Mindestbudgets vor: 25 % für den Schwerpunkt Umwelt, je 10 % für die Schwerpunkte Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität/Diversifizierung und 5 % für den Schwerpunkt LEADER.

Für die Gemeinschaftsaufgabe waren im Jahr 2005 rund 1,1 Mrd. Euro an Bundes- und Landesmitteln vorgesehen (61 % Bundesmittel, 39 % Landesmittel). Nach den Etatansätzen waren davon 35 % für die Verbesserung der ländlichen Strukturen, 25 % für die Verbesserung der Produktions- und Vermarktungsstrukturen, 24 % für die Nachhaltige Landbewirtschaftung und 16 % für sonstige Maßnahmen (u. a. Forst, Küstenschutz) vorgesehen.

Von besonderer Relevanz für die Schweinehaltung sind die Bedingungen im Rahmen der Investitionsförderung (Regelfördersatz: 25 %). Ab 2007 werden die Förderungsvoraussetzungen neu gestaltet: Danach entfällt die bisherige konkrete Vorgabe einer Flächenbindung für die Tierhaltung, die 2 GVE-Grenze wird damit aufgehoben. Eine seither bestehende weitere Einschränkung der Förderung durch den Ausschluss von Investitionen, wenn damit

eine Ausdehnung der Produktionskapazität verbunden war, wird ebenfalls aufgegeben. Eine Förderung solcher Investitionen war nur dann erlaubt, wenn im Rahmen regionaler Programme dargelegt wurde, dass auf der gegebenen Ebene Marktpotenzial vorhanden ist. Damit oblag es den Länderbehörden, im Rahmen der Antrags- und Genehmigungsverfahren entsprechende Prüfungen vorzunehmen. Der Nachweis von Absatzmöglichkeiten bei Aufstockungsinvestitionen wird deshalb überflüssig.

Nicht mit konkreten Etatangaben zu belegen sind die staatlichen Mittel, die dem Sektor Landwirtschaft durch die Bereitstellung von Beratungsleistungen seitens öffentlicher Institutionen (Ämter, Kammern) zu Gute kommen. Insgesamt dürften allein mehr als 2.000 Landwirtschaftsberater in Behörden oder bei staatlich geförderten Beratungsringen tätig sein (BOLAND, 2005, S. 51). Darüber hinaus wurde im Zuge der EU-Agrarreform die Möglichkeit geschaffen, im Rahmen von Länderprogrammen die Beratung landwirtschaftlicher Betriebe im Hinblick auf die Einhaltung der Cross Compliance-Vorschriften mit Beihilfen von bis zu 80 % zu fördern.

Neben der universitären Forschung, die aus öffentlichen Mitteln finanziert wird, ist insbesondere die Tätigkeit der spezialisierten Tierzucht-Forschungsinstituten und der Lehr- und Versuchsanstalten zu nennen. Das vom BMELV und vom Umweltbundesamt gemeinsam geförderte Forschungsprojekt „Nationaler Bewertungsrahmen zur Beschreibung des Standes der Technik bei Tierhaltungsverfahren“ wurde im Frühjahr 2006 abgeschlossen.

Im Etat des Bundesministeriums waren 2006 198 Mio. Euro für die Ressortforschung vorgesehen.

## 6 Wichtigste Ergebnisse und Empfehlungen zur Verbesserung der deutschen Wettbewerbsstellung

Im Fokus der vorliegenden Untersuchung steht ein Vergleich der Schweineproduktion in Spanien, den Niederlanden, Dänemark und Deutschland. Trotz zunehmender gesetzlicher Vereinheitlichung auf europäischer Ebene ist die Schweineerzeugung in diesen Ländern zum Teil durch deutliche Unterschiede in den Rahmenbedingungen gekennzeichnet.

Föderale Strukturen sowie kommunale Zuständigkeiten haben zur Folge, dass zahlreiche rechtliche Vorgaben auf regionaler Ebene standortbezogen festgelegt werden. Aus diesem Grund sind in allen Ländern kleinräumige Unterschiede in der Gestaltung der Rahmenbedingungen festzustellen.

Der Einfluss des Sektors auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen ist dabei unterschiedlich ausgeprägt. Während in Dänemark und in den Niederlanden aufgrund des hohen Konzentrationsniveaus bzw. geeigneter institutioneller Strukturen eine gemeinsame Interessenvertretung erfolgt, sind in Deutschland und Spanien die Gegebenheiten durch das Fehlen formaler Strukturen zur Vereinheitlichung der Interessenvertretung gekennzeichnet.

Insbesondere für den Export erscheint ein hohes Integrationsniveau vorteilhaft. Besonders Dänemarks Veredelungssektor zeichnet sich durch eine umfassende Integration aus, womit jedoch eine erhebliche Abhängigkeit der Erzeuger verbunden ist. In den anderen Untersuchungsländern besteht vielfach nur eine eingeschränkte Bereitschaft zur Kooperation, so dass die Integration auf horizontaler und vertikaler Ebene mit Vorbehalten erfolgt.

In keinem der untersuchten Länder existiert ein staatlicher Sektorplan, der Entwicklungsziele speziell für den Schweinesektor festlegen würde. Vielmehr sind Aktivitäten zugunsten des Schweinesektors eingebettet in einzelne Politikbereiche wie Absatzförderung, Technologieförderung sowie Exportförderung. In Dänemark und den Niederlanden wird auf diesem Wege die Verbesserung der Produktions-, Zucht- und Bewirtschaftungstechniken angestrebt, in Spanien steht der Ausbau der Exportmärkte im Vordergrund. Ähnliche Ansätze sind bei den rein staatlich finanzierten Fördermaßnahmen zu beobachten, wobei in den Niederlanden und in Dänemark aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung eine besondere Bereitschaft besteht, den Schweinesektor finanziell zu fördern.

Alle Länder sind durch zum Teil langwierige und kostenaufwändige Genehmigungsverfahren beim Neubau von Schweinemastanlagen gekennzeichnet, wobei sich in deren Ausgestaltung regionale Interessenlagen widerspiegeln. Bestrebungen zur vereinfachten Handhabung sind in den Niederlanden und in Dänemark erkennbar. Zielsetzung der Auflagen sind der Gewässerschutz, der Schutz vor Geruchsbelästigung sowie der Tierschutz. Generell gilt, dass hohe Standards beim Tierschutz einzuhalten sind. Die entsprechenden Auflagen betreffen sowohl das Platzangebot für die Schweine als auch die Transportbedingungen.

Die Verschärfung des europäischen Rechtes bei der Umsetzung auf nationaler Ebene ist nicht auf Deutschland beschränkt. Es zeichnet sich ein grundsätzlicher Trend zu immer zahlreicheren und strengeren Auflagen für Schweinehalter ab, mit denen umweltschädliche Auswirkungen der intensiven Schweinehaltung gemindert werden sollen. Umweltrechtliche Einschränkungen der Produktion beziehen sich vor allem auf die Emission von Ammoniak, Nitrat und Phosphat. Durch die Schweinehaltung verursachte massive Umweltprobleme haben in einigen europäischen Regionen bereits eine Einschränkung der Produktion zur Folge. Dies gilt insbesondere für die durch

einen hohen Flächendruck gekennzeichneten Niederlande, wo mit Hilfe von Produktionsrechten der Umfang der Schweineerzeugung reguliert wird.

Die graphische Aufbereitung der vorliegenden Ergebnisse veranschaulicht die Möglichkeiten einer formalen Darstellung (vgl. Abbildung 1). Sie unterstützt die Strukturierung der Diskussion über die Wettbewerbssituation in der Schweineproduktion.

Abbildung 1: Positionierung von Spanien (▲), den Niederlanden (●), Dänemark (◆) und Deutschland (■) bezüglich ausgewählter Indikatoren

Indikator	nachteiligste Ausprägung	-2	-1	0	+1	+2	vorteilhafteste Ausprägung
Politischer Einfluss	sehr niedrig			▲	■●	◆	sehr hoch
Einigkeit des Sektors	sehr niedrig		■		▲●	◆	sehr hoch
Spezielle Sektorpolitik	sehr gering	■	▲			◆●	sehr umfangreich
Kooperationsbereitschaft	sehr niedrig		■		▲●	◆	sehr hoch
Integrationsniveau	sehr niedrig	■		▲	●	◆	sehr hoch
Baurecht	sehr restriktiv		▲◆	■●			sehr liberal
Tierschutzrecht	sehr restriktiv		◆■ ●		▲		sehr liberal
Umweltrecht	sehr restriktiv		◆■	●	▲		sehr liberal
Beratungsangebot	sehr gering			▲	■●	◆	sehr umfangreich
Steuerrecht	sehr restriktiv			●	▲◆	■	sehr liberal
Investitionsförderung	sehr gering	▲		◆■ ●			sehr umfangreich
Forschungsförderung	sehr gering		▲	■	●	◆	sehr umfangreich
Absatzförderung	sehr gering		▲	■	●	◆	sehr umfangreich

Quelle: Eigene Darstellung

Damit der deutsche Schweinesektor seine Marktanteile auch in Zukunft sichern kann, ist er gefordert, den Herausforderungen einer zunehmenden internationalen Konkurrenz sowie den durch eine Intensivierung der Produktion verursachten Umweltrisiken mit geeigneten Maßnahmen angemessen zu begegnen. Abgeleitet aus den vorgestellten Ergebnissen liegen wichtige Ansatzpunkte in der Straffung der sektoralen Interessenvertretung, der Stärkung des Kooperationswillens sowie der Förderung und Nutzung technologischer Möglichkeiten zur Minderung der Umweltbelastungen. Hinzuweisen ist auf die Tatsache, dass das hohe Integrationsniveau des dänischen Schweinesektors auf den deutschen Markt nur bedingt übertragbar ist. Auf regionaler Ebene gilt es jedoch zu prüfen, inwieweit positive Effekte horizontaler und vertikaler Integrationen stärker genutzt werden können.

Mit der vorliegenden Studie werden Ansatzpunkte zur Analyse der Wettbewerbssituation der Schweineproduktion über die Untersuchung der Produktionskosten hinaus geliefert. Weiterführende Untersuchungen können eine ökonomische Bewertung der hier untersuchten Einflussgrößen zum Gegenstand haben, indem ihre monetären Auswirkungen auf die Produktionskosten kalkuliert werden.

## Literaturverzeichnis

- ABSATZFÖRDERUNGSFONDS  
Entwicklungsperspektiven für den Schweinesektor in Spanien, Bonn 2000
- ABSATZFÖRDERUNGSFONDS  
Güllepolitik in den Niederlanden, Bonn 2005
- BOLAND, H.  
Expertise zur Beratung landwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland, Gießen 2005
- BONDT, N; HOSTE, R.; INGENBEEK, P.  
Visie op de varkenskolom, Rapport 207, Wageningen 2004, S. 46
- BOSMA, A. J. J.; VAN BUITEN, A.; ENTING, J.  
Level playing field in de varkenshouderij - Implementatie, interpretatie en controle op naleving van EU-richtlijnen voor de varkenshouderij, Wageningen 2006, S. 18
- CONFECARNE  
Unveröffentlichte Unterlagen, 2006
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND  
Situationsbericht 2006, Berlin 2005
- ENGWERDA, J.  
Ketensamenwerking thema op nieuwjaarsbijeenkomsten varkenssector. In: Agrarisch Dagblad, 18.01.2005, S. 7
- EUROCARNE  
El sector cárnico en España. Guía de empresas y productos, Madrid 1999
- GARCÍA DíEZ, A. J.  
Bienestar animal en los mataderos. In: HERRANZ HERRANZ, A. und LÓPEZ COLMENAREJO, J. (Hrsg.), Bienestar Animal, Madrid 2003, S. 275 - S. 301
- KNAACK, K.  
Verschärfung bei der Neuregelung der Genehmigungsverfahren. Veröffentlicht im Internet [www.lwk-sh.de](http://www.lwk-sh.de), 2003
- KROGSDAM, A. K.  
Rapport om svinesektoren og miljølovgivningen i Danmark (unveröffentlichtes Manuskript), Kopenhagen 2006
- LEHNERT, H; MENNERICH, J.  
Spanien drängt an die Spitze. In: Top Agrar, 2003, Heft 10, S. 28 - S. 35 und S. 8 - S. 11
- LEI  
Land- en tuinbouwcijfers 2006, `s-Gravenhage 2006

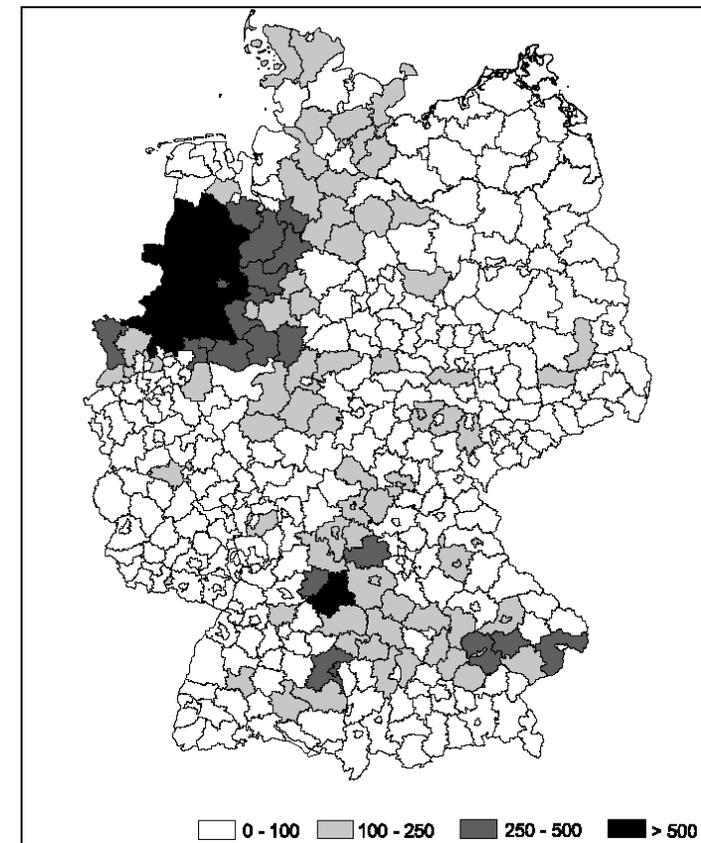
- LVN [a]  
Mestbeleid 2006: tabellen, Den Haag 2006
- LVN [b]  
LVN-beleid in 2006 - De plannen van de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit in kort bestek, Den Haag 2006
- LVN [c]  
Stimuleringsregeling innovatie markt en concurrentiekracht; Vaktechnische kennis mestbeleid KKA; Subsidieregeling jonge agrariers. Veröfentlicht im Internet [www.minInv.nl/loket](http://www.minInv.nl/loket)
- LOK  
Landbrugets Organisationssystem, Kopenhagen 2005
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÖ (Hrsg.)  
La Agricultura, la Pesca y la Alimentaciön en España, Madrid diverse Jahrgänge
- MONTERO GARCÍA, A.  
El cooperativismo agroalimentario y formas de integraciön, Madrid 1996
- NMA  
Besluit Nummer 5460/26 betreffend Dumeco - Slachthuis Goenlo, Den Haag 2006
- PORTER, M. E.  
Wettbewerb und Strategie, München 1999
- PRODUCTSCHAPPEN VEE, VLEES EN EIEREN (PVE)  
Begroting 2006 Productschap Vee en Vlees, Zoetermeer 2005, S. 3 ff.
- PRODUCTSCHAPPEN VEE, VLEES EN EIEREN (PVE)  
Percentage vleesvarkens bij vernieuwde IKB Varkens even hoog als bij oude regeling. Veröfentlicht im Internet [bedrijfsnet.pve.agro.nl](http://bedrijfsnet.pve.agro.nl), 07.01.2004
- PRODUCTSCHAPPEN VEE, VLEES EN EIEREN (PVE)  
Vee, Vlees en Eieren in Cijfers, Zoetermeer 2006
- QS QUALITÄT UND SICHERHEIT GMBH  
Unveröfentlichte Unterlagen sowie mündliche Auskünfte, 2006
- SAATKAMP, H. W.; VELTHUIS, A. G. J.; VAN DER WALLE, K.  
Quality Control Systems in german and dutch pig production: The differences between QS and IKB, Wageningen 2004, S. 11 ff.
- SOCIAAL ECONOMISCHE RAAD  
De product- en bedrijfschappen: Instrument voor sectoraall kwaliteitsbeleid. Veröfentlicht im Internet [www.ser.nl](http://www.ser.nl), letzter Zugriff 30.10.2006
- VAN EVERDINGEN  
Steeds meer boeren in ondernemersregeling. In: LEI, Agri-Monitor, Wageningen 2004

OHNE VERFASSER  
Niederländische Gesetze wie Varkensbesluit usw. Veröfentlicht im Internet [wetten.overheid.nl](http://wetten.overheid.nl)

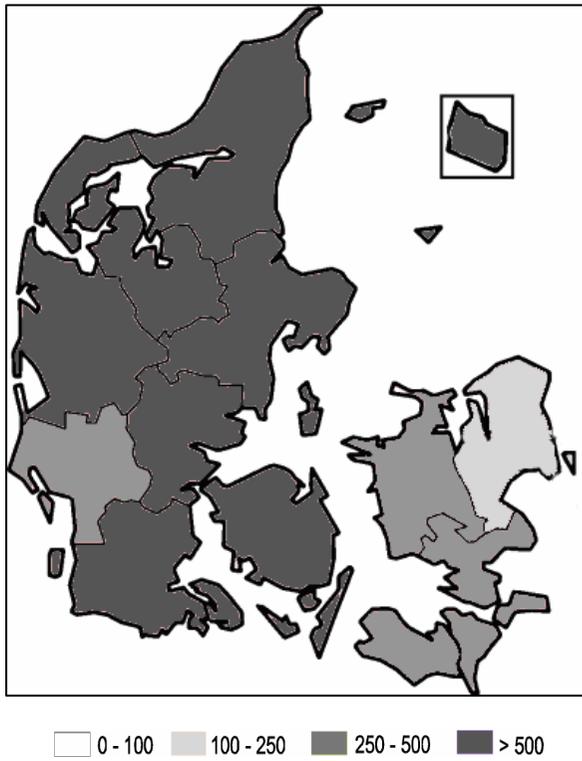
OHNE VERFASSER  
Varkenshouders in Zuid kopen vaker rechten in overig Nederland. Veröfentlicht im Internet [www.agriholland.de](http://www.agriholland.de), 01.11.2005

## Anhang

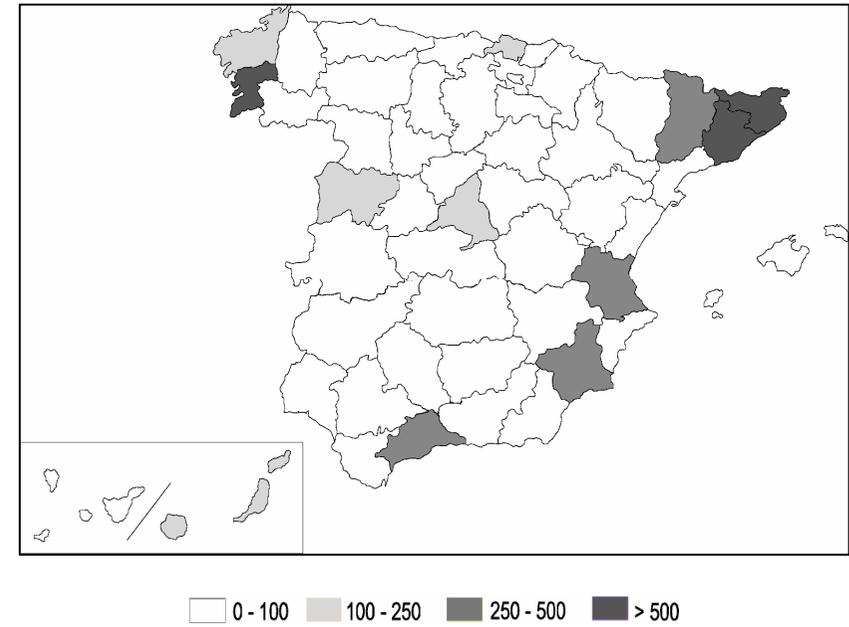
Karte A-1: Intensität der Schweinehaltung in Deutschland  
(Anzahl der Schweine je 100 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche)



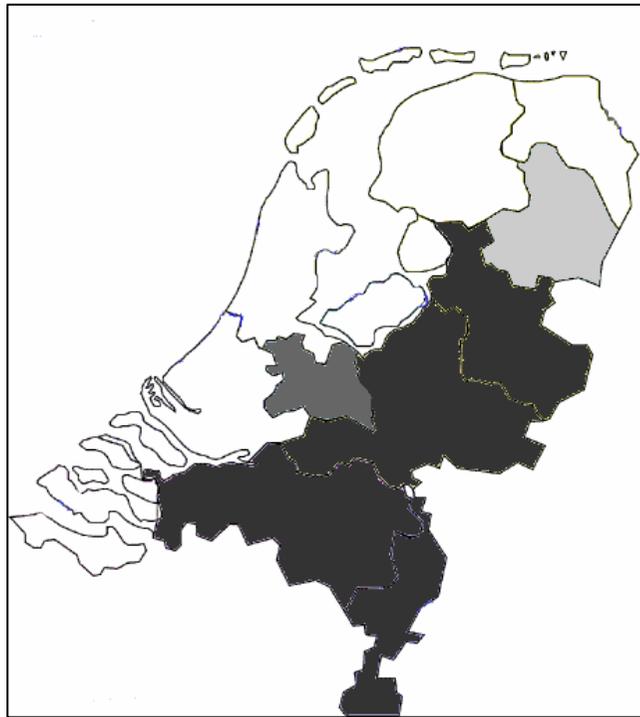
Karte A-2: Intensität der Schweinehaltung in Dänemark  
 (Anzahl der Schweine je 100 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche im Jahr 2005)



Karte A-3: Intensität der Schweinehaltung in Spanien  
 (Anzahl der Schweine je 100 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche)



Karte A-4: Intensität der Schweinehaltung in den Niederlanden  
(Anzahl der Schweine je 100 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche)



0 - 100    100 - 250    250 - 500    > 500

## Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungswirtschaft - Analyse und Bewertung

Jan Schiefer und Prof. Dr. Monika Hartmann

### Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	56
2	Situation des Ernährungsgewerbes in Deutschland .....	57
3	Analyse von Wettbewerbsfähigkeit: Theoretische Überlegungen und empirische Studien .....	60
3.1	Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit .....	60
3.2	Erfolgsunterschiede zwischen Firmen in der Theorie .....	61
3.3	Empirische Studien auf einzelbetrieblicher Ebene .....	65
3.3.1	Studien ohne Bezug zum Ernährungsgewerbe .....	66
3.3.2	Studien mit Bezug zum Ernährungsgewerbe .....	68
4	Methodik .....	73
4.1	Bezugsrahmen .....	73
4.2	Erfolgsindikator .....	73
4.3	Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren .....	76
4.3.1	Eingrenzung des Erfolgsfaktorenbegriffs .....	76
4.3.2	Ableitung der Untersuchungshypothesen .....	77
4.4	Datenerhebung .....	83
5	Untersuchungsergebnisse .....	84
5.1	Eigenschaften der Stichprobe .....	84
5.2	Datenanalysen .....	88
5.2.1	Beziehung der einzelnen Erfolgsfaktoren zu den Erfolgsindikatoren .....	88
5.2.2	Verdichtete Faktoren und integriertes Erfolgsmaß .....	89
5.3	Ergebniszusammenfassung .....	94
6	Diskussion und Schlussfolgerungen .....	95
7	Zusammenfassung .....	98
	Literaturverzeichnis .....	99
	Anhang .....	104

# Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie - Analyse und Bewertung

## 1 Einleitung

Das deutsche Ernährungsgewerbe befindet sich in einem umfassenden Wandlungsprozess. Bedeutende Triebkräfte für diesen Prozess sind die zunehmende Globalisierung des Angebots von und der Nachfrage nach Nahrungsmitteln, die EU-Osterweiterung, der Abbau von Handelsbarrieren als Folge der Doha-Runde, technologische Neuerungen, die es erlauben, selbst schnell verderbliche Güter über immer größere Distanzen zu transportieren sowie die Angleichung der internationalen Konsumgewohnheiten. Diese Entwicklungen verschärfen die Wettbewerbsintensität für die deutschen Unternehmen auf den heimischen und EU-Absatzmärkten. Gleichzeitig stellen sie aber auch eine Chance für die deutsche Ernährungsbranche dar, erleichtern sie doch die Exporte in ausländische Wachstumsmärkte, wie nach Mittel- und Osteuropa oder in den asiatischen Raum.

Ein erheblicher Druck ergibt sich für die deutsche Ernährungsindustrie durch die hohe und weiter zunehmende Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels. Der wachsende Trend zur Handelsmarke bietet vielen Herstellern Entwicklungsmöglichkeiten und eine bessere Auslastung ihrer Kapazitäten, macht die Hersteller insgesamt aber austauschbarer und intensiviert die Konkurrenz untereinander. Auch im Markengeschäft verschärft sich der Preisdruck des Handels, der durch die geringe Preisbereitschaft deutscher Konsumenten zusätzlich forciert wird. Schließlich sehen sich die deutschen Produzenten mit zunehmend restriktiveren rechtlichen Rahmenbedingungen konfrontiert<sup>1</sup>, in der Regel mit der Konsequenz steigender Anpassungs- und Produktionskosten relativ zu ihren Konkurrenten auf den internationalen Märkten.

Fortbestand und Wachstumschancen jedes einzelnen Unternehmens hängen nicht zuletzt davon ab, ob es den Unternehmen gelingt, die Potentiale und Chancen sich verändernder Rahmenbedingungen erfolgreich zu nutzen und durch frühzeitige strategische Anpassung, Gefahren und Risiken abzuwenden. Hierfür ist es wichtig, die zentralen Voraussetzungen und

---

<sup>1</sup> Dies betrifft die Verschärfung der rechtlichen Rahmenbedingungen z.B. in Hinblick auf die Umweltverträglichkeit der Produktionsprozesse, die Einhaltung der Richtlinien des Tierschutzes, die Verfolgbarkeit der Erzeugnisse über den gesamten Produktionsprozess sowie die wachsenden Anforderungen an eine umfassende und verständliche Kennzeichnung der Lebensmittel.

Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Sektors sowie der einzelnen Branchen zu kennen. Dies gilt umso mehr, da vom Erfolg der Ernährungsindustrie auch vor- und nachgelagerte Branchen abhängen. Die Landwirtschaft betrifft dies in besonderem Maße. Die europäische Ernährungsindustrie verwendet und verarbeitet etwa 70% der in der EU erzeugten Agrarrohstoffe. Für manche Agrarrohstoffe, z.B. Zucker, Milch und Ölsaaten liegt dieser Anteil sogar beinahe bei 100% (MARTIN 2005). Dies zeigt, dass Landwirtschaft und verarbeitendes Ernährungsgewerbe in enger Weise miteinander verflochten sind.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieser Studie, zentrale Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg der Unternehmen des deutschen Ernährungsgewerbes maßgeblich beeinflussen. Dabei wird untersucht, welche einzelbetrieblichen Weichenstellungen und unternehmensspezifischen Charakteristika Wettbewerbsvorteile einzelner Marktteilnehmer erklären und welchen Einfluss die Rahmenbedingungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt gegliedert: Abschnitt 2 ist der Darstellung der bisherigen Entwicklung sowie der aktuellen Lage des deutschen Ernährungsgewerbes gewidmet. Das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit, theoretische Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsfähigkeit auf einzelbetrieblicher Ebene sowie empirische Studien werden in Abschnitt 3 vorgestellt. Im 4. Teil der Studie wird die Untersuchungsmethodik vorgestellt, während die Ergebnisse der online durchgeführten Unternehmensbefragung in Kapitel 5 präsentiert und in Abschnitt 6 diskutiert werden. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse.

## 2 Situation des Ernährungsgewerbes in Deutschland

Nach einem durch die Wiedervereinigung ausgelösten erheblichen Anstieg der Umsätze in den Jahren 1991 bis 1994 hatte das Ernährungsgewerbe in der zweiten Hälfte der 90er Jahre mit Umsatzeinbußen zu kämpfen. Das reale Umsatzniveau von 1994 konnte seither nicht wieder erreicht werden. Ursachen für diese Entwicklung sind das hohe Marktsättigungsniveau bei Nahrungsmitteln, die geringe Einkommenselastizität der Nachfrage nach Nahrungsmitteln sowie die stagnierende Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bei gleichzeitig steigenden Importen<sup>2</sup>. Diese Entwicklung hat

---

<sup>2</sup> Die aktuellen Zahlen des Bundesverbandes der Ernährungsindustrie zeigen, dass dieser Trend im Jahr 2005 gebrochen wurde: die Importe verarbeiteter Lebensmittel lagen 2004 mit 28,1 Milliarden Euro deutlich unter den Importen des Vorjahres (30,2 Milliarden Euro) ([http://www.bve-online.de/zahlen/texte/foliensatz\\_2006.pdf](http://www.bve-online.de/zahlen/texte/foliensatz_2006.pdf) zuletzt am 12.12.2006).

dazu geführt, dass die relative Bedeutung des produzierenden Ernährungsgewerbes am gesamten verarbeitenden Gewerbe gemessen am Umsatz seit 1994 eine leicht sinkende Tendenz aufweist. Dennoch gehört das Ernährungsgewerbe mit einem Umsatz von 129 Milliarden Euro nach der Kraftwagenherstellung, dem Maschinenbau und der chemischen Industrie zu den bedeutendsten Wirtschaftsbranchen der Bundesrepublik Deutschland<sup>3</sup>.

Das verarbeitende Ernährungsgewerbe ist durch eine relativ hohe Rohstoffintensität gekennzeichnet. Während der Anteil der Kosten für Materialverbrauch im produzierenden Gewerbe insgesamt in 2003 41,8% betrug, lag er im verarbeitenden Ernährungsgewerbe im gleichen Jahr mit 50,1% wesentlich höher.<sup>4</sup> Die Vorleistungen aus der Landwirtschaft werden somit nur einer relativ geringeren Weiterverarbeitung unterzogen, als dies für die in der sonstigen produzierenden Wirtschaft eingesetzten Rohstoffe gilt. Jedoch zeigt sich für das Ernährungsgewerbe, dass die Kostenkomponente „Materialverbrauch“ in der letzten Dekade einen sinkenden Anteil an den Gesamtkosten aufweist. Gründe hierfür sind vermutlich die im Vergleich zu anderen Faktoren und Vorleistungen gesunkenen Preise für landwirtschaftliche Rohstoffe als Folge der seit Anfang 1992 umgesetzten EU-Agrarreformen sowie die wachsende Bedeutung komplementärer Dienstleistungen, die den Agrarrohstoffen hinzugefügt werden und somit zur Erhöhung der Wertschöpfung beitragen. Letztere Entwicklung bedingt einen stärkeren Arbeitskräfteeinsatz oder einen erhöhten Kapitaleinsatz. Tatsächlich ist seit 1997 die Zahl der Beschäftigten im deutschen Ernährungsgewerbe leicht gestiegen. Diese Entwicklung verlief parallel zu einem deutlichen Abbau von Arbeitskräften im verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Der Anteil der Beschäftigten im Ernährungsgewerbe an den Beschäftigten erreichte somit im Jahr 2003 mit 9,6% seinen bisherigen Höchststand. Ein verstärkter Kapitaleinsatz hat dagegen in den letzten Jahren in der Ernährungsindustrie nicht stattgefunden. Vielmehr war die Investitionstätigkeit in der deutschen Ernährungsindustrie in der letzten Dekade verhalten. So lagen die Investitionen im Jahr 2003 um 30% unter dem Niveau von 1991. Auch relativ zum Umsatz sind die Investitionen über den Zeitraum 1991 bis 2003 stark gesunken. Betrug der Anteil der Investitionen relativ zum Umsatz 1991 noch 5,5% so sank dieser Anteil bis zum Jahr 2003 auf 3,2%.

Die Exportquote, d.h. der Anteil der Exporte am Umsatz, ist mit 13,3% in 2003 im Vergleich zum gesamten produzierenden Gewerbe (38,4%) sehr

---

<sup>3</sup> Statisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland (versch. Jg.), Wiesbaden.

<sup>4</sup> Der Materialverbrauch im produzierenden Ernährungsgewerbe umfasst vor allem die Vorleistungen aus der Landwirtschaft, der Fischerei, der Wasser- und Energiewirtschaft, dem Bergbau und aus dem Ernährungsgewerbe selbst (Reichhold 1994).

gering. Die Unternehmen des deutschen Ernährungsgewerbes konzentrieren sich bisher also im Wesentlichen auf ihren Heimatmarkt. Jedoch stieg die Exportquote von 1993 bis 2003 um etwa 50% an. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmen des deutschen Ernährungsgewerbes die Chancen der Globalisierung und einer wachsenden internationalen Integration intensiver nutzen. Die Entwicklung wurde unterstützt durch die zunehmende Harmonisierung lebensmittelrechtlicher Bestimmungen innerhalb Europas und auf internationaler Ebene sowie durch die Reduzierung tarifärer Handelshemmnisse.

Das deutsche Ernährungsgewerbe ist primär mittelständig strukturiert. Knapp 77% aller Betriebe des produzierenden Ernährungsgewerbes beschäftigten 2003 weniger als 100 Mitarbeiter. Hingegen betrug der Anteil der Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten lediglich 0,4%. Auch bei Betrachtung der Konzentrationsrate bestätigt sich dieses Bild. So vereinten die sechs umsatzstärksten Unternehmen im Jahr 2003 8,3% des Sektorumsatzes auf sich. Dies entspricht einer leichten Steigerung im Vergleich zum Jahr 1992, als dieser Wert 7,7% betrug. Im Vergleich zu den meisten anderen Sektoren des produzierenden Gewerbes ist die Konzentration in der Ernährungsindustrie jedoch nach wie vor als gering einzustufen. Dies trifft allerdings nicht für alle Bereiche des produzierenden Ernährungsgewerbes gleichermaßen zu. Während die Zuckerindustrie sowie die Bereiche Herstellung von rohen Fetten und Ölen und Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen beispielsweise durch eine sehr hohe Konzentration gekennzeichnet sind, gilt das Gegenteil für Branchen wie die Fleisch- und die Milchwirtschaft sowie die Backwarenindustrie. Aber auch in diesen Branchen haben sich in den letzten Jahren durch Fusionen einige sehr große Unternehmen gebildet. Motivation für diese Zusammenschlüsse ist primär die Realisierung von Kostendegressionen. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung in allen Branchen der Ernährungsindustrie in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Nach diesem kurzen Überblick über relevante Entwicklungen im deutschen Ernährungssektor und bevor auf die Durchführung der empirischen Erhebung eingegangen wird, dienen die folgenden Ausführungen der theoretischen Fundierung der empirischen Analyse. Darüber hinaus werden in Kapitel 3.3 ausgewählte empirische Studien vorgestellt.

### 3 Analyse von Wettbewerbsfähigkeit: Theoretische Überlegungen und empirische Studien

#### 3.1 Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit

Die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit kann auf Makro- (gesamtwirtschaftliche Daten), Meso- (sektorale Daten) oder Mikro-Ebene (einzelbetriebliche Daten) erfolgen. Empirische Arbeiten, die auf national oder sektoral aggregierten Daten beruhen, zielen drauf ab, Einflussgrößen auf die Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren, die alle Firmen eines Landes oder einer Branche in gleichem Maße beeinflussen. Man versucht dabei, den Teil der Wettbewerbsfähigkeit zu erklären, der von Eigenschaften des Landes bzw. der Branche bestimmt wird. Deswegen spricht man von Ländereffekten (country effects) oder Brancheneffekten (industry effects). Solche Ansätze können jedoch keinen Erklärungsbeitrag dahingehend leisten, warum Firmen derselben Branche und im selben Land unterschiedlich rentabel wirtschaften. Diese Abweichung vom durchschnittlichen Niveau einer Branche, die durch firmenspezifische Besonderheiten verursacht wird, fasst man unter dem Begriff der Unternehmenseffekte (firm effects) zusammen. Geht es um die Frage, warum sich unter gegebenen sozialen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen einige Unternehmen besser am Markt behaupten können, als andere, so sind Analysen auf Basis einzelbetrieblicher Daten vorzunehmen. Diese Analysen sind in der Literatur aber seltener anzutreffen. Der Grund hierfür ist keineswegs die geringere Bedeutung der „Unternehmenseffekte“ für den firmenindividuellen Erfolg. Vielmehr zeigen empirische Studien, die die relative Bedeutung der Brancheneffekte im Vergleich zu den Unternehmenseffekten analysieren, dass der durch die Charakteristika der Unternehmen erklärte Anteil an der Varianz des Unternehmenserfolges größer ist als der Anteil der sich als Folge spezifischer Merkmale der Branche ergibt (RUMELT 1991, vgl. HUNT 2000, S. 154). Beide stellen jedoch bedeutende Einflussgrößen dar. Dass dennoch Analysen zu den Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene erklären seltener durchgeführt werden, liegt vor allem an der schwierigeren Beschaffung verlässlicher Daten. Während für Makro- und Meso-Studien Daten aus der Industriestatistik oder der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zur Verfügung stehen, erfordern Studien auf Mikroebene meist eine primäre Erhebung einzelbetrieblicher Daten<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Eine weitere Schwierigkeit besteht in der meist mangelhaften Bereitschaft seitens der Wirtschaft, Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens zu opfern und sensible Unternehmensdaten preiszugeben.

Drei inhaltliche Dimensionen lassen sich bei der Analyse von Wettbewerbsfähigkeit unterscheiden. Die Analyse des Stands der Wettbewerbsfähigkeit, des Wettbewerbspotentials und des Prozesses der Wettbewerbsfähigkeit. Bei der Messung der aktuellen Leistungsfähigkeit und damit des Stands der Wettbewerbsfähigkeit kommt eine große Anzahl von Indikatoren<sup>6</sup> zum Einsatz. Manche dieser Maßzahlen wie Marktanteilsindikatoren können auf Ebene der Unternehmen, des Sektors oder der gesamten Volkswirtschaft angewendet werden. Andere Konzepte wie die Domestic Resource Cost Analyse eignen sich primär für die sektorale Ebene. Bei der Analyse des Wettbewerbspotentials steht die Betrachtung der Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund. Wichtige Ansätze in diesem Bereich sind der Diamant von Porter sowie der Industrial-District-Ansatz (HARTMANN 1993). Schließlich geht es in Arbeiten zum Prozess der Wettbewerbsfähigkeit darum zu zeigen, wie das Potential eines Landes, Sektors oder Unternehmens in Leistung umgesetzt wird.

Eine umfassende Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Sektoren oder auch Ländern sollte versuchen, alle drei inhaltlichen Dimensionen miteinander zu verbinden. Einen solchen Ansatz stellt die im Rahmen der vorliegenden Studie angewandte Erfolgsfaktorenanalyse dar. Die vorgenommene Analyse findet auf Unternehmensebene statt, weil zum einen, wie oben bereits ausgeführt wurde, der Erfolg eines Unternehmens mehr seinen firmenspezifischen Charakteristika als seiner Sektorzugehörigkeit geschuldet ist. Zum anderen widmete sich der überwiegende Teil der bisherigen Veröffentlichungen zur Wettbewerbsfähigkeit des deutschen und europäischen Ernährungsgewerbes bereits der Untersuchung der Brancheneffekte (vgl. z.B. den Sammelband TRAILL und PITTS 1998, HARTMANN 1993 sowie WEINDLMAIER 2000).

#### 3.2 Erfolgsunterschiede zwischen Firmen in der Theorie

Gemäß des Modells der vollständigen Konkurrenz existieren keine Erfolgsunterschiede zwischen Firmen. Dem Modell zufolge haben alle Produzenten eines Gutes identische Grenzkostenkurven. Jedes Unternehmen befriedigt dabei aufgrund der allgemeinen Gleichgewichtstheorie einen gleich großen Teil der Gesamtnachfrage. Entsprechend stellt sich in allen Unternehmen dasselbe Gewinnniveau ein (STOELHORST und RAAIJ 2004). Vom Durchschnitt abweichende Gewinne werden deswegen als „abnormale Profite“ bezeichnet (HUNT und MORGAN 1995). Dies trifft die Realität insofern nicht,

<sup>6</sup> Zu nennen sind hier u.a. Produktionskosten, Domestic Resource Costs, Gewinn bzw. Rentabilität, Wertschöpfung, Marktanteile und reales Pro-Kopf-Einkommen (vgl. FROHBERG und HARTMANN 1997).

als dass eine entweder über- oder unterdurchschnittliche Profitabilität die Regel und nicht eine Ausnahme darstellt. In alternativen wettbewerbspolitischen Konzeptionen gewann vor diesem Hintergrund die Erklärung solcher „abnormaler Profite“ einen großen Stellenwert. Die verschiedenen Erklärungsansätze unterscheiden sich dabei primär in ihrer Vorstellung darüber, worin der Wettbewerb zwischen Unternehmen besteht, um darauf basierend zu erläutern wie Unterschiede in der Wettbewerbsposition einzelner Unternehmen zustande kommen.<sup>7</sup> Einige der aktuelleren Ansätze mit Relevanz für den vorliegenden Beitrag werden im Folgenden vorgestellt.

PORTER (1980) zufolge können Wettbewerbsvorteile dadurch erlangt werden, dass es einem Unternehmen gelingt, einen attraktiven Markt zu finden und sich dort mit der geeigneten Strategie zu positionieren. Die Attraktivität eines Marktes bestimmen dabei fünf Kräfte (five forces): Art und Intensität des Wettbewerbs, existierende Markteintrittsbarrieren, die Gefahr durch Substitute und die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Kunden. In Bezug auf die Strategie unterscheidet Porter drei Normstrategien („generic strategies“): Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokus (Spezialisierung auf eine Nische). Der Erfolg eines Unternehmens hängt dann von der Attraktivität des gewählten Marktes und der Positionierungsvorteile aufgrund der Strategiewahl ab. Unter der Bezeichnung „market-based view“ fand Porters Ansatz insbesondere im strategischen Management Beachtung.

Während Porters Ansatz impliziert, dass die Quellen von Wettbewerbsvorteilen vorrangig im Markt begründet liegen, geht der auf BARNEY (1991) zurückgehende „resource-based view“ (RBV)<sup>8</sup> davon aus, dass sie hauptsächlich in der Unternehmung zu suchen sind. Unter Ressourcen verstehen die Vertreter dieses Ansatzes materielle oder immaterielle Kapitalbestände, die nicht perfekt mobil und heterogen über die Unternehmen verteilt sind. Wettbewerbsvorteile entstehen für ein Unternehmen durch die Ausnutzung solcher Ressourcen oder auch Ressourcenkombinationen, die knapp, schwer imitierbar und nicht ersetzbar sind (BARNEY 1991).

Innerhalb des RBV-Ansatzes ist insbesondere das von DAY und WENSLEY (1988) entwickelte SPP-Konzept (Sources, Positions, Performance) zu erwähnen. Im Mittelpunkt des Konzeptes steht eine kausale Kette: Hierbei führen überlegene Fähigkeiten und Ressourcen (Sources) zu Positionsvorteilen (Positions) in Form niedrigerer Kosten oder eines höheren Angebotswertes aus Kundensicht. Diese Positionsvorteile wiederum induzie-

<sup>7</sup> Neben den im Folgenden diskutierten Ansätzen gehören hierzu auch das von den Ökonomen der Harvard-Schule entwickelte Structure-Conduct-Performance-Konzept (v.a. BAIN 1951) sowie die verschiedenen Wettbewerbskonzeptionen von CHAMBERLIN (1933), Schumpeter, Hayek sowie der Chicagoer Schule.

<sup>8</sup> Im Deutschen auch bezeichnet als Ressourcentheorie.

ren einen im Vergleich zu anderen Unternehmen höheren Unternehmenserfolg<sup>9</sup> (Performance). Zentral ist im SPP-Konzept der komparative Charakter der drei Konstrukte. So sei nach DAY und WENSLEY nicht das absolute Niveau einer strategischen Ressource von Relevanz für die Erlangung von Positions- und Erfolgsvorteilen, sondern die relative Verfügbarkeit dieser Ressource im Vergleich zu Konkurrenten. Durch den Vergleich mit den Konkurrenten am Markt wird der nach innen gerichtete Blick auf die Firmenressourcen im Kontext des Wettbewerbsumfeldes bewertet. In dieser Hinsicht erfolgt im SPP-Konzept eine Integration von resource-based und market-based view (STOELHORST und RAAIJ 2004, S. 470).<sup>10</sup>

Im Laufe der Diskussion wurde der RBV um die Begriffe „capabilities“ (Fähigkeiten) und „core competencies“ (Kernkompetenzen) erweitert. „Capabilities“ sind Kombinationen komplementärer Ressourcen, die ein Unternehmen oder eine Betriebseinheit befähigen, eine bestimmte Aktivität oder Aufgabe auszuführen<sup>11</sup>. Fähigkeiten, die eine Firma in besonderem Maße besitzt oder beherrscht und die ihr als Quelle eines Wettbewerbsvorteils gegenüber ihren Rivalen dienen, werden als Kernkompetenzen bezeichnet (HITT et al. 2007, S. 17). Kernkompetenzen finden sich häufig in den größeren organisatorischen Einheiten eines Unternehmens (HITT et al. 2007, S. 17).<sup>12</sup> PRAHALAD und HAMEL (1990) vertreten zudem die These, dass vor allem in der Einzigartigkeit von Ressourcenkombinationen ihr Wert liegt. Daraus ergibt sich für Manager die Notwendigkeit „rule breaker“ (STOELHORST und RAAIJ 2004, S. 467) zu werden, also ureigene Kompetenzen zu fördern, statt Wettbewerbern zu folgen.

Mit der Resource-Advantage Theorie (RA-Theorie) stellten HUNT und MORGAN (1995) in Anlehnung an Day und Wensleys SPP-Konzept einen weiteren theoretischen Rahmen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen vor. Dieser lässt sich wie folgt zusammenfassen: Wenn eine Firma über einen

<sup>9</sup> Zentrale Dimensionen des Unternehmenserfolgs sehen die Autoren in Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie Marktanteil und Profitabilität. In späteren Publikationen sprechen sie von „superior payoffs“ und betonen damit stärker die monetäre Komponente des Unternehmenserfolgs.

<sup>10</sup> Das SPP-Konzept wurde auf Grund seines sehr weit gefassten Ressourcenbegriffs kritisiert. Day und Wensley verstehen Ressourcen als materielle und immaterielle Mittel, die das Unternehmen in die Lage versetzen, zu produzieren. Insofern könne fast alles, was mit einer Firma zusammenhängt, als Ressource bezeichnet werden. Der Prozess des Zustandekommens des Wettbewerbsvorteils werde dadurch zu einer Black Box (PRIEM und BUTLER, 2001).

<sup>11</sup> Die Definitionen unterscheiden sich teils beträchtlich voneinander. So weist FORSMAN (2004) darauf hin, dass Ressourcen und Fähigkeiten oft auch als Synonyme verstanden werden.

<sup>12</sup> So wird zum Beispiel das Marketing im Unternehmen Philip Morris International als eine Kernkompetenz der Firma eingestuft (HITT et al. 2007, S. 17).

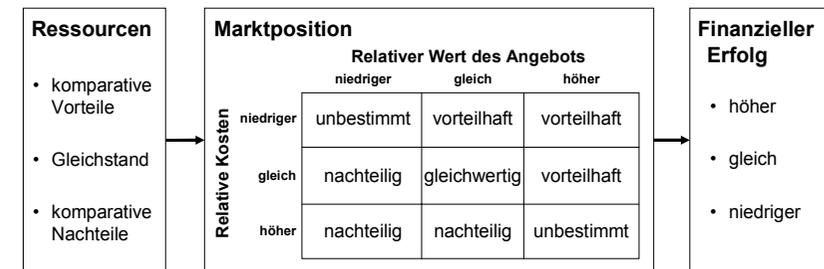
komparativen Ressourcenvorteil verfügt, kann dies in einigen Marktsegmenten<sup>13</sup> zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Positionsvorteile bestehen dabei entlang zweier Dimensionen: dem Grad komparativer Effektivität und dem Grad komparativer Effizienz. Als Effektivität wird dabei der Wert des erstellten Angebots im Auge des Kunden, und als Effizienz das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung, also der Kosten pro Outputseinheit verstanden<sup>14</sup>. Ein Angebot ist dementsprechend effektiver, wenn es dem Kunden einen höheren Nutzen stiftet als ein alternatives Angebot eines Konkurrenten. Effizienter ist dasjenige Angebot, welches zu niedrigeren Kosten produziert werden kann. Insofern bestimmt also die Kombination aus relativen Kosten und relativem Nutzen bzw. Wert letztlich die Vorteilhaftigkeit der Marktposition (vgl. Abbildung 1). Marktpositionen mit einem Wettbewerbsvorteil entscheiden schließlich über einen überlegenen finanziellen Erfolg (HUNT 2000, S. 10). Hunt und Morgans RA-Theorie ist stark vom SPP-Konzept inspiriert, stellt jedoch in einigen Punkten eine Weiterentwicklung dar. So erfolgt bei Hunt und Morgan eine weitergehende Einteilung der Ressourcen in finanzielle Ressourcen (z.B. liquide Mittel, Zugang zu Finanzmärkten), materielle/physische Ressourcen (z.B. Immobilien, Anlagen, Einrichtungen), rechtliche Ressourcen (z.B. Rechtsform, Patente, Lizenzen), organisatorische Ressourcen (z.B. hierarchische Ausgestaltung, Unternehmenskultur), informationelle Ressourcen (z.B. Wissen über Konsumenten und Mitbewerber, technologisches Know-how), relationale Ressourcen (z.B. Beziehungen/Verhältnisse zu Kunden u. Lieferanten) und Human Resources (z.B. Qualifikation der Mitarbeiter, Fähigkeiten/Wissen der Angestellten). Anders als Day und Wensley, die den Unternehmenserfolg als mehrdimensionales Konzept sehen, beschränken sich Hunt und Morgan zudem auf den finanziellen Unternehmenserfolg. Erfolgreichere Firmen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie (im Vergleich zu ihren Rivalen) ein überlegenes finanzielles Ergebnis erwirtschaften.

Obwohl jeder der genannten Ansätze einen Beitrag zur Erklärung von Erfolgsunterschieden zwischen Firmen liefert, eignet sich der RBV sowie seine Erweiterungen in der RA-Theorie und dem SPP-Konzept als theoretische Basis für die nachfolgende Analyse der Unternehmenseffekte in besonderer Weise, weil darin vorrangig firmenspezifische Faktoren Berücksichtigung finden. Durch den Vergleich mit Konkurrenten wird die Marktperspektive dennoch nicht vernachlässigt.

<sup>13</sup> HUNT (2000) definiert Marktsegmente in einer Branche als Gruppen von Konsumenten, deren Geschmack und Präferenzen relativ homogen sind.

<sup>14</sup> "Efficiency (reaching goals at the least possible costs) and effectiveness (having the right goals)..." (BUCKLEY et al. 1988, S. 195).

Abbildung 1 Resource-Advantage Theorie



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf HUNT und MORGAN (1995) sowie HUNT und MORGAN (1996)

### 3.3 Empirische Studien auf einzelbetrieblicher Ebene

In der internationalen Literatur gibt es eine Reihe empirischer Studien, die die Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit auf Mikro-Ebene untersuchen. Im Folgenden werden einige dieser Arbeiten vorgestellt<sup>15</sup>. In allen ausgewählten Studien ist der Unternehmenserfolg die zu erklärende Variable. Die Untersuchungen unterscheiden sich jedoch in der Definition dessen, was Erfolg ist und wie er gemessen wird. Variablen, die den Unternehmenserfolg messen sollen werden im Folgenden als Erfolgsindikatoren bezeichnet. Zudem differieren die Studien in der Wahl der unabhängigen Variablen - der potentiellen Erfolgsfaktoren - also der Größen, die einen Erklärungsbeitrag zur Variation im Unternehmenserfolg leisten sollen. Weitere Spezifika bestehen in der Wahl der Branche und des Untersuchungsobjektes. So beziehen sich einige Analysen auf Unternehmen und andere auf einzelne Geschäftseinheiten von Unternehmen.

Die nachfolgende Vorstellung ausgewählter empirischer Studien erfolgt aus zweierlei Gründen. Sie soll erstens einen Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verfolgten Ansätze verschaffen (vgl. 0, S. 63). Zweitens sollen die im Rahmen der Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse dazu beitragen, Hypothesen für die empirische Analyse der vorliegenden Studie abzuleiten. Während Kapitel 3.3.1 Studien ohne speziell-

<sup>15</sup> Dabei wurden zum einen sektorübergreifende Studien ausgewählt, die entweder einen starken Einfluss auf nachfolgende Forschungsbeiträge hatten oder (wie ADOLPHS 2004, der sich an der RA-Theorie orientierte) einen der vorliegenden Studie ähnlichen theoretischen Ansatz verfolgten. Bei der Vorstellung der Studien mit Bezug zur Ernährungsindustrie war es Ziel, ein möglichst vollständiges Bild der Erkenntnisse über diesen Sektor zu vermitteln.

len Fokus auf das Ernährungsgewerbe vorstellt, werden Befunde über diesen Sektor in Kapitel 3.3.2 dargestellt<sup>16</sup>.

### 3.3.1 Studien ohne Bezug zum Ernährungsgewerbe

#### **Profit Impact of Market Strategy (PIMS)**

Das PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategy) wird als Startschuss zur Erfolgsfaktorenforschung angesehen. Es wurde in den 1960ern von General Electric initiiert und unter der Federführung des Strategic Planning Institute entwickelt<sup>17</sup>. Ziel war es, den Zusammenhang zwischen Marketing-Strategie, Marktstruktur und den Geschäftsergebnissen aufzudecken (FARRIS und FARLEY 2004, S. 6). Zwischen 1970 und 1983 wurden Daten über etwa 2600 strategische Geschäftseinheiten von rund 400 Firmen gesammelt. Es resultierte eine Panel-Datenstruktur, wobei die Zeitreihen über durchschnittlich sechs Jahre reichten. An dem Projekt nahmen Firmen unterschiedlichster Branchen teil, wobei Unternehmen mit einem Tätigkeitsschwerpunkt im produzierenden Gewerbe stärker in der Datenbasis vertreten waren als Unternehmen, die primär Dienstleistungen anboten. Die Bedeutung des Projektes wird dadurch unterstrichen, dass aus der Analyse der PIMS-Daten über 170 Veröffentlichungen hervorgingen (FARRIS und FARLEY 2004, S. 16). In den Veröffentlichungen kamen zur Erfolgsmessung zum Teil relative Maßzahlen (gegenüber den drei führenden Mitbewerbern) aber auch absolute finanzielle Kennzahlen zur Anwendung<sup>18</sup>. Aus der Metaanalyse der auf den PIMS-Daten beruhenden Veröffentlichungen ergab sich, dass vor allem die relative Produktqualität, der Marktanteil, die Investitionsintensität, Produktinnovationen, Werbung und die Preisstrategie einen Erfolgseinfluss haben (FARRIS und FARLEY 2004, S. 17).

---

<sup>16</sup> Die Erfolgsfaktorenforschung wird von einigen Autoren kritisch betrachtet. Die pauschale Ablehnung des Untersuchungsgebietes scheint jedoch nicht gerechtfertigt. Für eine Diskussion um Erfolg und Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung in der Vergangenheit sei an dieser Stelle auf NICOLAI und KIESER (2002) und den nachfolgenden Dialog im selben Journal verwiesen.

<sup>17</sup> Die Ergebnisse wurden später von verschiedenen Spin-off-Unternehmen in Form von Beratungsdienstleistungen kommerzialisiert.

<sup>18</sup> Wegen des Zielkonflikts zwischen Präzision und Zusicherung der Geheimhaltung (FARRIS und FARLEY 2004, S. 11) wurden zwar Angaben in absoluten Dollar-Beträgen erhoben, der Befragte multiplizierte diese jedoch mit einem firmenindividuellen „Disguise-Faktor“, der nur ihm bekannt war. Weil in der Auswertung nur Verhältniszahlen verwendet wurden, kürzte sich dieser Faktor bei der Auswertung heraus (FARRIS und FARLEY 2004, S. 11).

#### **Adolphs (2004)**

ADOLPHS (2004) thematisiert Wettbewerbsvorteile im Online-Einzelhandel. Aufgrund der Technologieorientierung dieses Sektors liegt der Fokus der Arbeit auf dem Aufbau von Wettbewerbsbarrieren durch technologische Innovationen. Die empirische Überprüfung basiert auf der Auswertung eines Online-Fragebogens. Adolphs identifiziert in seiner Analyse vier wettbewerbsstrategische Cluster, die er in Hinblick auf ihre Innovationsstrategie beschreibt und deren Erfolg er miteinander vergleicht (ADOLPHS 2004, S. 180). Als finanzielle Erfolgskennzahlen dienen die Wachstumsraten von Umsatz und Marktanteil sowie die Umsatzrendite. Die Analyse basiert auf der subjektiven Einschätzung der Ausprägung dieser Variablen im Vergleich zur Konkurrenz durch Mitarbeiter in Führungspositionen der Unternehmen (ADOLPHS 2004, S. 149). Als finanziell erfolgreicher erwiesen sich zwei Unternehmenscluster, die beide spezialisierte Sortimente anboten. Die beiden Cluster unterschieden sich jedoch in der gewählten Strategie. So setzte das erste Cluster in Hinblick auf Innovationen auf eine Verfolgerstrategie, mit dem Ziel, aus der Erfahrung der Pioniere zu lernen. Positionsvorteile im Sinne der RA-Theorie bestanden in Kostenvorteilen durch überlegene Prozesseffizienz bei paritätischer Kundenwertposition (Effektivität). Während dieses Cluster ein gemäßigtes Umsatzwachstum anstrebte, war es Ziel des zweiten Clusters, den Marktanteil rapide zu steigern. Die Innovationsstrategie dieses Clusters bestand in einer Pionier-Grundhaltung mit dem Ziel, durch echte Innovationen die Innovationsführerschaft zu erlangen. Dieses Cluster wies sowohl Effizienz- als auch Effektivitätsvorteile auf.

#### **Vorhies und Morgan (2005)**

In ihrer empirischen Untersuchung testeten VORHIES und MORGAN (2005) den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg. Die Untersuchung basierte auf einer schriftlichen Befragung und bezog zwölf unterschiedliche Wirtschaftssektoren mit ein. Als Dimensionen des Erfolgs wählten die Autoren Kundenzufriedenheit, Profitabilität und Markteffektivität. Auch in dieser Studie wurden die Befragten gebeten, die vorgelegten Faktoren und Determinanten des Erfolges für ihr Unternehmen jeweils im Vergleich zu ihrer Konkurrenz einzuschätzen. Als Ergebnis der Analyse konnten Vorhies und Morgan zeigen, dass das Cluster „Marktorientierte Unternehmen“ erfolgreicher war als das Cluster „Nicht-marktorientierte Unternehmen“. Erstere zeichneten sich dabei durch stärker ausgeprägte Fähigkeiten in der Produktentwicklung, der Marktforschung, der Preisgestaltung, dem Vertrieb und dem Marketing-Management aus.

### 3.3.2 Studien mit Bezug zum Ernährungsgewerbe

#### **Hatten und Hatten (1985)**

HATTEN und HATTEN (1985) untersuchen in ihrem Beitrag, welche Faktoren die Profitabilität der US-amerikanischen Brauindustrie beeinflusst. Ihr Datensatz basiert auf Unternehmensdaten, die aus sekundären Quellen zusammengetragen wurden. Als Erfolgsindikator diente der auf das Anlagevermögen bezogene operative Gewinn<sup>19</sup>. Auf Basis einer Regressionsanalyse zeigen die Autoren unter anderem, dass die Unternehmensgröße, gemessen als Anteil am Marktvolumen, einen signifikant positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, während die Anzahl an Produktionsstätten diesen negativ beeinflusst.

#### **Goehler (1993)**

GOEHLER (1993) vergleicht in seiner Studie den Erfolg großer Familienunternehmen mit dem Abschneiden sonstiger Gesellschaften im Braugewerbe. In seiner Analyse verknüpft er Unternehmenswachstum und Profitabilität<sup>20</sup> zu einem mehrdimensionalen Erfolgsindikator. Die seiner Studie zugrunde liegenden Unternehmensdaten beruhen auf öffentlich zugänglichen Bilanzkennzahlen, Erhebungen Dritter sowie eigenen Schätzungen auf der Basis von Expertengesprächen. Durch den Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Marktteilnehmer schließt Goehler dann darauf, wie verschiedener Struktur- und Verhaltenscharakteristika den Unternehmenserfolg beeinflussen. GOEHLER (1993, S. 214) kommt zu dem Ergebnis, dass die Zusammenlegung von Produktionsstätten einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Als weitere Erfolgsfaktoren identifiziert der Autor die Spezialisierung der Produktion auf eine bzw. wenige Sorten, kontinuierliche Reinvestitionen zur technologischen Erneuerung, eine hohe Markenstärke und hochwertige Produktimages. Goehler kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass familiär geprägte Privatbrauereien erfolgreicher sind als alternativ geführte Brauereiunternehmen, da sich erstere durch höhere Eigenkapitalquoten und ein höheres Maß an Unabhängigkeit und Flexibilität auszeichnen.

#### **Strandskov (1999)**

Mittels einer schriftlichen Befragung an der 133 Unternehmen teilnahmen, untersucht STRANDSKOV (1999) die Determinanten von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg in der europäischen Fleischverarbeitungsbranche. Als Erfolgsindikator verwendet der Autor die subjektive

---

<sup>19</sup> Operating Return on Assets (OROA).

<sup>20</sup> Eigenkapital- und Umsatzrendite sowie Jahresüberschuss pro hl Ausstoß.

Zufriedenheit der Befragten mit dem in den letzten drei Jahren erzielten Umsatzwachstum, dem Marktanteil des Hauptproduktes und der Gesamtkapitalrendite<sup>21</sup> ihres Unternehmens im Vergleich zu ihren Hauptkonkurrenten. Die auf Basis eines Strukturgleichungsmodells ermittelten Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren Verarbeitungstechnologie, Aufwand für Prozessentwicklung, Einführungen neuer Produkte und das Verhältnis zum Handel einen signifikant positiven Effekt auf den Erfolg der Unternehmen haben.

#### **Forsman (2004)**

An der von FORSMAN (2004) durchgeführten Studie nahmen 238 kleinere Lebensmittelverarbeiter in Finnland teil. Fleisch- und milchverarbeitende Unternehmen machten dabei den größten Anteil der Stichprobe aus. Die Daten wurden im Rahmen einer schriftlichen Befragung ermittelt. Die von Forsman gewählten Erfolgsindikatoren orientieren sich an der Balanced Scorecard und beziehen dementsprechend die Finanzperspektive (den finanziellen Unternehmenserfolg), die Kundenperspektive (u.a. Kundenbindung und Marktanteilswachstum), die Geschäftsprozessperspektive (z.B. die Anzahl an Produkteinführungen), sowie die Wachstums- bzw. Entwicklungsperspektive mit ein. Die Befragten gaben ihre Zufriedenheit in Hinblick auf die Erreichung der genannten Erfolgsziel in ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren an. Im Rahmen der Studie konnte gezeigt werden, dass die Zugehörigkeit zu einem Erfolgscluster signifikant von einer überlegenen Unternehmensreputation, einer überlegenen Distributionsweise, dem Wissen über die Kundenwünsche, den Bemühungen um die Kundenzufriedenheit und den finanziellen Möglichkeiten beeinflusst wird.

---

<sup>21</sup> Return on Assets (ROA), vgl. Kapitel 4.2.

Tabelle 1 Empirische Studien mit/ohne Bezug zum Ernährungsgewerbe

	Methodik	Branche(n)	Erfolgsindikator(en)	Identifizierte Erfolgsfaktoren (Auswahl)
PIMS <sup>22</sup>	Schriftliche Befragung (n=400) <sup>23</sup>	Unterschiedliche Branchen (auch Dienstleister)	Absolute finanzielle Kennzahlen und/oder relative Maßzahlen gegenüber den drei führenden Mitbewerbern	Relative Produktqualität, Marktanteil, Investitionsintensität, Produktinnovationen, Werbung, Preisstrategie <sup>25</sup>
	Auswertung je nach Veröffentlichung <sup>24</sup>			
Adolphs (2004)	Online-Befragung (n=189)	Online-Einzelhandel	Umsatzrendite sowie Wachstum von Umsatz und Marktanteil	Spezialisierung des Sortiments,
	Clusteranalyse und Vergleich der Cluster		Subjektive Einschätzungen im Vergleich zur Konkurrenz	Innovationsstrategie (Pionier- oder Verfolger-Grundhaltung)
Vorhies und Morgan (2005)	Schriftliche Befragung (n=230)	US-Firmen aus 12 verschiedenen Sektoren	Kundenzufriedenheit, Profitabilität (letztes Jahr und Erwartungen für Folgejahr), Wachstum von Marktanteil und Umsatz sowie Gewinnung von Neukunden	Marktorientierung (Fähigkeiten in der Produktentwicklung, der Marktforschung, der Preisgestaltung, dem Vertrieb und dem Marketing-Management)
	Strukturgleichungsmodell		Einschätzungen im Vergleich zur Konkurrenz	
Hatten u. Hatten (1985)	Unternehmensdaten aus sekundären Quellen (n=16)	US-amerikanische Brauereindustrie	Operating Return on Assets (auf das Anlagevermögen bezogener operativer Gewinn)	Unternehmensgröße (positiver Einfluss), Anzahl an Produktionsstätten (negativer Einfluss)
	Regression			

<sup>22</sup> Profit Impact of Market Strategy. Darstellung gemäß HATTEN und HATTEN, 2004  
<sup>23</sup> mit 2600 strategischen Geschäftseinheiten. Zeitreihen über durchschnittlich sechs Jahre zwischen 1970 und 1983.  
<sup>24</sup> mindestens 170 Beiträge beruhen auf der Analyse der PIMS-Daten.  
<sup>25</sup> Ergebnis einer Metaanalyse der auf PIMS-Daten beruhenden Veröffentlichungen.

Fortsetzung: Empirische Studien mit/ohne Bezug zum Ernährungsgewerbe

	Methodik	Branche(n)	Erfolgsindikator(en)	Identifizierte Erfolgsfaktoren (Auswahl)
Goehler (1993)	Sekundäre Daten (n=20) <sup>26</sup>	Deutsches Brauergewerbe	Unternehmenswachstum und Profitabilität (Eigenkapital- und Umsatzrendite sowie Jahresüberschuss pro hl Ausstoß)	Zusammenlegung von Produktionsstätten, Spezialisierung auf eine/wenige Sorten, Markenstärke, Produktimages, Eigenkapitalquote, kontinuierliche Reinvestitionen
	Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Firmen			
Strandkov (1999)	Schriftliche Befragung (n=133), Strukturgleichungsmodell	Europäische Fleischverarbeitungsbranche	Zufriedenheit mit: Umsatzwachstum, Marktanteil des Hauptproduktes und ROA innerhalb der letzten drei Jahre. Einschätzung im Vergleich zu Hauptkonkurrenten	Verarbeitungstechnologie, Aufwand für Prozessentwicklung, Einführungen neuer Produkte, Verhältnis zum Handel
	Schriftliche Befragung (n=238)	Kleine Lebensmittelverarbeiter in Finnland	Zufriedenheit mit Erwartungen (in den letzten drei Jahren <sup>27</sup> ): Finanzieller Unternehmenserfolg, Kundenperspektive, Geschäftsprozessperspektive, Wachstums- bzw. Entwicklungsperspektive	Überlegene Unternehmensreputation, überl. Distributionsweise, Wissen über die Kunden, Bemühungen um die Kundenzufriedenheit, finanzielle Möglichkeiten
Forsman (2004)	Clusteranalyse und Vergleich der Cluster			
Winkelmann (2004)	Sekundäre Daten sowie schriftliche Befragung (n=30)	Deutsche Molkereiwirtschaft	Zielerreichungsgrad <sup>27</sup> : Gewinn und Umsatzwachstum, Marktanteil, Produkt- und Firmenimage, Produktqualität, Produktivität, Umweltschutz, Sicherung von Arbeitsplätzen, Arbeitszufriedenheit	Innovationen, Werbung, Produktionstechnologie, organisatorischer Aufbau, Qualifikation der Mitarbeiter, Investmentintensität, Zusammenarbeit mit dem Handel, Alter der Sachanlagen
	Regression			
Schmitz (2005)	Schriftliche Befragung (n=75)	Fleischverarbeitung in Deutschland	Absolute Umsatzrendite, Gesamtkapitalrendite und Return on Investment	Unternehmensgröße, „straffes Sortiment“, hoher Technisierungsgrad
	Mittelwertvergleiche			

<sup>26</sup> sowie Schätzungen auf Basis von Expertengesprächen.  
<sup>27</sup> Erfolgsmaß an Balanced Scorecard orientiert.

#### **Winkelmann (2004)**

WINKELMANN (2004) untersucht die Erfolgsfaktoren der deutschen Molkereiwirtschaft. Die der Untersuchung zugrunde liegenden Daten stammen von 30 deutschen Molkereiunternehmen und basieren sowohl auf sekundärstatistischen Informationen als auch auf einer eigens für die Studie durchgeführten schriftlichen Unternehmensbefragung. Bei der Wahl der Erfolgsindikatoren orientiert auch Winkelmann sich an der Balanced Scorecard. So definiert er Erfolg an Hand der Indikatoren Gewinn und Umsatzwachstum (Finanzperspektive), Marktanteil, Produktimage, Firmenimage und Produktqualität (Marktperspektive), Produktivität und Umweltschutz (Geschäftsprozessperspektive) sowie Sicherung von Arbeitsplätzen und Arbeitszufriedenheit (Entwicklungsperspektive). Seine Ergebnisse zeigen, dass je nach verwendetem Erfolgsindikator unterschiedliche Faktoren einen signifikant positiven Einfluss auf den Firmenerfolg haben. Hierzu gehören die Erfolgsfaktoren Innovation, Werbung, Produktionstechnologie, organisatorischer Aufbau und Qualifikation der Mitarbeiter. Werden alle Erfolgsindikatoren zu einem Gesamterfolgsmaß aggregiert so zeigt Winkelmann auf Basis einer Regressionsanalyse, dass die Faktoren Innovationen<sup>28</sup>, Investmentintensität, Umsetzungsgrad von Efficient-Consumer-Response-Maßnahmen und Alter des Sachanlagevermögens den größten Anteil der Varianz erklären.

#### **Schmitz (2005)**

Der seit mittlerweile 50 Jahren vom Bundesverband der deutschen Fleischwarenindustrie herausgegebene Betriebsvergleich der Fleischwarenindustrie (SCHMITZ 2005) untersucht die Faktoren, die das Betriebsergebnis deutscher Unternehmen der Fleischverarbeitung beeinflussen. Abgefragt werden dabei auch absolute betriebswirtschaftliche Kennzahlen<sup>29</sup>. Die Auswertung der Unternehmensdaten zeigt, dass die Unternehmensgröße einen positiven Zusammenhang zum Erfolg aufweist. Zudem haben Unternehmen mit „strafem Sortiment“ und einem hohem Technisierungsgrad eine höhere Rendite.

---

<sup>28</sup> Trotz der herausragenden Bedeutung von Innovation weißt WINKELMANN (2004, S. 160) darauf hin, dass echte Innovationen im Molkereigewerbe eine Seltenheit darstellen.

<sup>29</sup> Durch den Betriebsvergleich erhalten die teilnehmenden Unternehmen Anhaltspunkte über ihre Position in der Branche. Diese Informationen stellen für die Teilnehmer den Anreiz dar, diese Daten preiszugeben.

## **4 Methodik**

### **4.1 Bezugsrahmen**

Die Ausführungen in Kapitel 3.2 haben gezeigt, dass eine Reihe von Beiträgen zur Erfolgsforschung sektorübergreifende Daten verwendet<sup>30</sup>, während sich andere auf zum Teil sehr spezielle Teilbranchen beschränken (u.a. BHASKARAN 2006 und FORSMAN 2004). Die Ergebnisse von Studien, die sich auf Teilbranchen beziehen können nur sehr eingeschränkt generalisiert werden oder zur Theoriebildung beitragen. Andererseits zeichnen sich diese Studien dadurch aus, dass branchenspezifische Charakteristika und Probleme nicht zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen (vgl. BHASKARAN 2006, S. 70). Dieser Trade-Off wird in der Literatur als Rigour-versus-Relevance-Problem bezeichnet. Mit der Betrachtung des Sektors „Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln und Getränken“ in Deutschland (Unterabschnitt DA, Abteilung 15 nach NACE Rev. 1.1) stellt die vorliegende Studie in dieser Hinsicht einen Kompromiss zwischen notwendiger Homogenität der Untersuchungsobjekte, und angestrebter Relevanz der Ergebnisse dar.

Bezüglich der zu analysierenden Objekte stellt sich zudem die Frage, ob strategische Geschäftseinheiten von Unternehmen (z.B. NARVER und SLATER 1990) oder das Unternehmen als Ganzes betrachtet werden soll (z.B. WINKELMANN 2004, STRANDSKOV 1999). In der vorliegenden Studie wurde die unternehmensglobale Betrachtungsweise gewählt, da zum einen strategische Geschäftseinheiten selten klar von anderen Unternehmenseinheiten abzugrenzen sind und eine solche Analyse deswegen zusätzliche Probleme aufwirft<sup>31</sup>. Zum anderen scheint eine Aufgliederung in strategische Geschäftseinheiten für das Ernährungsgewerbe ohnehin von geringerer Relevanz zu sein, weil nur wenige Unternehmen (meist multinationale Konzerne) über mehrere eigenständige Geschäftseinheiten verfügen.

### **4.2 Erfolgsindikator**

Der Überblick über die verschiedenen empirischen Studien hat veranschaulicht, dass zur Messung des Unternehmenserfolgs sehr unterschiedliche Indikatoren Anwendung finden. Im allgemeinen Sprachgebrauch bedeutet Erfolg das „Eintreten einer erstrebten Wirkung“ (BROCKHAUS 2001 S. 520),

---

<sup>30</sup> Zum Teil wurde nicht einmal zwischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes und Dienstleistern unterschieden (z.B. VORHIES und MORGAN 2005).

<sup>31</sup> Schwierigkeiten bestehen beispielsweise darin, Gemeinkosten für die Verrichtung unternehmensübergreifender Funktionen zuzuordnen.

und hängt somit vom verfolgten Ziel ab. Würde man den Erfolg auf Basis der Erreichung betriebsindividueller Zielsysteme messen, ließen sich Unternehmen schlecht miteinander vergleichen, weil der Erfolg dann von den jeweilig angestrebten Zielen abhängig ist. Ein Erfolgsmaß sollte also besser allgemeine (statt betriebsindividuelle) Ziele von Unternehmern bzw. Kapitaleignern widerspiegeln. Es bleibt zu klären, welche Indikatoren die Zielsysteme von Unternehmen sinnvoll widerspiegeln können.

Die Zielsetzung der Gewinnmaximierung ist eine fundamentale Prämisse über das Verhalten von Unternehmen in der neoklassischen Theorie (WEINTRAUB 2002). Deswegen eignet sich der Gewinn in besonderer Weise als Erfolgsindikator. Weil der absolute Gewinn jedoch von der Größe des Unternehmens abhängt, ist für den Vergleich von Unternehmen die Bildung einer Verhältniszahl notwendig. Üblicherweise wird der Gewinn auf den Umsatz (Umsatzrendite oder Gewinnmarge) oder das Unternehmenskapital (Kapitalrentabilität) bezogen. Erstere eignet sich als Erfolgsmaß jedoch nicht, wenn Firmen unterschiedlicher Sektoren oder Branchen verglichen werden, weil Gewinnmargen stark von der Tätigkeit der Unternehmen abhängen<sup>32</sup>. Im brancheninternen Vergleich hingegen stellt die Umsatzrendite durchaus ein sinnvolles Bewertungskriterium des Erfolgs dar<sup>33</sup>.

In empirischen Arbeiten auf Mikroebene ist die Kapitalrentabilität jedoch das bei weitem meistverwendete Erfolgskriterium. Während über die Erfolgsrelevanz der Kapitalrentabilität weitgehend Konsens besteht (GOEHLER 1993, S. 199), herrscht Uneinigkeit darüber, in welcher betriebswirtschaftlichen Kennzahl sie sich am besten ausdrückt. Meist findet die Rendite auf das eingesetzte Gesamtkapital<sup>34</sup> in Form des Returns on Investments (ROI)<sup>35</sup> Berücksichtigung. Statt auf die Passiva kann der Gewinn in Form des ROA<sup>36</sup> jedoch ebenso auf die Aktivseite (Assets) bezogen werden. Seltener wird die Eigenkapitalrentabilität, der Return on Equity (ROE), verwendet (z.B. HOPKINS und HOPKINS 1997). Zwar unterscheiden sich ROA und ROE in ihrer absoluten Höhe, jedoch sind diese beiden Größen hoch miteinander korreliert<sup>37</sup>. Dies lässt darauf schließen, dass die Wahl der Rentabilitätskenn-

<sup>32</sup> So wären Lebensmittelhändler pauschal weniger erfolgreich als Lebensmittelhersteller, weil die im Handel erzielten Margen weit unter denen in der Verarbeitung liegen.

<sup>33</sup> Die Umsatzrendite (Return on Sales) berücksichtigten beispielsweise VORHIES und MORGAN (2005).

<sup>34</sup> Summe aus Eigen- und Fremdkapital.

<sup>35</sup> z.B. MORGAN und STRONG 2003, VORHIES und MORGAN 2005, FORSMAN 2004.

<sup>36</sup> z.B. NARVER und SLATER 1990, STRANDSKOV 1999.

<sup>37</sup> So fanden HATTEN und HATTEN (1985) im US-Biermarkt eine Korrelation zwischen ROE und ROA von 0,92.

zahl für das Ergebnis korrelations- oder regressionsanalytischer Untersuchungen eine eher geringe Rolle spielen sollte. In Unternehmensbefragungen verzichteten daher einige Autoren auf die Präzisierung der Rentabilitätskennzahl und fragen stattdessen nach einer allgemeinen Einschätzung der Profitabilität (z.B. BHASKARAN 2006, S.70, FORSMAN 2004).

Wachstum, als dynamischer Aspekt des Unternehmenserfolges, kann anhand der Veränderung der Produktionsmenge, Verarbeitungsmenge oder auch des Umsatzes gemessen werden. Dabei stellt das Umsatzwachstum den gebräuchlichsten Wachstumsindikator dar (z.B. MORGAN und STRONG 2003, STRANDSKOV 1999).<sup>38</sup> Um mehrere Erfolgsdimensionen zu vereinen, können zudem unterschiedliche Indikatoren zu einer Messgröße zusammengefasst werden<sup>39</sup>. Integrierte Ansätze verfolgen z.B. WINKELMANN (2004), VORHIES und MORGAN (2005) und FORSMAN (2004) in ihren Analysen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden mit der Kapitalrentabilität, der Umsatzrentabilität und dem Umsatzwachstum mehrere Erfolgsindikatoren in die Analyse einbezogen. Grundsätzlich gehören diese Informationen zu den sensibelsten Unternehmensdaten mit der Folge, dass die Auskunftsbereitschaft der Unternehmen in der Regel sehr gering ist. Dem RBV entsprechend ist jedoch in der vorliegenden Analyse nicht das absolute Niveau dieser Indikatoren von Relevanz. So werden die Befragten lediglich gebeten die Profitabilität ihres Unternehmens relativ zu ihren direkten Konkurrenten einzuschätzen (vgl. z.B. ADOLPHS 2004, STRANDSKOV 1999). Diese Abfrage subjektiver Einschätzungen des Unternehmenserfolgs führt zu ähnlichen Ergebnissen wie die Ermittlung objektiver Daten. So konnten DESS und ROBINSON (1984) sowie NARVER und SLATER (1990) in ihren Studien hohe Korrelationen zwischen subjektiven Einschätzungen und ihren objektiven Entsprechungen nachweisen.

Bei der Bewertung muss zudem der Bezugszeitraum genau spezifiziert werden (BUCKLEY et al. 1988). In der aktuellen Studie wurden die Befragten gebeten sich bei der Einschätzung ihrer Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität im Vergleich zu ihren direkten Konkurrenten auf das letzte Jahr, das laufende Jahr und die Erwartung für das nächste Kalenderjahr zu beziehen. Aufgrund der Volatilität des Unternehmensgewinns (vgl. SCHMITZ 2005, S. 81) wurde dann für jeden Erfolgsindikator das arithmetische Mittel über die drei Jahre gebildet. Für denselben Zeitraum sollten die Befragten die durchschnittliche Änderungsrate des Umsatzes (organisches Wachstum)

<sup>38</sup> Selten wird auch die Veränderung im Gewinn als Wachstumsindikator verwendet.

<sup>39</sup> Neben der Bildung von Indices (vgl. FISCHER und SCHORNBERG 2006) eignen sich dafür beispielsweise die Werte faktoranalytisch extrahierter Faktoren oder die auf Messindikatoren basierenden Konstrukte von Strukturgleichungsmodellen.

beurteilen<sup>40</sup>. Genossenschaften wurden darauf hingewiesen, eine eventuelle Gewinnentnahme über den Abrechnungspreis in Ihre Überlegungen einzubeziehen. Für die Vergleiche wurde eine Skala von -3 bis +3, mit den Ankerpunkten „...viel niedriger als“ und „...viel höher als“ an den Skalenenden verwendet.

### 4.3 Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren

#### 4.3.1 Eingrenzung des Erfolgsfaktorenbegriffs

Nachdem in Abschnitt 3.2 Erfolgsindikatoren definiert wurden, werden im folgenden Teilkapitel die potentiellen Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg diskutiert. Ziel ist die Ableitung von Hypothesen über Determinanten der einzelbetrieblichen Wettbewerbsfähigkeit. Basis dafür sind vor allem die im Rahmen der empirischen Studien ermittelten Faktoren. In Anlehnung an DAY und WENSLEY (1988) sowie GOEHLER (1993, S. 240) werden Erfolgsfaktoren als die Ressourcen und Fähigkeiten verstanden, die die größte Hebelwirkung auf die Wettbewerbsposition und den Erfolg eines Unternehmens haben.

Weil Erfolg im Rahmen der vorliegenden Studie als komparatives Konzept definiert ist, müssen auch die Erklärungsfaktoren für den Erfolg jeweils vergleichend zu den direkten Konkurrenten beurteilt werden (vgl. ADOLPHS 2004)<sup>41</sup>. Entsprechend werden alle Faktoren von den Befragten auf der beim Erfolgsindikator verwendeten Skala von -3 („...viel niedriger als“) bis +3 („...viel höher als“) bewertet.

Es scheint plausibel, dass Veränderungen an erfolgsrelevanten Variablen erst mit einer gewissen Verzögerung zu Änderungen in der Profitabilität führen (RUE und IBRAHIM 1998, S. 30). Vor diesem Hintergrund wurden die Befragten gebeten, ihre Einschätzungen über die Erfolgsfaktoren auf die letzten drei Jahre zu beziehen, während der Erfolg für das letzte, laufende und nächste Kalenderjahr zu bewerten war.

Das folgende Teilkapitel widmet sich der Definition der potentiellen Erfolgsfaktoren und der Ableitung entsprechender Hypothesen.

<sup>40</sup> Bruttoumsatz und Gewinn (inkl. Erträgen aus Beteiligungen) vor Steuern, außerordentlichem Aufwand und Ertrag, Zinsen und Finanzertrag aus der Geschäftstätigkeit in der Lebensmittelverarbeitung.

<sup>41</sup> So wäre die Argumentation unzulässig, eine Firma sei deswegen erfolgreicher als ihre direkten Mitbewerber, weil sie qualifizierte Mitarbeiter hat. Sie könnte jedoch erfolgreicher sein, weil ihre Mitarbeiter höher qualifiziert sind, als die der Mitbewerber.

#### 4.3.2 Ableitung der Untersuchungshypothesen

Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt SCHMITZ (2005), dass in der Fleischverarbeitung die Kapitalrentabilität mit zunehmendem Unternehmensumsatz steigt. Die Ursachen solcher Größenvorteile sind vielfältig und können sich u.a. durch Spezialisierungsvorteile z.B. in Hinblick auf den Einsatz von Arbeitskräften in größeren Unternehmen (MAY und KNOBLOCH 2000, S. 34) oder durch Fixkosteneffekte ergeben (MAY und KNOBLOCH 2000, S. 34ff.). Letztere resultieren aus der Möglichkeit, den Aufwand z.B. für Forschung und Entwicklung sowie Absatz und Werbung auf eine größere Outputmenge zu verteilen. Zudem sind große Unternehmen eher in der Lage, Mindestmengenanforderungen seitens des Handels oder seitens industrieller Großkunden zu befriedigen. Dementsprechend ist die folgende Hypothese zu prüfen:

H1 Die Unternehmensgröße (gemessen am Umsatz) ist ein Erfolgsfaktor

Auch HATTEN und HATTEN (1985) kommen zu dem Ergebnis, dass die Unternehmensgröße einen positiven Einfluss auf die Profitabilität hat. Gleichzeitig zeigen ihre Analysen, dass die Anzahl an Produktionsstätten den Erfolg eines Unternehmens noch stärker beeinflusst, allerdings in negativer Weise. Daraus schließen sie, dass sowohl Kostenvorteile durch einen hohen (totalen) Unternehmensoutput als auch durch eine hohe Verarbeitungsmenge pro Betriebsstätte existieren. Letztere beeinflussen vor allem die in der Produktion zu realisierenden Skaleneffekte (Economies of Scale). Dies begründet die folgende Hypothese:

H2 Die Verarbeitungskapazität pro Betriebsstätte ist ein Erfolgsfaktor

Verschiedene Studien zeigen, dass die durchschnittlichen Kosten der Produktion nicht nur vom Produktionsumfang pro Betriebsstätte, sondern in noch weit bedeutenderem Maße von der Kapazitätsauslastung der Betriebsstätten beeinflusst wird (vgl. u.a. KRELL und WIETBRAUK 1993, BONGAERTS 2001). Die Ernährungsindustrie zählt zu den Sektoren, die durch erhebliche Überkapazitäten charakterisiert sind (BONGAERTS 2001; KRELL und WIETBRAUK 1993; INSTITUT FÜR ÖKONOMIK DER ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT 2004). Dies führt zu folgender Hypothese:

H3 Die durchschnittliche Kapazitätsauslastung ist ein Erfolgsfaktor

Auch die technische Spezialisierung des Produktionsprogramms einzelner Werke kann die Profitabilität beeinflussen. So ist in der Schlachtbranche ein Trend zur Bündelung der Produktion an wenigen Standorten zu beobachten, der sich auch in anderen Branchen wieder finden lässt (GOEHLER 1993, S. 243). Ziel dieser Maßnahmen ist die Nutzung positiver Skaleneffekte in der

Produktion. Gleichzeitig führt die Spezialisierung des Produktionsprogramms der Werke aber auch zu einem Verlust an Flexibilität in Hinblick auf die Rohstoffverwendung und reduziert die Möglichkeit, Rohwaren ihrer ökonomisch sinnvollsten Verwendung zuzuführen<sup>42</sup>. Vor diesem Hintergrund soll folgende Hypothese geprüft werden:

*H4* Die Spezialisierung der Produktionsstandorte ist ein Erfolgsfaktor

WINKELMANN (2004) und GOEHLER (1993) weisen in ihren Untersuchungen auf den Zusammenhang zwischen der Höhe der Investitionen bzw. kontinuierlicher Reinvestitionen und dem Unternehmenserfolg hin. Während Investitionen die Voraussetzung zur Schaffung neuer Produktionskapazitäten sind (BUCKLEY et al. 1988, S. 187), dienen Reinvestitionen dem Erhalt und der kontinuierlichen Erneuerung der Produktionsmittel. Neue Produktionsanlagen zeichnen sich meist durch eine höhere Energieeffizienz, Ergonomie, Arbeitssicherheit und eine geringere Ausschussproduktion aus. So zeigt WINKELMANN (2004) am Beispiel der Molkereiindustrie, dass das Durchschnittsalter des Sachanlagevermögens Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Für das Ernährungsgewerbe ist somit die Hypothese zu testen:

*H5* Die Investitionen der letzten Jahre in längerfristige Sachanlagen<sup>43</sup> sind ein Erfolgsfaktor

Damit Investitionen getätigt werden können, müssen finanzielle Mittel für diese Investitionen aufgebracht werden. Die Möglichkeit zur Finanzierung der Investitionen hängt dabei von der Bonität bzw. der Eigenkapitaldecke einer Unternehmung ab. Mit steigender Finanzkraft verbessert sich die Handlungsfähigkeit, Flexibilität und Unabhängigkeit einer Firma (GOEHLER 1993). Auch FORSMAN (2004) weist in ihrer Studie auf die Bedeutung der finanziellen Möglichkeiten (financial capabilities) für den Erfolg einer Unternehmung hin. Darauf aufbauend gilt es, folgende Hypothese zu testen:

*H6* Die Möglichkeit zur Finanzierung von Investitionen ist ein Erfolgsfaktor

STRANDSKOV (1999) zeigt in seiner Untersuchung, dass das Ausmaß der Prozessentwicklung den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflusst. Prozessinnovationen sind häufig Voraussetzung für Innovationen auf Produktebene. Sie führen zudem meist zu einer höheren Arbeitsproduktivität. Dies ist auch für das produzierende Ernährungsgewerbe von Relevanz, da

---

<sup>42</sup> So könnte in der Molkereiindustrie ein Umstieg auf Dauermilcherzeugnisse bei Verfall der Preise für Frischmilchprodukte ökonomisch sinnvoll sein.

<sup>43</sup> längerfristige Sachanlagen werden hier verstanden als Produktionsmittel, die ein Geschäftsjahr überdauern.

die Personalkosten nach den Wareneinsatzkosten die größte Kostenkomponente darstellen<sup>44</sup>. So ergibt sich die Hypothese:

*H7* Die Einführung von technischen Neuerungen in der Produktion ist ein Erfolgsfaktor

Im Brauereigewerbe ist laut GOEHLER (1993, S. 243) die Spezialisierung auf eine bzw. wenige Sorten ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Spezialisierung auf Ebene der Produkte (auch: „Simplifikation“) ist die Einengung des Leistungsprogramms einer Unternehmung. Diversifizierung oder Diversifikation bezeichnet hingegen die Ausweitung des Absatzprogramms auf neue Produkte bzw. Produktgruppen (GABLER 2000). Sowohl Diversifizierung als auch Spezialisierung können einen positiven Profitabilitätseffekt haben. So werden einerseits durch ein straffes Produktportfolio Mehrkosten der Marken- und Sortimentspflege reduziert. Andererseits können bei einer größeren Sortimentsbreite bestehende Vertriebskanäle zur Vermarktung mehrerer Produkte genutzt, Marktrisiken reduziert und verschiedene Konsumentensegmente angesprochen werden (MAY und KNOBLOCH 2000, S. 34). Um beide Effekte gegeneinander abzuwägen ist deswegen die Hypothese zu testen:

*H8* Die Breite der Produktpalette ist ein Erfolgsfaktor

Aufgrund der Überkapazitäten in vielen Branchen der Ernährungsindustrie stellen gute Kontakte zum Beschaffungsmarkt einen potentiellen Erfolgsfaktor dar. Parallel steigen die Ansprüche der Konsumenten an die Sicherheit und Qualität der Lebensmittel. Um diese gestiegenen Ansprüche der Konsumenten an Produkt- und Prozessqualität zu gewährleisten, bedarf es einer immer intensiveren Kommunikation und Kooperation der Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette. Es ergibt sich deswegen die Hypothese:

*H9* Die Qualität der Geschäftsverhältnisse zu Lieferanten und Abnehmern sind Erfolgsfaktoren

Aufgrund der hohen Sicherheits- und Qualitätsstandards auf den Lebensmittelmärkten in Deutschland bestehen zwischen den einzelnen Produkten nur geringe Unterschiede hinsichtlich ihrer physischen Beschaffenheit. In einer solchen, für gesättigte Märkte typischen, Situation ist eine hohe Produktqualität kein Differenzierungskriterium, sondern Voraussetzung für die Vermarktung von Lebensmitteln (ESCH und WICKE 2001). Dies hat zur Folge, dass sich Produkte durch physische Qualitätsparameter kaum noch differenzieren lassen. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Image von Pro-

---

<sup>44</sup> So liegt in der Fleischweiterverarbeitung der Personalkostenanteil an den Gesamtkosten um das dreifache über dem Aufwand für Abschreibungen, Zinsen und Erhalt der Produktionsanlagen (SCHMITZ 2005, S.???)

dukten für eine Strategie der Präferenzbeeinflussung zunehmend an Bedeutung (KROEBER-RIEL und WEINBERG 1996). GOEHLER (1993) sah in einer hohen Markenstärke und in hochwertigen Produktimages zentrale Determinanten des Erfolgs. Gelingt eine solche Strategie lassen sich höhere Preise im Vergleich zu Produkten mit einem geringeren emotionalen Zusatznutzen durchsetzen. Darauf gründet sich die Hypothese:

*H10* Bekanntheit und Image der Eigenmarken des Unternehmens bei den Verbrauchern sind Erfolgsfaktoren<sup>45</sup>

Neben der Stärke der Marke und dem Markenimage spielt vor allem im B2B-Geschäft die Unternehmensreputation eine zentrale Rolle (vgl. FORSMAN 2004). Als Vertriebskanal für Lebensmittelhersteller hat der Handel dabei eine überragende Bedeutung. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

*H11* Die Reputation des Unternehmens beim Handel ist ein Erfolgsfaktor<sup>46</sup>

STRANDSKOVs (1999) Analysen weisen darauf hin, dass das Verhältnis zum Handel den Erfolg verarbeitender Unternehmen der Fleischbranche beeinflusst. Die Relevanz der Zusammenarbeit mit dem Handel sah auch WINKELMANN (2004) in seinen Untersuchungen zur Molkereiwirtschaft bestätigt. Auch der Erfolgseinfluss der Kundenorientierung konnte in verschiedenen Studien belegt werden (vgl. ORTH 2000; FORSMAN 2004). Aufgrund begrenzter budgetärer und personeller Ressourcen kann aus Sicht eines Unternehmens eine Konkurrenzbeziehung zwischen der Berücksichtigung des Handels und der Orientierung an den Wünschen der Verbraucher bestehen. Es scheint deshalb lohnend, die Nähe zum Handel und die Nähe zum Verbraucher getrennt zu erfassen, um deren individuelle Wirkung auf den Erfolg gegenüberzustellen. Deshalb werden die Hypothesen zur Absatzorientierung, Marktforschung sowie zur Werbung und Verkaufsförderung sowohl für den Handel als auch aus Sicht der Verbraucher formuliert. Unter "Handel" werden dabei Unternehmen verstanden, die Produkte in unveränderter Form weitergeben (Großhandel, LEH inklusive Discounter und sonstige Handelsunternehmen). Der Begriff „Verbraucher“ bezieht sich nicht nur auf den Endkonsumenten konsumfertiger Produkte, sondern schließt auch industrielle/handwerkliche Verbraucher von Verarbeitungsgütern sowie die Gastronomie und Großverbraucher ein. Im Hinblick auf die Berücksichtigung der Absatzorientierung ergeben sich daraus die folgenden Hypothesen:

---

<sup>45</sup> Die entsprechende Frage wurde nur Unternehmen gestellt, wenn das Unternehmen über Eigenmarken verfügte, was in einer vorab gestellten Frage in Erfahrung gebracht wurde.

<sup>46</sup> Die Frage wurde nur an Unternehmen gerichtet, deren Absatz an den Handel (im Vergleich zum Direktabsatz) nicht völlig unbedeutend war.

*H12* Die Orientierung an den Bedürfnissen des Verbrauchers ist ein Erfolgsfaktor

*H13* Die Orientierung an den Bedürfnissen des Handels ist ein Erfolgsfaktor

Die Kenntnis der Kundenbedürfnisse ist auf gesättigten Märkten Voraussetzung, um am Markt erfolgreich zu bestehen. Marktforschung spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. FORSMAN (2004) zeigte in einer Teilbranche exemplarisch, dass die Erlangung von Kenntnissen über die Kunden ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Daraus ergeben sich in Hinblick auf Handel und Verbraucher folgende Hypothesen:

*H14* Die Intensität der Verbraucher-Marktforschung ist ein Erfolgsfaktor

*H15* Die Intensität der handelsgerichteten Marktforschung ist ein Erfolgsfaktor

Für die Molkereindustrie zeigen die Analysen von WINKELMANN (2004), dass Werbung den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflusst. Ziel des Werbetreibenden ist es, neue Produkte im Markt zu etablieren oder den Absatz mit dem bestehenden Produktprogramm anzukurbeln. Hierbei lassen sich „Pull“, und „Push“ Strategien unterscheiden. „Pull“-Strategien richten sich an die Verbraucher des Gutes und betreffen vor allem Medienwerbung und Verbraucherpromotionen. Handelspromotionen wie Motivationsmaßnahmen für das Verkaufspersonal richten sich an den Handel und zählen zu den „Push“-Maßnahmen (WEIS 2001, S. 503). Es ergeben sich daraus die beiden Hypothesen:

*H16* Verbrauchergerichtete Werbung und Verkaufsförderung ist ein Erfolgsfaktor

*H17* Handelsgerichtete Werbung und Verkaufsförderung ist ein Erfolgsfaktor

Ein Erfolgsfaktor für kleine Unternehmen ist laut FORSMAN (2004) eine überlegene Distributionspolitik. Diese führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit und/oder niedrigeren Distributionskosten. Letztere sind bei wenigen Abnehmern mit großen Transaktionsvolumina aufgrund der Kostendegression in der Distributionslogistik tendenziell niedriger. Deswegen soll die folgende Hypothese überprüft werden:

*H18* Die Spezialisierung auf eine geringe Anzahl an Abnehmern ist ein Erfolgsfaktor

Die Konzentration im Lebensmittelhandel ist im Vergleich zur Konzentration in der Ernährungsindustrie in Deutschland sehr hoch (WEINDLMAIER und FLORIOT 2001, S. 143). Dies impliziert, dass den Unternehmen des Le-

bensmittelhandels eine stärkere Marktposition zukommt und sie auf Teilmärkten Marktmacht ausüben können. Diese Entwicklung wird verstärkt durch die wachsende Bedeutung der Handelsmarken, die die Unternehmen des produzierenden Ernährungsgewerbes austauschbarer macht. Die Größenstrukturen unterscheiden sich ebenfalls zwischen der Ebene der landwirtschaftlichen Erzeugung und der Verarbeitung. Daraus lässt sich schließen, dass Marktmacht auch auf den Beschaffungsmärkten von Relevanz sein kann. Dies führt zu den Hypothesen:

*H19* Verhandlungsmacht gegenüber Rohwarenlieferanten ist ein Erfolgsfaktor

*H20* Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern ist ein Erfolgsfaktor

Ein Faktor, dessen Relevanz für den Unternehmenserfolg in einer großen Zahl empirischer Studien bestätigt wurde, ist die Intensität, mit der sich Unternehmen der Produktentwicklung widmen (z.B. ADOLPHS 2004, STRANDSKOV 1999, WINKELMANN 2004). Neben der Anzahl der von einem Unternehmen neu eingeführten Produkte spielt dabei der Innovationsgrad der Neukreationen eine entscheidende Rolle<sup>47</sup>. Es ergeben sich die folgenden Hypothesen:

*H21* Der Anteil von Produktinnovationen an der Produktpalette ist ein Erfolgsfaktor

*H22* Der Innovationsgrad der neu entwickelten Produkte ist ein Erfolgsfaktor

Vor dem Hintergrund eines weitgehend gesättigten Heimatmarktes erhöhen Exporte oder ausländische Investitionen in Wachstumsmärkte die Absatzmöglichkeiten. HELPMAN et al. (2003) kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die ausländische Märkte bedienen, produktiver sind als Firmen, die sich auf den heimischen Markt beschränken. Zu überprüfen ist, ob die Internationalisierung auch einen Einfluss auf die im Rahmen der vorliegenden Studie verwendeten Erfolgsindikatoren hat:

*H23* Der Anteil des Exportwertes am Umsatz ist ein Erfolgsfaktor

*H24* Der Bestand an Direktinvestitionen im Ausland ist ein Erfolgsfaktor

WINKELMANN (2004) untersucht in seiner Studie u.a. die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation für den Erfolg der Unternehmen im Molkereisektor und stellt einen positiven Zusammenhang fest. HITT et al. (2007, S. 13) sehen im

---

<sup>47</sup> Den höchsten Innovationsgrad haben grundlegend neue Produkte, die Ergebnis einer Pionierleistung im Markt sind. Einen mittleren Innovationsgrad haben Weiterentwicklungen bereits am Markt befindlicher Produkte. Den geringsten Innovationsgrad haben Me-too-Produkte, also Variationen von Produkten, die andere Unternehmen bereits anbieten.

Wissen, das im Humankapital eines Unternehmens zu finden ist, die maßgebliche Quelle zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Aufgrund der unterschiedlichen Funktion im Unternehmen scheint es sinnvoll, zwischen der Qualifikation des Personals in Führungspositionen und der Belegschaft ohne Führungsfunktion zu unterscheiden. Es ergeben sich die folgenden Hypothesen:

*H25* Die Qualifikation der Mitarbeiter mit Führungsfunktion<sup>48</sup> ist ein Erfolgsfaktor

*H26* Die Qualifikation der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion ist ein Erfolgsfaktor

#### 4.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung für die vorliegende Studie erfolgte mittels einer Online-Befragung. Diese Befragungsform wurde gewählt, da sie im Vergleich zu persönlichen Interviews oder telefonischen Befragungen mit geringeren Kosten verbunden ist. Gleichzeitig ist sie der schriftlichen Unternehmensbefragung durch eine niedrigere Fehlerquote überlegen. Die Webseite stand unter der Adresse <http://www.foodbenchmark.uni-bonn.de/> zur Verfügung und bestand aus einer PHP-Applikation, die die eingegebenen Daten prüfte und in einer MySQL-Datenbank speicherte. Neben der Online-Hilfefunktion stand den Nutzern telefonische Unterstützung bei Problemen mit der Plattform zur Verfügung.

Trotz Zusicherung, dass die eingegebenen Daten anonym und vertraulich behandelt werden, ist das Interesse an Unternehmensbefragungen häufig gering. Deswegen wurde ein nicht-monetärer Anreiz zur Teilnahme geschaffen, der in einem „Benchmarking“-Service bestand. Benchmarking ist ein marktbasierter Lernprozess, durch den eine Firma versucht, Konstellationen zu identifizieren, die in anderen Firmen zu überlegenen Ergebnissen führen, um diese zu replizieren und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (VORHIES und MORGAN 2005, S. 81). Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde dieser Service wie folgt angeboten. Nach Abschluss der Dateneingabephase wurde für jeden Teilnehmer eine anonyme Referenzgruppe definiert, die aus den profitabelsten Unternehmen der Branche bestand. Das jeweilige Unternehmen wurde dann in den erfassten Dimensionen mit dieser Referenzgruppe verglichen. Der Vergleich mit den Branchenbesten soll Verbesserungspotentiale aufdecken und zusätzliche Informationen bei der Analyse der strategischen Ausrichtung im Kontext des

---

<sup>48</sup> Die Abgrenzung bestand darin, dass Führungsfunktionen Personalverantwortung und Weisungsbefugnis an eine darunter liegende Hierarchieebene zukommt.

Marktes liefern. Die den Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen bestanden neben dem individuell generierten Benchmarking-Ergebnis aus einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Studie.

Zur Rekrutierung von Teilnehmern konnte die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE) für das Projekt gewonnen und Berichte in Zeitschriften platziert werden (s. Kapitel 5.1). Zudem wurden 368 Unternehmen aus den Branchen Milch- und Fleischverarbeitung schriftlich kontaktiert (vgl. Kapitel 5.1). Grund für die schwerpunktmäßige Berücksichtigung dieser Branchen war ihre besondere Bedeutung für die deutsche Landwirtschaft und damit für den übergeordneten Forschungskontext des Projekts.

Als Kontaktperson bei Unternehmensbefragungen empfehlen sich leitende Angestellte bzw. Führungskräfte (HULT und KITCHEN 2001, STRANDSKOV 1999) oder das Top Management (NARVER und SLATER 1990). Bei kleinen und mittleren Unternehmen wurde hier ausschließlich die Geschäftsleitung, in Großunternehmen auch Mitarbeiter in Führungspositionen kontaktiert.

## 5 Untersuchungsergebnisse

### 5.1 Eigenschaften der Stichprobe

Die Auskunftgeber wurden gefragt, ob sie eine Führungsfunktion im Unternehmen ausüben und ob sie der untersten, mittleren oder obersten Führungsebene angehören. Zudem wurde die Dauer ihrer Beschäftigung in der Branche ermittelt. Um die Eignung des Auskunftgebers sicherzustellen, wurden keine Datensätze berücksichtigt, in denen der Befragte weniger als ein Jahr Branchenerfahrung besaß und der untersten oder keiner Führungsebene angehörte. Beginn und Ende der Befragung wurden mit Hilfe der PHP-Applikation aufgezeichnet. Die durchschnittliche Beantwortungsdauer betrug 17 Minuten, wobei der Fragebogen meist in zehn bis zwölf Minuten beantwortet wurde. Datensätze, in denen der Fragebogen in weniger als sieben Minuten beendet wurde, wurden nicht berücksichtigt, da eine sorgfältige Beantwortung der Fragen zweifelhaft erschien.

Nach der Bereinigung ergab sich zum Zeitpunkt der Auswertung<sup>49</sup> eine Stichprobengröße von 27 Unternehmen. Insbesondere vor dem Hintergrund

---

<sup>49</sup> Die Webseite stand auch danach zur Dateneingabe zur Verfügung.

der umfangreichen Bewerbungsmaßnahmen<sup>50</sup> blieb die Rücklaufquote damit weit hinter den Erwartungen zurück. Die Daten wurden während eines Zeitraumes von 41 Tagen vom 4. Oktober bis zum 14. November 2006 eingegeben.

Jeweils 28,6 % der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen haben ihre Haupttätigkeit in der Milch- bzw. Fleischverarbeitung (NACE 1551, NACE 1513), 25,0 % im Bereich Schlachten (NACE 1511), 7,1 % in der Fischverarbeitung (NACE 152) und je 3,6 % Unternehmen in den Bereichen Mahl- und Schälmaschinen (NACE 1561), Zuckerindustrie (NACE 1583) sowie in der Verarbeitung von Kaffee und Tee/Herstellung von Kaffee-Ersatz (NACE 1586).

Ein Vergleich der Stichprobe mit der Grundgesamtheit (non-response bias) in Hinblick auf die Größe der Unternehmen gemessen an der Anzahl der Beschäftigten zeigt, dass in der Stichprobe im Vergleich zum gesamten Ernährungsgewerbe größere Unternehmen überrepräsentiert sind (vgl. 0). In der Stichprobe sind jedoch wie in der Grundgesamtheit vom Großkonzern bis zum Kleinstbetrieb sämtliche Unternehmensgrößenklassen vertreten.

---

<sup>50</sup> Diese beinhalteten Berichte in sechs Zeitschriften: Lebensmittel Praxis (Nr. 20/2006, S. 79: „Benchmarking durch Uni Bonn“), Agra-Europe (Nr. 40/2006, Kurzmeldungen 36., „Benchmarking-Service für das Ernährungsgewerbe“), Fleischwirtschaft (Nr. 10/2006, S. 50. „Foodbenchmark für Lebensmittelverarbeiter“), Allgemeine Bäckerzeitung (Nr. 40/2006, S. 2 „Vergleich mit den Besten“), Milch-Marketing (Oktober 2006) und Allgemeine Fleischerzeitung (Nr. 41/2006, S. 5 „Online-Benchmark für Food“). Die BVE kontaktierte in einem E-Mail-Rundschreiben ihre Mitgliedsunternehmen und Mitgliedsverbände. 263 Unternehmen wurden per Post angeschrieben. Bei 151 Unternehmen, deren Emailadresse vorlag, wurde auf elektronischem Wege ein zweites Mal nachgefasst. Weitere 105 Unternehmen wurden ausschließlich via Email kontaktiert. Zudem wurden 80 Mitglieder eines Online-Business-Netzwerkes, die Führungspositionen in der Lebensmittelindustrie bekleideten, gebeten an der Befragung teilzunehmen.

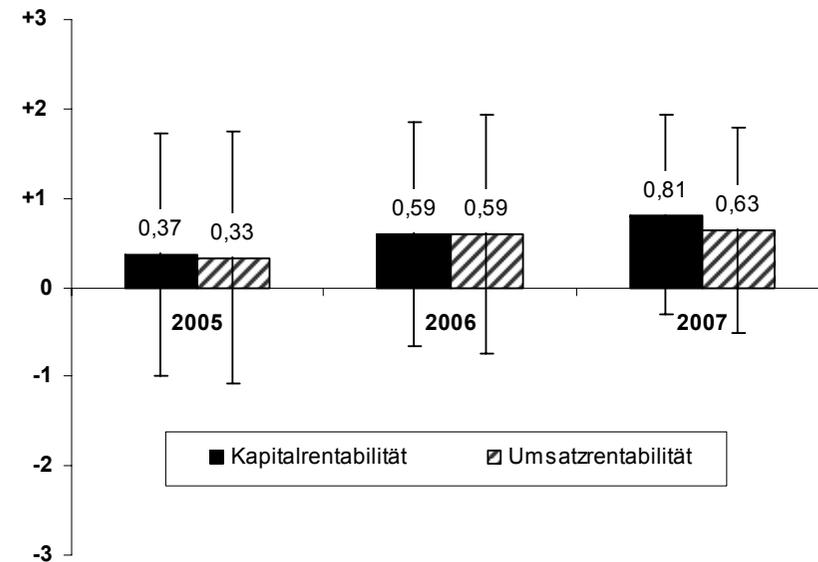
**Tabelle 2 Anteil Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen in der Stichprobe und im produzierenden Ernährungsgewerbe Deutschlands**

	Anzahl Beschäftigte			
	Weniger als 50	50 bis unter 200	200 bis unter 500	500 und mehr
Stichprobe	29,6%	25,9%	33,3%	11,1%
Produzierendes Ernährungsgewerbe	55,2%	34,9%	7,5%	2,3%

Quelle: Eigene Berechnungen sowie Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2004, 48. Jg., Münster-Hiltrup.

Im Hinblick auf die Einschätzung der eigenen Profitabilität zeigt Abbildung 2, dass die Befragten diese im Durchschnitt gegenüber der Konkurrenz als höher einstufen und zudem erwarten, diesen empfundenen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz bis 2007 weiter ausbauen zu können. Auch das Wachstum ihrer Umsätze schätzen die Befragten als komparativ höher ein (vgl. 0 auf S. 72). Diese positive Einschätzung der eigenen Situation im Vergleich zu der der Konkurrenten kann zwei Ursachen haben. In der Stichprobe können profitable Unternehmen überrepräsentiert sein oder die Befragten überschätzen den Erfolg ihrer eigenen Firma. Ähnliche Verzerrungen zeigen sich auch in vergleichbaren Analysen. So schätzten in der Studie von RUE und IBRAHIM (1998, S. 27) 41% der Befragten ihr eigenes Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt als erfolgreicher ein, während 45 % ihrer Firma eine ähnlich hohe und nur 14% eine niedrigere Profitabilität attestieren.

**Abbildung 2 Mittlere komparative Profitabilitätseinschätzung für die Jahre 2005, 2006 und 2007<sup>a</sup>**



Quelle: Eigene Erhebung. a: Fehlerindikator: Standardabweichung

Um durchschnittliche Rentabilitätsmaße für jedes Unternehmen zu erhalten, wurden die Bewertungen für die Jahre 2005, 2006 und 2007 gemittelt (siehe Kapitel 4.2). Somit standen für jedes Unternehmen die Werte von drei Erfolgsindikatoren zur Verfügung: Kapitalrentabilität, Umsatzrentabilität und Umsatzwachstum (jeweils bezogen auf den Referenzzeitraum 2005 bis 2007). 0 zeigt, dass die beiden Rentabilitätsmaßzahlen relativ eng miteinander zusammenhängen, während ihre Korrelation zum Umsatzwachstum erwartungsgemäß weniger hoch ist.

**Tabelle 3** Mittelwert, Standardabweichung und Korrelationen<sup>a</sup> der Erfolgsindikatoren durchschnittliche Kapital- und Umsatzrentabilität sowie Umsatzwachstum 2005-2007

	Kapitalrentabilität 2005-2007	Umsatzrentabilität 2005-2007	Umsatzwachstum 2005-2007
Mittelwert	0,59	0,52	0,74
Standardabweichung	1,10	1,14	1,10
Korrelation mit der Kapitalrentabilität 2005-2007	1	0,84***/0,81***	0,46*/0,50**
Korrelation mit der Umsatzrentabilität 2005-2007		1	0,40*/0,38*

Quelle: Eigene Erhebung. a: Korrelationskoeffizienten nach Pearson / nach Spearman<sup>51</sup>. Korrelation (zweiseitig) signifikant auf dem 5% Niveau (\*), 1% Niveau (\*\*) oder 0,1% Niveau (\*\*\*).

## 5.2 Datenanalysen

### 5.2.1 Beziehung der einzelnen Erfolgsfaktoren zu den Erfolgsindikatoren

0 zeigt die Korrelationen der in Kapitel 4.3.2 vorgestellten potentiellen Erfolgsfaktoren mit jedem der drei Erfolgsindikatoren. Alle mit einem Haken markierten Variablen weisen zu mindestens einem der Erfolgsmaße eine signifikante Beziehung auf. Dies spricht dafür, die entsprechenden Hypothesen beizubehalten und nachfolgend einer eingehenderen Analyse zu unterziehen. Alle anderen Hypothesen (H1, H3, H8, H10, H14, H15, H16, H18, H22, H24 und H26) werden dagegen nicht weiter betrachtet.

<sup>51</sup> Die verwendete mehrstufige Punkteskala (von -3 bis +3) hat ordinales Skalenniveau, weswegen der spearmansche Rangkorrelationskoeffizient das methodisch korrekte Korrelationsmaß darstellt. Zusätzlich ist der Korrelationskoeffizient nach Pearson angegeben, da es in der empirischen Sozialwissenschaft gebräuchlich ist, Bewertungen auf ordinalen Punkteskalen als intervallskaliert zu interpretieren. Dies betrifft auch die in Kapitel 5.2.2 durchgeführten Regressionen.

### 5.2.2 Verdichtete Faktoren und integriertes Erfolgsmaß

Ein einzelner Indikator ist nicht in der Lage, alle Dimensionen von Wettbewerbsfähigkeit abzubilden (BUCKLEY et al. 1988, S. 196f). Aus diesem Grund wurde zur weiteren Analyse ein integriertes Erfolgsmaß gebildet. Dieses wurde berechnet aus dem ungewichteten Mittel der drei Erfolgsindikatoren (Kapitalrentabilität, Umsatzrentabilität und Umsatzwachstum).

Zudem erschien es sinnvoll, auch auf der Ebene der Erfolgsfaktoren eine Aggregation vorzunehmen, da die einzelnen Faktoren zum Teil hoch miteinander korreliert sind. Die Aggregation erfolgte anhand der Korrelation der Erfolgsfaktoren untereinander (s. Tabelle A.1 im Anhang) und auf Basis sachlogischer Überlegungen. Berechnet wurden die neuen verdichteten Erfolgsfaktoren aus dem ungewichteten Mittel der ihnen zugrunde liegenden Einzelfaktoren. Tabelle 5 zeigt das Ergebnis dieser Dimensionsreduktion in Form verdichteter Faktoren und deren Korrelationen zum integrierten Erfolgsmaß.

Tabelle 4 Korrelation<sup>a</sup> der potentiellen Erfolgsfaktoren mit den Erfolgsindikatoren Kapital- und Umsatzrentabilität sowie Umsatzwachstum

	Kapital- rentabilität 2005-2007	Umsatz- rentabilität 2005-2007	Umsatz- wachstum 2005-2007	H0
Unternehmensgröße (gemessen am Umsatz)	0,08/0,13	-0,03/-0,03	0,14/0,12	×
Verarbeitungskapazität pro Betriebsstätte <sup>b</sup>	0,37/0,34	0,26/0,17	<b>0,58**/0,57**</b>	✓
Kapazitätsauslastung	0,29/0,20	0,31/0,29	0,24/0,20	×
Spezialisierung der Produktionsstandorte <sup>b</sup>	<b>0,51**/0,45*</b>	0,49*/0,44*	0,30/0,26	✓
Investitionen der letzten Jahre in längerfristige Sachanlagen	<b>0,73***/0,73***</b>	<b>0,62***/0,59**</b>	<b>0,50**/0,54**</b>	✓
Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen	<b>0,72***/0,71***</b>	0,49**/0,39*	0,45*/0,45*	✓
Einführung von technischen Neuerungen in der Produktion	0,45*/0,46*	<b>0,51**/0,46*</b>	0,44*/0,34	✓
Breite der Produktpalette	0,07/0,11	0,11/0,18	0,01/-0,05	×
Qualität der Geschäftsverhältnisse...				
... zu Lieferanten	<b>0,58**/0,56**</b>	<b>0,52**/0,55**</b>	0,41*/0,36	✓
... zu Abnehmern	0,47*/0,44*	0,46*/ <b>0,52**</b>	0,34/0,30	✓
Bekanntheit und Image der Eigenmarken <sup>d</sup>	0,21/0,26	0,04/-0,03	0,25/0,25	×
Reputation des Unternehmens beim Handel <sup>d</sup>	<b>0,60**/0,70***</b>	<b>0,67***/0,79***</b>	0,30/0,38	✓
Orientierung an den Bedürfnissen...				
... des Verbrauchers	0,43*/0,45*	0,38*/0,32	0,43*/0,43*	✓
... des Handels <sup>b</sup>	0,39/0,49*	0,41*/ <b>0,50**</b>	0,27/0,34	✓

Quelle: Eigene Berechnungen. a: Korrelationen nach Pearson / nach Spearman; b: N = 26; c: N = 25; d: N = 24. Korrelation signifikant (zweiseitig) auf dem 0,05 (\*), 0,01 (\*\*), oder 0,001 Niveau (\*\*\*). Korrelationskoeffizienten >0,5 fett gedruckt.

Fortsetzung: Korrelationen der potentiellen Erfolgsfaktoren mit den Erfolgsindikatoren Kapital- und Umsatzrentabilität sowie Umsatzwachstum

	Kapital- rentabilität 2005-2007	Umsatz- rentabilität 2005-2007	Umsatz- wachstum 2005-2007	H0
Intensität der...				
... verbrauchergerichteten Marktforschung	0,23/0,20	0,04/-0,08	0,24/0,20	×
... handelsgerichteten Markt- forschung	0,20/0,24	0,10/0,03	0,18/0,15	×
Verbrauchergerichtete Wer- bung und Verkaufsförderung	0,33/0,38	0,20/0,14	0,34/0,34	×
Handelsgerichtete Werbung und Verkaufsförderung <sup>b</sup>	0,39/0,46*	0,24/0,26	0,10/0,09	✓
Spezialisierung auf eine geringe Anzahl an Abnehmern <sup>c</sup>	0,30/0,26	0,36/0,31	-0,14/-0,12	×
Verhandlungsmacht gegenüber...				
... Rohwarenlieferanten	0,34/0,29	0,38*/0,28	0,27/0,25	✓
... Abnehmern	<b>0,56**/0,54**</b>	<b>0,55**/0,44*</b>	0,26/0,30	✓
Anteil von Produktinnovationen an der Produktpalette	0,40*/0,39*	0,40*/0,27	0,47*/0,44*	✓
Innovationsgrad der neu entwickelten Produkte	0,35/0,31	0,36/0,25	0,37/0,29	×
Anteil des Exportwertes am Umsatz	0,46*/0,44*	0,36/0,40*	0,12/0,14	✓
Bestand an Direkt investitionen im Ausland <sup>b</sup>	0,20/0,22	0,02/0,10	-0,13/-0,12	×
Qualifikation der Mitarbeiter...				
... mit Führungsfunktion	<b>0,72***/0,72***</b>	<b>0,57**/0,45*</b>	0,37/0,36	✓
... ohne Führungsfunktion	0,22/0,15	0,10/0,01	0,00/-0,03	×

Quelle: Eigene Berechnungen. a: Korrelationen nach Pearson / nach Spearman; b: N = 26; c: N = 25; d: N = 24. Korrelation signifikant (zweiseitig) auf dem 0,05 (\*), 0,01 (\*\*), oder 0,001 Niveau (\*\*\*). Korrelationskoeffizienten >0,5 fett gedruckt.

Tabelle 5 Korrelation<sup>a</sup> der verdichteten Faktoren mit dem integrierten Erfolgsmaß

Technologie/Produktion	
• Investitionen der letzten Jahre in längerfr. Sachanlagen	
• Verarbeitungskapazität pro Betriebsstätte	0,71***/0,69***
• Spezialisierung der Produktionsstandorte	
• Einführung von technischen Neuerungen in der Produktion	
Unternehmensführung	
• Qualifikation der Mitarbeiter mit Führungsfunktion	0,65***/0,60***
Geschäftsbeziehungen	
• Qualität der Geschäftsverhältnisse zu Lieferanten	0,61***/0,59**
• Qualität der Geschäftsverhältnisse zu Abnehmern	
Nähe zum Handel	
• Orientierung an den Bedürfnissen des Handels	
• Handelsgerichtete Werbung und Verkaufsförderung	0,51**/0,63***
• Reputation des Unternehmens beim Handel	
Verhandlungsmacht	
• Die Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten	0,51**/0,38*
• Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern	
Produktentwicklung	
• Der Anteil von Produktinnovationen an der Produktpalette	0,47*/0,41*
• Der Innovationsgrad der neu entwickelten Produkte	
Nähe zum Verbraucher	
• Die Orientierung an den Bedürfnissen des Verbrauchers	0,46*/0,42*
• Verbrauchergerichtete Werbung und Verkaufsförderung	
Exportorientierung	
• Anteil des Exportwertes am Umsatz	0,37/0,43*

Quelle: Eigene Berechnungen. a: Korrelationen nach Pearson / nach Spearman

Schließlich blieb die Frage zu klären, wie hoch der gemeinsame Erklärungsgehalt aller identifizierten Erfolgsvariablen ist. Um dies zu klären wurden verschiedene lineare Regressionsmodelle mit dem integrierten Erfolgsmaß als abhängiger Variable und den verdichteten Erfolgsfaktoren als unabhängigen Variablen geschätzt.

Aufgrund der hohen Korrelation einiger der verdichteten Erfolgsfaktoren zueinander konnten nicht alle Faktoren im selben Modell berücksichtigt werden (s. Tabelle A.2 im Anhang). Es ergaben sich die in Tabelle 6 dargestellten signifikanten Modelle.

Tabelle 6 Regressionsmodelle

Modell	A	B	C	D	E
R <sup>2</sup>	0,649***	0,610***	0,581***	0,514***	0,719***
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,619***	0,577***	0,546***	0,473***	0,682***
F-Wert	22,165	18,744	16,654	12,685	19,595
Konstante	0,394**	0,519***	0,416**	0,430*	0,302*
(t-Wert)	(3,348)	(4,328)	(3,214)	(2,793)	(2,647)
Technologie/Produktion	0,526***	0,487***	0,494***		0,337**
(t-Wert)	(5,478)	(4,648)	(4,529)		(3,256)
Unternehmensführung				0,464***	0,322**
(t-Wert)				(4,311)	(3,516)
Verhandlungsmacht		0,273*			
(t-Wert)		(2,482)			
Nähe zum Verbraucher	0,287**				
(t-Wert)	(3,084)				
Nähe zum Handel					0,226*
(t-Wert)					(2,152)
Produktentwicklung			0,206		
(t-Wert)			(2,028)		
Exportorientierung				0,158*	
(t-Wert)				(2,067)	

Quelle: Eigene Berechnungen. Signifikanz: 0,05 (\*), 0,01 (\*\*), 0,001 (\*\*\*)

Die von SPSS ausgewiesenen Toleranzen der Variablen lagen in den dargestellten Modellen allesamt über 2,02. Multikollinearität stellte somit in den spezifizierten Modellen nach der Dimensionsreduktion kein Problem mehr dar (vgl. BROSIUS 2002 p. 564)<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> Es konnte kein signifikantes Modell mit der Variable Qualität der Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern spezifiziert werden. Ein Modell mit allen verdichteten Faktoren als Regressoren wurde ebenfalls geschätzt. Dieses wies neben höheren Toleranzen insignifikante Koeffizienten auf, was wahrscheinlich aufgrund der geringen Stichprobengröße der Fall war. R<sup>2</sup> und korrigiertes R<sup>2</sup> lagen in diesem Modell bei 0,749 und 0,637 (\*\*\*)

### 5.3 Ergebniszusammenfassung

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die Faktoren aus den Bereichen Produktion und Verarbeitungstechnologie den stärksten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dabei sind vor allem Investitionen in dauerhafte Anlagegüter und Prozessinnovationen von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg und übertreffen die Vorteile die sich aus der Realisierung von Skaleneffekten, als Folge einer hohen Verarbeitungskapazität pro Betriebsstätte oder einer Spezialisierung von Betriebsstätten ergeben können.

Die hohe Korrelation zwischen dem Erfolgsfaktor „Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen“ und der Kapitalrentabilität verwundert und wird in dieser Höhe nicht in den Ergebnissen anderer Studien (vgl. GOEHLER 1993 sowie FORSMAN 2004) bestätigt. Möglicherweise ergibt sich die Stärke der Korrelation aufgrund einer beidseitigen Kausalitätsbeziehung. So können die Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen zu Erfolg führen. Gleichzeitig erhöht eine hohe Kapitalrentabilität in den Vorperioden die Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen in den Folgejahren. Aufgrund dieser unklaren Ursache-Wirkungs-Beziehung ist die Interpretation des Ergebnisses schwierig. Deswegen wurde dieser Erfolgsfaktor in der weitergehenden Analyse nicht mehr berücksichtigt.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene eines Unternehmens scheinen eine untergeordnete Rolle für den Firmenerfolg zu spielen. Die Fähigkeiten der Unternehmensführung sind jedoch hoch mit dem Firmenerfolg korreliert. Dieses Ergebnis muss allerdings vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die Auskunftgeber überwiegend Mitglieder der obersten Führungsebene der Unternehmen sind, also ihre eigenen Fähigkeiten zu bewerten hatten. In die Regressionsanalyse ging diese Variable als Einzelfaktor ein. Die Reliabilität des Ergebnisses ist deswegen unter Umständen geringer als bei den verdichteten Faktoren.

Auch die Verhandlungsmacht gegenüber möglichen Transaktionspartnern in der Wertschöpfungskette und die Qualität der Beziehungen zu diesen Transaktionspartnern weist einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg auf. Dabei zeigt sich, dass die Verhandlungsmacht gegenüber den Abnehmern für den Unternehmenserfolg von größerer Bedeutung ist als die gegenüber den Lieferanten. Umgekehrt ist die Qualität der Geschäftsverhältnisse mit den Rohstofflieferanten entscheidender für den Unternehmenserfolg als die zu den Abnehmern. Dies mag ein Anhaltspunkt dafür sein, dass das Verhältnis der Unternehmen der Ernährungsindustrie zu ihren Rohstofflieferanten eher kooperativer Natur ist, wohingegen die Interaktion auf der Abnehmerseite stärker durch die ungleichen Machtverhältnisse geprägt ist.

Hoch korreliert mit dem Erfolg zeigt sich auch der Faktor „Reputation des Unternehmens beim Handel“. Demgegenüber scheinen die Faktoren „Orientierung an den Bedürfnissen des Verbrauchers bzw. des Handels“ sowie die „Intensität der verbraucher- bzw. handelsgerichteten Werbung und Verkaufsförderung“ von untergeordneter Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu sein.

Die Entwicklung neuer Produkte wirkt tendenziell ebenfalls positiv auf den Unternehmenserfolg, wobei die Anzahl etablierter Neuentwicklungen wichtiger zu sein scheint, als ihr Innovationsgrad. Schließlich weist auch der Faktor „Anteil des Exportwertes am Umsatz“ einen positiven Zusammenhang mit der Profitabilität auf. Auch diese Variable ging (mit den oben beschriebenen Konsequenzen für die Reliabilität dieses Ergebnisses) als Einzelfaktor in die Regressionsanalyse ein.

Der gesamte Erklärungsgehalt der in den verschiedenen Regressionsmodellen berücksichtigten Faktoren ist mit ca. 60 % als hoch einzuschätzen.

## 6 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die auf Basis der Online Befragung ermittelten Ergebnisse zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Unternehmen der Ernährungsindustrie liefern einige interessante Ergebnisse. Bevor diese mit den Erkenntnissen anderer Studien verglichen sowie Handlungsempfehlungen für das Management von Unternehmen der Ernährungsindustrie abgeleitet werden, sollen die Grenzen der vorliegenden Studie aufgezeigt werden.

Das größte Defizit der empirischen Analyse liegt in der sehr kleinen Stichprobe. Trotz intensiver Bewerbung der Studie war die Teilnahmebereitschaft seitens der Entscheidungsträger in den Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie sehr gering. Ein möglicher Grund könnte darin liegen, dass die Befragung internetbasiert und nicht postalisch erfolgte. Nach FARRIS und FARLEY (2004, S.12) ist darüber hinaus ein intensiver Dialog notwendig, um Manager zur Teilnahme an Unternehmensbefragungen zu motivieren. Schließlich scheint die große Anzahl an Unternehmensbefragungen inzwischen zu einer gewissen Teilnahmemüdigkeit geführt zu haben<sup>53</sup>. Diese konnte offensichtlich auch nicht durch den angebotenen Benchmarking-Service überwunden werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der geringen Stichprobengröße ist es jedoch erfreulich, dass sich eine Reihe signifikanter Ergebnisse ergab. Aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe gelten die gewonnenen Erkenntnisse dabei primär für die Fleisch- und

<sup>53</sup> Angeschriebene Unternehmen antworteten beispielsweise, dass sie „aufgrund der unzähligen Anfragen an keiner Befragung mehr teilnehmen“.

Molkereibranche und können nur eingeschränkt auf andere Branchen übertragen werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass besonders in der Verarbeitung erfolgsrelevante Vorteile erzielt werden können. Diese liegen in einer hohen Verarbeitungsmenge pro Betriebsstätte und in der Spezialisierung der Betriebsstätten. HATTEN und HATTEN (1985) sowie GOEHLER (1993) bestätigen in ihren Analysen dieses Ergebnis.<sup>54</sup> Anders als in anderen Studien (vgl. u.a. HATTEN und HATTEN 1985 sowie SCHMITZ 2005) konnte dagegen kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Erfolg des Unternehmens festgestellt werden. Dies deutet darauf hin, dass die im Produktionsprozess zu realisierenden Skaleneffekte in den Unternehmen der Ernährungsindustrie von großer Bedeutung sind, wogegen die Realisierung von Skaleneffekten auf Unternehmensebene, zum Beispiel in den Bereichen Management sowie Forschung und Entwicklung eine geringere Relevanz haben.

Für den Unternehmenserfolg noch wichtiger als die Verarbeitungsmenge ist nach den Ergebnissen der Studie der Verarbeitungsprozess. Die Erfolgswirkungen der Verarbeitungstechnologie (STRANDSKOV 1999, WINKELMANN 2004), des Technisierungsgrades (SCHMITZ 2005) und der Prozessentwicklung (STRANDSKOV 1999) wurden bereits in früheren Studien aufgezeigt. Die dafür notwendigen Investitionen zum Erhalt und Ausbau der Produktionsanlagen weisen in der vorliegenden Erhebung den insgesamt höchsten Erfolgsbezug auf. Dies bestätigt die Ergebnisse aus dem PIMS-Projekt und aus den Arbeiten von WINKELMANN (2004) und GOEHLER (1993). Überraschend hoch war der Einfluss der finanziellen Möglichkeiten, der sich so in keiner der vorangegangenen Studien wiederfindet. Zukünftige Analysen könnten auf diesem Befund aufbauend versuchen, die Ursache-Wirkungs-Strukturen zwischen Investitionen, Finanzkraft und Erfolg zu ergründen (vgl. Kapitel 5.3).

Während in der vorliegenden Studie Faktoren, die dem Bereich der Technologie zuzurechnen sind, den höchsten Erklärungsbeitrag für den Erfolg liefern, existieren laut HITT et al. (2005, S. 77) Hinweise darauf, dass die Bedeutung immaterieller Anlagewerte relativ zur Bedeutung materieller Anlagewerte zunimmt. Einer der betrachteten immateriellen Anlagewerte ist die Qualität der Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern. Im Rahmen der Analyse konnte die Erfolgsrelevanz dieses Faktors aufgezeigt werden. In

---

<sup>54</sup> Die Autoren kommen in ihren Studien zu dem Ergebnis, dass eine geringe Anzahl an Produktionsstätten einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Bezug auf den Handel bestätigen die Arbeiten von STRANDSKOV (1999) und WINKELMANN (2004) dieses Ergebnis <sup>55</sup>.

Wie in der Studie von FORSMAN (2004) weisen auch die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung auf einen positiven Einfluss der Unternehmensreputation auf den Unternehmenserfolg hin. Darüber hinaus unterstützen die Ergebnisse die Erkenntnis der Arbeiten von WINKELMANN (2004), VORHIES und MORGAN (2005) und STRANDSKOV (1999), dass Produktinnovationen den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen. Jedoch ist die aufgezeigte Einflusstärke verglichen mit früheren Ergebnissen relativ gering. Den Einfluss qualifizierter Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg konnte anders als in anderen Arbeiten (z.B. WINKELMANN 2004) nur für Personen in Führungspositionen aufgezeigt werden.

Nicht belegt werden konnte der in früheren Studien nachgewiesene Einfluss der Bekanntheit und des Images der Eigenmarken (GOEHLER 1993), der Marktforschung (VORHIES und MORGAN 2005 sowie FORSMAN 2004), der Werbung (WINKELMANN 2004, PIMS-Ergebnisse) sowie der Spezialisierung des Produktsortiments (ADOLPHS 2004, GOEHLER 1993 sowie SCHMITZ 2005) auf den Unternehmenserfolg. Für die Erfolgsfaktoren „Exportorientierung“ und „Verhandlungsmacht“ liegen bisher keine gesicherten empirischen Befunde auf einzelbetrieblicher Ebene vor.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich einige Schlussfolgerungen ableiten, die jedoch bedingt durch die geringe Stichprobengröße mit der notwendigen Vorsicht zu betrachten sind:

- Investitionen in die Erneuerung des Sachanlagevermögens und die Entwicklung neuer Prozesse sind für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen von großer Relevanz und sollten auch in wirtschaftlich schwierigen Situationen nicht vernachlässigt werden.
- Bei Existenz mehrerer Produktionsstätten sollte die Möglichkeit der Zusammenlegung von Werken und/oder der Spezialisierung der Produktionsstandorte geprüft werden.
- Die Entwicklung von Produktinnovationen sollte gefördert werden. Dabei scheint der Innovationsgrad der entwickelten Produkte von untergeordneter Bedeutung. Vor dem Hintergrund der in der Regel höheren Entwicklungskosten für echte Marktneuheiten ist es für viele Unternehmen somit sinnvoller, sich bei der Entwicklung neuer Produkte auf Verbesserungsinnovationen und Me-Too Produkte zu konzentrieren.

---

<sup>55</sup> Verhältnis zum Handel bzw. Zusammenarbeit mit dem Handel.

- In die Qualifikation der Mitarbeiter in Führungspositionen sollte investiert werden.
- Die Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern, insbesondere das Verhältnis zu Lieferanten sollten gepflegt werden. Gleichzeitig erscheint es wichtig, die eigene Verhandlungsposition gegenüber Abnehmern zu stärken. Um letzteres zu erreichen stellt die Steigerung der Unternehmensreputation ein wirksames Mittel dar.
- Es sollte kontinuierlich geprüft werden, ob neue Exportoptionen bestehen.

## 7 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund einer Zunahme der Wettbewerbsintensität in der Ernährungswirtschaft zielt der Beitrag darauf ab, die einzelbetrieblichen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im deutschen Ernährungsgewerbe zu identifizieren. Basierend auf der Ressourcentheorie (RBV) wird im Rahmen des Beitrags für den Sektor „Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln und Getränken“ in Deutschland eine Erfolgsfaktorenanalyse durchgeführt. Die Datengewinnung erfolgt auf Basis einer Online-Unternehmensbefragung. Den Anreiz zur Teilnahme bildete ein „Benchmarking“-Service. Insgesamt konnten 27 Datensätze in die Auswertung einbezogen werden, von denen 53,6% dem Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung sowie 28,6% dem Bereich Milchverarbeitung tätig waren.

Die Datenanalyse erfolgte zuerst in Form einer bivariaten Korrelationsanalyse zwischen den potentiellen Erfolgsfaktoren und den drei Erfolgsindikatoren Kapitalrentabilität, Umsatzrentabilität und Umsatzwachstum. Auf Basis dieser Analyse konnten im deutschen Ernährungsgewerbe erfolgsrelevante Einflussfaktoren identifiziert werden. Diese wurden im Folgenden anhand sachlogischer Überlegungen und ihrer Korrelationen zueinander zu übergeordneten Faktoren verdichtet. Zudem wurden die drei genannten Erfolgsindikatoren zu einem integrierten Erfolgsmaß zusammengefasst und dessen bivariate Korrelation zu den verdichteten Faktoren berechnet. Auf Basis der abschließend durchgeführten Regressionsanalyse wurde ermittelt, in welchem Umfang die verdichteten Erfolgsfaktoren zur Erklärung der Variation des Erfolges beitragen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren, die dem Bereich Produktion und Verarbeitungstechnologie zuzuordnen sind, den stärksten Einfluss auf den Erfolg haben. Insbesondere Investitionen in dauerhafte Anlagegüter und Prozessinnovationen weisen einen hohen Einfluss auf. Hoch korreliert mit

dem Erfolg sind auch die Möglichkeit der Unternehmen zur Finanzierung von Investitionen sowie die Fähigkeiten der Unternehmensführung. Darüber hinaus scheinen Unternehmen mit Verhandlungsmacht gegenüber ihren Abnehmern, mit einer hohen Beziehungsqualität zu ihren Lieferanten und/oder einer hohen Reputation beim Handel erfolgreicher zu sein als ihre Konkurrenten. Der gesamte Erklärungsgehalt aller Faktoren in den geschätzten Regressionsmodellen ist mit 60% als hoch einzuschätzen.

Dennoch müssen die ermittelten Erkenntnisse mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden. Trotz intensiver Bewerbung der Umfrage und dem Benchmarking-Service, der einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme bot, blieb die Stichprobengröße mit 27 Datensätzen hinter den Erwartungen zurück. Weitere Untersuchungen sind deshalb notwendig, um die ermittelten Erkenntnisse zu überprüfen und abschließend belastbarere Empfehlungen für das Management von Unternehmen der Ernährungsindustrie abzuleiten.

## Literaturverzeichnis

- ADOLPHS, K.  
Wettbewerbsvorteile im Electronic Retailing: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse auf der Basis der Resource-Advantage-Theorie, Dissertation an der Technischen Universität Kaiserslautern, Wiesbaden 2004
- BARNEY, J. B.  
Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17. Jg. (1991), Heft 1, S. 99-120
- BHASKARAN, S.  
Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. In: Journal of Small Business Management, 44. Jg. (2006), Heft 1, S. 64-80
- BONGAERTS, R.  
Verbesserung der Schlachthofstruktur in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 2001
- BROCKHAUS  
Die Enzyklopädie in 24 Bänden - Studienausgabe, Band 6 DUD-EV, Leipzig 2001
- BROSIUS, F.  
SPSS 11, 1. Aufl., Bonn 2002
- BUCHHOLZ, H.; WENDT, H.  
Ernährungsgewerbe der Bundesrepublik Deutschland im EG-Binnenmarkt, Landbauforschung Völknerode, 40. Jg. (1990), Heft 1, S. 75-87

BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K.  
Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. In: Journal of Marketing Management, 4. Jg. (1988), Heft 2, S. 175-200

DAY, G. S.; WENSLEY, R.  
Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. In: Journal of Marketing, 52. Jg. (1988), S. 1-20

ESCH, F.-R.; WICKE, A.  
Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung, Wiesbaden 2004

FARRIS, P. W.; FARLEY, J. U.  
The PIMS Project - Vision, Achievements, and Scope of the Data. In: Farris P. W.; Moore, M. J. (Hrsg.): The Profit Impact of Marketing Strategy Project - Retrospect and Prospects, Cambridge 2004, S. 6-27

FISCHER, C.; SCHORNBERG, S.  
An index-based approach for assessing agribusiness competitiveness at the sector level - the case of the EU food and drink manufacturing industries, Beitrag zum 98. Seminar der EAAE, Chania 2006

FORSMAN, S.  
How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategy - Academic Dissertation, University of Helsinki, Agricultural and Food Science, 13. Jg. (2004), Suppl. 1

FROHBERG, K.; HARTMANN, M.  
Comparing Measures of Competitiveness, Discussion Paper Nr. 2 des Instituts für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa, Halle (Saale) 1997

GABLER  
Gablers Wirtschafts-Lexikon, 15. vollst. überarb. u. aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2000

GOEHLER, A. W.  
Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Markt-lebenszyklus – dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft, Hochschule St. Gallen, Dissertation, 1993

HARTMANN, M.  
Überlegungen zur Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Ernährungsgewerbes. In: Agrarwirtschaft, 42. Jg. (1993), Heft 6, S. 237-247

HATTEN, K. J.; HATTEN, M. L.  
Some Empirical Insights for Strategic Marketers: The Case of Beer. In: Thomas, H.; Gardner, D. M. (Hrsg.): Strategic Marketing and Management, 1. Aufl., Chichester 1985, S. 275-292

HELPMAN E.; MELITZ M. J.; YEAPLE, S. R.  
Export versus FDI with heterogeneous firms. In: American Economic Review, 94. Jg. (2003), Heft 1, S. 300-316

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.  
Strategic Management - Competitiveness and Globalization (Concepts), 6. Aufl., Mason/Ohio 2005

HOPKINS, W. E.; HOPKINS, S. A.  
Strategic planning–financial performance relationships in banks – a causal examination. In: Strategic Management Journal, 18. Jg. (1997), Heft 8, S. 635-652

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.  
Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance. In: Strategic Management Journal, 22. Jg. (2001), Heft 9, S. 899-906

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M.  
The Comparative Advantage Theory of Competition. In: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995), Heft 4, S. 1-15

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M.  
The Resource-Advantage Theory of Competition – Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. In: Journal of Marketing, 60. Jg. (1996), Heft 4, S. 107-114

HUNT, S. D.  
A General Theory of Competition - Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, London, New Delhi 2000

INSTITUT FÜR ÖKONOMIK DER ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT (Hrsg.)  
Ökonomische Nachhaltigkeit von Strukturen in der deutschen Mühlenwirtschaft, Kiel 2004

MARTIN, J.  
European agriculture on the world market – Demand and supply prospects in Europe, Rede zum Kongress der Europäischen Landwirte, 18. und 19. Oktober, Straßburg 2005

KRELL, E.; WIETBRAUK, H.  
Die Kosten der Modellabteilung „Schnittkäseerei“ am Beispiel der Herstellung von Gouda-Käse, Kieler Milchwirtschaftliche Forschungsberichte, Band 45, Kiel 1993

KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P.  
Konsumentenverhalten, München 1996

MAY, E.; KNOBLOCH, R.  
Fusionsmotive und optimale Unternehmensgröße. In: Horizonte, Heft 16. (2000), S. 33-37

MORGAN R. E.; STRONG C. A.  
Business performance and dimensions of strategic orientation. In: Journal of Business Research, 56. Jg. (2003), Heft 3, S. 163-176

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.  
The effect of a market orientation on business profitability. In: Journal of Marketing, 54. Jg. (1990), Heft 10, S. 20-35

- NICOLAI, A.; KIESER, A.  
Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaftslehre, 62. Jg. (2002), S. 579-596
- ORTH, U. R.  
Wettbewerbsfähigkeit durch Kundenorientierung. In: von Alvensleben, R., Koester, U., Langbehn, C. (Hrsg.): Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Band 36, Münster-Hiltrup 2000, S. 257-264
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.  
The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg. (1990), S. 79-93
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E.  
Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? In: Academy of Management Review, 26. Jg. (2001), S. 22-40
- PORTER, M. E.  
Competitive Strategy: Techniques for Analysing industry and Competitors, New York 1980
- SCHMITZ, G.  
Betriebsvergleich der Fleischwarenindustrie, 5. Aufl., hrsg. vom Bundesverband der deutschen Fleischwarenindustrie e.V., Bonn 2005
- TRAILL, W. B.; PITTS E. (Hrsg.)  
Competitiveness in the Food Industry, 1. Aufl., London 1998
- REICHHOLD, S.  
Marktstruktur und Marktergebnis der Wirtschaftszweige des produzierenden Ernährungsgewerbes, Gießen 1994
- RUMELT, R. P.  
How much does industry matter? In: Strategic Management Journal, 12. Jg. (1991), S. 167-185
- STOELHORST, J. W.; RAAIJ, E. M. van  
On explaining performance differentials - Marketing and the managerial theory of the firm. In: Journal of Business Research, 57. Jg. (2004), Heft 5, S. 462-477
- STRANDSKOV, J.  
Sources of competitive advantage and business performance in the European meat processing industry, MAPP working paper no. 63, Aarhus School of Business 1999
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.  
Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. In: Journal of Marketing, 69. Jg. (2005), Heft 1, S. 80-94

- WEINDLMAIER, H.  
Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie: methodische Ansatzpunkte zur Messung und empirische Ergebnisse. In: VON ALVENSLEBEN, R., KOESTER, U., LANGBEHN, C. (Hrsg.), Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Band 36, Münster-Hiltrup 2000, S. 257-264
- WEINDLMAIER, H.; FLORIOT, J.-L.  
Strategien der deutschen und französischen Ernährungsindustrie und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition, Agrarwirtschaft, 50. Jg. (2001), Heft 3, S. 142-146
- WEINTRAUB, E. R.  
Neoclassical Economics. In: Henderson, D. R. (Hrsg.): The Concise Encyclopedia of Economics, Web Edition, 2002, <http://www.econlib.org/library/Enc/NeoclassicalEconomics.html>; zuletzt am 26. Oktober 2006
- WEIS, H. C.  
Marketing, 12. Aufl., Ludwigshafen 2001
- WINKELMANN, T.  
Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft - Dissertation an der Professur für Betriebswirtschaftslehre der Milch- und Ernährungsindustrie der Technischen Universität München, Betriebs- und marktwirtschaftliche Studien zur Ernährungswirtschaft, Band 12, Kiel 2004

## Anhang

Tabelle A.1 Bivariate Korrelationsmatrix<sup>a</sup> der potentiellen Erfolgsfaktoren

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Spezialisierung der Produktionsstandorte (1)	<b>1,0</b>	0,5	0,5			0,5	0,5					0,4	0,5	
Verarbeitungskapazität (2)		<b>1,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>										
Technische Neuerungen (3)	0,5	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	0,4		0,4					0,4		
Investitionen in längerfristige Sachanlagen (4)	0,5	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>		0,4	0,4		0,4				
Möglichkeiten der Finanzierung (5)			0,4	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>				<b>0,6</b>	0,4		0,4		
Kapazitätsauslastung (6)	0,5					<b>1,0</b>							<b>0,6</b>	
Spezialisierung auf Abnehmer (7)							<b>1,0</b>							
Exportanteil am Umsatz (8)	0,5	0,4	0,4					<b>1,0</b>	<b>0,6</b>					
Bestand an Direktinvestitionen (9)								<b>0,6</b>	<b>1,0</b>					
Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern (10)			0,4	<b>0,6</b>						<b>1,0</b>	<b>0,7</b>		<b>0,5</b>	
Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten (11)				0,4							<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	0,4	
Breite der Produktpalette (12)													<b>1,0</b>	
Geschäftsverhältnisse zu Lieferanten (13)	0,4	0,4	0,4	0,4					<b>0,5</b>	0,4		<b>1,0</b>	<b>0,6</b>	
Geschäftsverhältnisse zu Abnehmern (14)	0,5				<b>0,6</b>								<b>0,6</b>	<b>1,0</b>
Anteil von Produktinnovationen an der Produktpalette (15)		0,4	0,4					0,4	0,5	0,4				
Innovationsgrad der Neuentwicklungen (16)										0,5				
Qualifikation der MA mit Führungsfunktion (17)			<b>0,6</b>	<b>0,6</b>				<b>0,6</b>	0,4	<b>0,6</b>	0,5			
Qualifikation der MA ohne Führungsfunktion (18)				0,4										
Handelsgerichtete Marktforschung (19)				0,4										
Verbrauchergerichtete Marktforschung (20)				0,4					<b>0,5</b>					
Orientierung am Handel (21)	0,5	0,4	0,4		<b>0,6</b>									
Handelsgerichtete Verkaufsförderung (22)				<b>0,6</b>										
Reputation beim Handel (23)	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	0,5	0,5		<b>0,5</b>	0,4		0,5	0,4				
Orientierung am Verbraucher (24)				0,4				0,5	<b>0,5</b>	0,5	<b>0,5</b>			
Verbrauchergerichtete Verkaufsförderung (25)				0,4				0,5	0,5					
Unternehmensgröße (26)		0,5	0,4							0,5				
Bekanntheit und Image der Eigenmarken (27)				0,4				0,4	<b>0,6</b>					

Quelle: Eigene Berechnungen. a: Auf dem 5%-Niveau signifikante Korrelationen (nach Pearson). Korrelationskoeffizienten > 0,5 fett gedruckt. Gebündelt wurden Variablen mit sachlogischem Bezug und signifikanten Korrelationen zueinander.

Fortsetzung: Bivariate Korrelationsmatrix<sup>a</sup> der potentiellen Erfolgsfaktoren

	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Spezialisierung der Produktionsstandorte (1)							0,5	<b>0,6</b>						
Verarbeitungskapazität (2)											0,5			
Technische Neuerungen (3)	0,4					0,4	<b>0,6</b>							
Investitionen in längerfristige Sachanlagen (4)			<b>0,6</b>					0,5		0,4				
Möglichkeiten der Finanzierung (5)	0,4	<b>0,6</b>	0,4	0,4	0,4	0,4	<b>0,6</b>	0,5	0,4				0,4	
Kapazitätsauslastung (6)														
Spezialisierung auf Abnehmer (7)							<b>0,6</b>							
Exportanteil am Umsatz (8)									<b>0,5</b>					
Bestand an Direktinvestitionen (9)														
Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern (10)	0,4	<b>0,6</b>						0,4	0,5	0,5		0,4		
Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten (11)	0,5	0,4			<b>0,5</b>				<b>0,5</b>	0,5	0,5	<b>0,6</b>		
Breite der Produktpalette (12)														
Geschäftsverhältnisse zu Lieferanten (13)	0,4	0,5	<b>0,6</b>						0,5	0,5				
Geschäftsverhältnisse zu Abnehmern (14)			0,5							0,4	<b>0,5</b>			
Anteil von Produktinnovationen an der Produktpalette (15)	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	0,4				0,5		<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	0,5	0,4		
Innovationsgrad der Neuentwicklungen (16)	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>	0,4				0,4		<b>0,5</b>	<b>0,6</b>				
Qualifikation der MA mit Führungsfunktion (17)	0,4	0,4	<b>1,0</b>							<b>0,6</b>	0,5			
Qualifikation der MA ohne Führungsfunktion (18)				<b>1,0</b>										
Handelsgerichtete Marktforschung (19)					<b>1,0</b>	<b>0,8</b>		<b>0,6</b>				0,4	0,5	
Verbrauchergerichtete Marktforschung (20)						<b>1,0</b>		0,5		<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>		
Orientierung am Handel (21)	0,5	0,4												
Handelsgerichtete Verkaufsförderung (22)							<b>1,0</b>	0,4	<b>1,0</b>	<b>0,6</b>				
Reputation beim Handel (23)	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>						<b>0,7</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>				
Orientierung am Verbraucher (24)	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>								<b>1,0</b>	<b>0,5</b>	0,5	
Verbrauchergerichtete Verkaufsförderung (25)	0,5	0,5							<b>0,6</b>		<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	
Unternehmensgröße (26)									0,4	<b>0,6</b>			<b>1,0</b>	
Bekanntheit und Image der Eigenmarken (27)	0,4								0,5	<b>0,7</b>		0,5	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>

Quelle: Eigene Berechnungen. a: Auf dem 5%-Niveau signifikante Korrelationen (nach Pearson). Korrelationskoeffizienten > 0,5 fett gedruckt. Gebündelt wurden Variablen mit sachlogischem Bezug und signifikanten Korrelationen zueinander.

Tabelle A.2 Bivariate Korrelationsmatrix<sup>a</sup> der verdichteten Erfolgsfaktoren

	1	2	3	4	5	6	7
Technologie/Produktion (1)	<b>1</b>						
Unternehmensführung (2)	0,42*	<b>1</b>					
Qualität der Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern (3)	0,44*	<b>0,60**</b>	<b>1</b>				
Nähe zum Handel (4)	0,41*	0,18	0,34	<b>1</b>			
Verhandlungsmacht (5)	0,29	<b>0,53**</b>	0,45*	0,44*	<b>1</b>		
Produktentwicklung (6)	0,30	0,42*	0,38*	0,46*	0,38*	<b>1</b>	
Nähe zum Verbraucher (7)	0,12	<b>0,60***</b>	0,34	0,17	<b>0,60**</b>	<b>0,53**</b>	<b>1</b>
Exportorientierung (8)	0,46*	0,12	0,26	0,43*	0,25	0,13	-0,03

Quelle: Eigene Berechnungen.

a: Korrelationen nach Pearson. Korrelationen > 0,5 fett gedruckt.

## Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ökologischer Gemüsebaubetriebe und Chance für umstellungsinteressierte Ackerbaubetriebe durch eine Qualitätsführerschaft als integrale Unternehmensstrategie

### Anforderungen an Erzeuger-, Verarbeiter- und Handelsstufe; Wirtschaftlichkeit, Konzeptentwicklung und –umsetzung

Dr. Brigitte Engelking, Dr. Karl Kempkens,  
Markus Puffert und Petra Schöngens

#### Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	108
1.1	Ziel .....	109
1.2	Definition des Begriffes „Qualität“ .....	109
2	Befragung von Erzeugung, Verarbeitung und Handel .....	110
2.1	Vorgehensweise .....	110
2.2	Ergebnisse .....	110
2.3	Fazit .....	114
3	Übertragung der Anforderung des Handels auf die betriebliche Ebene .....	115
3.1	Qualitätsanforderung: Kommunikation zwischen Abnehmer und Erzeuger .....	116
3.2	Einflussfaktor: Arbeitsorganisation .....	118
3.3	Qualitätsanforderung: Menge und Kontinuität .....	118
3.4	Qualitätsanforderungen: EG-Vermarktungsnormen .....	121
3.5	Qualitätsanforderung: Frische, Geschmack und Gesundheit .....	128
4	Umsetzung der Strategien .....	132
4.1	Checkliste aus Sicht der Erzeuger .....	132
4.2	Checkliste aus Sicht der Beratung .....	135
4.3	Kommunikation zwischen den Partnern .....	141
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	142
6	Literaturverzeichnis .....	144

# **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ökologischer Gemüsebaubetriebe und Chance für umstellungsinteressierte Ackerbaubetriebe durch eine Qualitätsführerschaft als integrale Unternehmensstrategie**

## **Anforderungen an Erzeuger-, Verarbeiter- und Handelsstufe; Wirtschaftlichkeit, Konzeptentwicklung und -umsetzung**

### **1 Einleitung**

Der Markt für ökologisches Gemüse weist seit einigen Jahren zweistellige Wachstumsraten auf. Für das Jahr 2005 deuten die Zahlen auf einen Zuwachs von ca. 15 % hin (RIPPIN et al., 2006). Die steigende Nachfrage wirkt sich jedoch nicht im gleichen Maße auf die Flächenentwicklung aus: so konnte lediglich eine geringe Ausweitung der Anbauflächen für Bio-Gemüse seit 2001 von 8000 ha auf 8400 ha in 2004 verzeichnet werden (KASBOHM, 2005). Ein immer größerer Teil der Nachfrage wird durch Einfuhren aus dem Ausland abgedeckt. Für den deutschen Bio-Gemüseerzeuger gilt es also, Marktanteile zu erhalten und auszubauen, wenn er sich am Markt zukunftsfähig entwickeln will. Dazu ist es von entscheidender Bedeutung, sich von der großen ausländischen Konkurrenz deutlich abzusetzen und sich auf dem deutschen Markt zu profilieren. Hierzu bedarf es einer umfassenden Qualitätssicherung mit einer konsequenten Umsetzung. Häufig fehlt es jedoch in den Betrieben an genauen Vorstellungen und Vorgaben, was von der abnehmenden Hand, z. B. dem Lebensmitteleinzelhandel, im Bereich der Qualitätssicherung erwartet wird. Diese Vorstellungen herauszuarbeiten und die Umsetzung mit den Betrieben zusammen durchzuführen, gehört in Zukunft mit zum Kerngeschäft der Beratung ökologisch wirtschaftender Betriebe. Da Produktion und Qualität eng miteinander verknüpft sind, wird sich die Beratung nicht nur auf die produktionstechnische Seite konzentrieren, sondern auch den Bereich der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements abdecken. Dies ist ein neuer Aufgabenbereich für die Beratung und häufig auch für die Erzeuger.

Das Thema „Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ökologischer Gemüsebaubetriebe und Chance für umstellungsinteressierte Ackerbaubetriebe durch eine Qualitätsführerschaft als integrale Unternehmensstrategie– Anforderungen an Erzeuger-, Verarbeiter- und Handelsstufe; Wirtschaftlichkeit, Konzeptentwicklung und -umsetzung“ wurde mit der Hypothese ins Leben gerufen, dass sich die Betriebe am Markt über den Standard der Handelsklasse I hinaus profilieren müssen, um auch in Zukunft für die abnehmende Hand ein

dauerhafter und verlässlicher Partner zu sein. Qualitätsführerschaft bedeutet aus dieser Hypothese heraus, nicht nur „Standard“ abzuliefern, sondern seinen Handelspartner davon zu überzeugen, dass die abgelieferte Handelsware, aber auch die Geschäftsbeziehung an sich nachhaltig über dem Durchschnitt liegen, also schlicht und einfach zur „Premium-Qualität“ zu zählen sind.

#### 1.1 Ziel

Ziel dieser Studie ist es daher, Strategien für die Erzeuger von Frischgemüse zu erarbeiten, die es ihnen ermöglichen, langfristig die Qualitätsführerschaft in ihrem Produktionsgebiet und Geschäftsbereich zu übernehmen. Zusätzlich werden die Anforderungen an Verarbeiter- und Handelsstufen aufgezeigt, die durch ihre Zusammenarbeit mit dem Produzenten auch auf die Unternehmensstrategie einwirken. Hierfür ist es notwendig, zunächst Informationen über das Geschehen am Markt sowie über die Erwartungen des Handels, die an die Erzeuger gestellt werden, zu ermitteln und zusammenzutragen. Dies wird durch eine Befragung verschiedener Marktteilnehmer erreicht. Anschließend werden aus diesen Anforderungen Strategien für die Erzeuger abgeleitet, die es ihnen ermöglichen sollen, den Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden und damit die Qualitätsführerschaft auf ihrem Liefergebiet zu übernehmen.

#### 1.2 Definition des Begriffes „Qualität“

Als Begriffsdefinition finden sich in der Literatur mehrere Ansätze. Auszugsweise sind nachfolgend drei davon genannt:

- Nach der Qualitätsnorm DIN EN ISO 8402 von 08/1995 ist Qualität „die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalsansätzen) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“. Die neuere Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 (novelliert in 12/2000) definiert Qualität als „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (lat.: innewohnend) Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien“. PIRSING (1992) definierte Qualität aus einem ganzheitlichen Ansatz heraus: „Qualität ist eine unmittelbare Erfahrung unabhängig von intellektuellen Abstraktionen“.
- Es gilt also im Wesentlichen Erfordernisse zu formulieren, denen das Produkt gerecht werden soll. Jeder der Qualität definiert, wird dies erst einmal nach seinen eigenen Erfordernissen ausrichten. So sind für den Erzeuger z.B. Anbaueignung und Marktfähigkeit ausschlaggebend, für

den Abnehmer ist beispielsweise die Lagerfähigkeit ein wichtiges Merkmal. Nur bei einer guten Übereinstimmung der Qualitätskriterien kann das Produkt den Anforderungen aller entsprechen.

- Beim Endkunden, dem Verbraucher, sind die Anforderungen vielschichtig und sollen anhand von zwei Beispielen erläutert werden: Der 100 % Bio-Kunde möchte ein qualitativ hochwertiges Bioprodukt, was durchaus auch einen erheblichen Mehrpreis kosten darf, der Bio-Gelegenheitskäufer beim Discounter greift eher zufällig zum Bioprodukt und hat häufig den Anspruch, dass es vor allem günstig ist. Gleichwohl wird dieser Kunde nur dann erneut zu Bio-Produkten greifen, wenn er einen wahrnehmbaren Unterschied zum konventionellen Vergleichsprodukt erfährt.

## 2 Befragung von Erzeugung, Verarbeitung und Handel

### 2.1 Vorgehensweise

Befragt wurden insgesamt zehn Marktteilnehmer, davon drei Erzeuger, drei Erzeugergemeinschaften, die sowohl den Lebensmitteleinzelhandel als auch den Naturkostgroßhandel beliefern, drei Lebensmitteleinzelhändler (LEH) und ein Verarbeiter. Die Befragung wurde so ausgerichtet, dass insbesondere solche Informationen erlangt werden konnten, die die Diskrepanz zwischen Handel und Erzeuger hinsichtlich ihrer Anforderungen an die Produktqualität deutlich werden lassen. Die Fragen wurden den zu Befragenden im Vorfeld zugesandt. In einem persönlichen Gespräch wurden dann die einzelnen Betriebsabläufe besprochen sowie die Qualitätserwartungen und die Qualitätssicherung genauer hinterfragt. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Kommunikation, die zwischen Marktteilnehmer und Erzeuger stattfindet bzw. stattfinden sollte.

### 2.2 Ergebnisse

Im Bereich Industriegemüse wird – im Gegensatz zum Frischmarkt - in der Regel vom Abnehmer die genaue Produktion (Sorte, Menge, Anbauabfolge, Erntezeitpunkt, Preis, Logistik) vorgeschrieben und vertraglich festgehalten. Auf dem Frischmarkt dagegen sind Absprachen in diesem Umfang selten. Daher wird in dieser Studie der Schwerpunkt auf die Qualitätsführerschaft im Frischebereich gelegt.

- Von Seiten der Erzeuger wurden folgende Anforderungen an die abnehmende Hand formuliert:
- langfristige, schriftliche, verlässliche Absprachen und damit Abnahmesicherheit bzw. die Möglichkeit, den Produktionsbetrieb und seine Abläufe mehr nach dem Abnehmer auszurichten,
- verlässliche Abnahme der vereinbarten Mengen,
- Preisfestschreibung/Preiskorridor,
- größere Toleranz und klare Aussagen, was an Qualität verlangt wird (Ware geht bei kleinsten Mängeln zurück, fehlende Kommunikation),
- geschulte Einkäufer, die sich auch mit den Produkten und ihrem Entstehungsweg auskennen und auseinandersetzen,
- Unterstützung bei der Erreichung der Qualitätsansprüche,
- geeignete(r) Transport/Lagerung/Logistik auf Seiten der abnehmenden Hand,
- Richtige Warenbehandlung am point of sale (Gemüse Kühlfach, etc.)
- Verbesserte Kommunikation über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg (die Rückmeldung des Kunden sollte auch auf den Betrieben ankommen)

Es wurde bei den Befragungen deutlich, dass bei klaren und vor allen Dingen langfristigen Absprachen, in denen viele Details geregelt wurden, die Erzeuger deutlich zufriedener waren als die abnehmende Hand. Zusätzlich zeigte sich, dass die Erzeuger trotz allem das ausdrückliche Ziel haben, die Erwartungen des Abnehmers zu erfüllen. Dazu müssen sie diese allerdings im Detail kennen.

Im Nachfolgenden werden die wichtigsten Antworten des Handels in Bezug auf den Qualitätsbegriff zusammengefasst. Zur Beschreibung der geforderten Produktqualität werden die Qualitätskriterien in äußere und innere Qualitäten differenziert.

Gewünschte Merkmale der äußeren Qualität:

Handelsklasse I <sup>1)</sup>, es wird aber auch Handelsklasse II angenommen, wenn keine bessere Ware am Markt ist.

- richtige Sortierung,

---

<sup>1)</sup> Einige Kulturen fallen nicht unter die Handelsklassenverordnung, sondern unterliegen den EG-Vermarktungsnormen. Hier besteht für jede Kultur eine eigene Norm, daher wird im folgenden Text immer von der Vermarktungsnorm gesprochen bzw. auf den Plural Bezug genommen.

- frei von äußerlichen Fremdstoffen,
- die Ware muss sauber sein,
- keine Beschädigungen.

Gewünschte Merkmale der inneren Qualität:

- Rückstandsfreiheit,
- keine gentechnischen Veränderungen,
- besser im Geschmack als konventionelle Produkte,
- gesund, frisch, geschmackvoll (ausgereift)

Die Merkmale der äußeren Qualität entsprechen denen der Handelsklassen bzw. der EG-Vermarktungsnormen, auch wenn diese hier als eigene Qualitätsmerkmale genannt werden. Die Anforderungen der Handelsklassen stehen in der Handelsklassen-Verordnung bzw. in den EG-Vermarktungsnormen. Nach Angaben der Abnehmer werden diese von den Erzeugern als Mindestanforderung häufig nicht erfüllt.

Die Merkmale der inneren Qualität entsprechen in Bezug auf die Rückstandsfreiheit sowie dem Verbot von gentechnischen Veränderungen den Vorgaben der EU-Bio-Verordnung 2092/91. Geschmack, Frische und Gesundheit finden sich nicht niedergeschrieben und müssen daher für den Erzeuger klar definiert werden. Hier zeigte sich sowohl auf Seiten der Abnehmer als auch auf Seiten der Erzeuger ein deutlicher Mangel an Kommunikation. Der Erzeuger sollte wissen, was sein Abnehmer unter den Begriffen „Frische, Geschmack und Gesundheit“ versteht. Objektiv beurteilen kann der Abnehmer bei Annahme der Ware durch wissenschaftliche Methoden nur die Frische. Das Kriterium „Geschmack“ ist relativ und von vielen Faktoren abhängig (insbesondere Sorte, aber auch Standort, Düngung, Erntezeitpunkt, Lagerdauer, Geschmackserfahrung der testenden Person, deren Vorlieben usw.). Das Kriterium „Gesundheit“ lässt sich - wenn überhaupt - nur durch wissenschaftliche Nachweismethoden beurteilen, die bei der Annahme des Produktes nicht zur Verfügung stehen.

Als weitere Kriterien, die sich nicht direkt dem oben beschriebenen, relativ engen Begriff der Qualität zurechnen lassen, wurden Menge und Kontinuität genannt. Die vereinbarten Mengen werden nach Angaben der Abnehmer häufig nicht eingehalten oder können vom Erzeuger nicht kontinuierlich geliefert werden. Hier wurde von den Abnehmern beklagt, dass die Erzeuger keine Rückmeldung geben und es an Kommunikation fehle,

wenn die vereinbarten Mengen nicht geliefert werden können. Als hauptsächliche Ursache für die fehlenden Mengen wurde von den meisten Abnehmern eine schlechte Arbeitsorganisation während der Kulturzeit und der Ernte genannt. Ein weiterer Grund sei der zusätzliche Verkauf der Produkte in der Direktvermarktung oder an andere Abnehmer, wie z.B. den Naturkosthandel.

Es lässt sich damit feststellen, dass die oben gegebene enge Definition des Begriffes Qualität, die sich nur auf die reine Produktqualität und damit Produktbeschaffenheit bezieht, nach der Befragung deutlich erweitert werden muss.

Qualität, bzw. der Anforderungskatalog, der sich darum rankt, bezieht sich für die Abnehmer nicht nur auf ein nach den Handelsklassen bzw. der EG-Vermarktungsnormen und der EU-Bio-Verordnung korrekt hergestelltes Produkt, sondern bezieht noch „weiche Faktoren“, wie:

- Zuverlässigkeit,
- Kontinuität in der Lieferung und den zugesagten Mengen,
- 100-%-ige Andienungspflicht (Betriebe sollen zugesagte Menge nicht an andere Abnehmer verkaufen, wenn sie dort einen besseren Preis bekommen),
- Flexibilität in Bezug auf Mengen und Lieferzeitpunkt,
- Kommunikationsbereitschaft,
- gutes Management im gärtnerischen Betrieb (insbesondere Arbeitsorganisation bei Ernte und Aufbereitung (hier besser im Blick haben, was Abnehmer erwarten, aber auch Sauberkeit und Koordinationsfähigkeit),
- eigene reelle Selbsteinschätzung des Gärtners (Betrieb muss auch in der Lage sein, dass zu leisten, was er anbietet),
- hohe Schlagkraft, z.B. bei Ernte und Einladen der Lieferung, bessere Logistik durch den Erzeuger,
- höhere Spezialisierung bei der Kulturvielfalt in den Betrieben,
- Begleitung der Betriebe durch einen Berater (Produktionstechnik/Management).

An die Verarbeiter wurde von Seiten des Handels in der Hauptsache die Forderungen nach verbesserten Absprachen, nach kontinuierlicher Beschickung der geforderten Produktqualität und an modernere Aufbereitungsanlagen gestellt.

Die Verarbeiter erwarteten wiederum vom Handel, dass auch sie mehr Liefersicherheit und damit feste Abnahmeverträge erhalten sowie konstante Ansprechpartner beim Wareneinkauf und der Warenabnahme zur Verfügung stehen.

### 2.3 Fazit

Der Schwerpunkt der Befragung lag eindeutig beim Handel (alle Erzeugergemeinschaften und der Verarbeiter beliefern den Großhandel), da die hier gesetzten Vorgaben durch die Produktionsbetriebe erfüllt werden müssen. Daher müssen die Vorgaben detailliert herausgearbeitet werden, um anschließend daraus betriebliche Maßnahmen ableiten zu können. Von den Abnehmern werden überwiegend Möhren, Salat, Zucchini, Zwiebeln und Porree nachgefragt.

Die Erzeuger können oftmals die vereinbarten Qualitätskriterien (z.B. Handelsklasse I) nicht einhalten. Auf Seiten der abnehmenden Hand kristallisierte sich damit die Handelsklasse II als Abnahme-Standard heraus. Die vereinbarten Mengen können nicht kontinuierlich geliefert werden. Hier fehlt dem Abnehmer die Rückmeldung des Erzeugers über Liefermenge und -zeitpunkt. In diesem Zusammenhang beklagen die Abnehmer bei den Produzenten mangelnde Arbeitsorganisation bei der Kulturführung und bei der Ernte. Die Abnehmer geben zwar Qualitätskriterien vor (z.B. Frische), definieren diese aber nicht näher. Damit werden zusätzlich zu der geforderten Produktqualität weitere Faktoren wichtig, die den Begriff „Qualität“ auf Seiten der Abnehmer prägen. Dies bedeutet für die Ausarbeitung einer integralen Unternehmensstrategie für die Betriebe, dass sie diese, meist im betrieblichen Management verhafteten Faktoren, mit in ihre Strategie einbauen müssen. Für den Begriff „Qualität“ bedeutet es aber auch, dass er von der Ebene der reinen Produktqualität abgehoben und erweitert werden muss. In dieser Studie werden im Folgenden unter „Qualität“ zusätzliche strategische betriebliche Faktoren wie auch eine gute Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen verstanden.

## 3 Übertragung der Anforderung des Handels auf die betriebliche Ebene

Ziel der Befragung war es, eine integrale Unternehmensstrategie zu entwickeln, die sich insbesondere aus den Anforderungen der abnehmenden Hand an die Erzeuger ableiten lässt. Hierfür erfolgt zunächst eine detaillierte Aufarbeitung der durch die abnehmende Hand geforderten Qualitätsmerkmale. Daraus werden anschließend Strategien zur Qualitätssicherung abgeleitet. Zur späteren Umsetzung der Strategien in die Praxis werden detaillierte Checklisten ausgearbeitet. Da von Seiten des Handels und z. T. auch von den Betrieben selbst gefordert wurde, dass ein Berater vor Ort die Entwicklung der Strategien mit voranbringt, werden die Checklisten so aufgearbeitet, dass sie sowohl vom Betrieb direkt genutzt, als auch durch einen vorhandenen Betriebsberater ergänzt werden können.

In den auszuarbeitenden Strategien geht es weniger um produktionstechnische Fragen (diese sind hinreichend durch die Beratung abgedeckt), sondern eher um solche, die konkret das Management im Betrieb betreffen. Damit wurde der immer wieder geäußerten Annahme des Handels Rechnung getragen, dass eben nur ein gutes Betriebsmanagement auch zu sehr guten Qualitäten führen kann. Die Anforderungen aus Sicht des Handels wurden dabei zu den nachfolgenden vier Punkten zusammengefasst:

- Wie kann die Kommunikation zwischen Erzeuger und Abnehmer verbessert werden?
- Wie können die geforderten Punkte „Menge“ und „Kontinuität“ erreicht werden?
- Wie kann der Erzeuger das Qualitätsmerkmal Handelsklasse bzw. EG-Vermarktungsnorm (Größe, Sortierung, Aussehen, Beschädigungen) dauerhaft erfüllen?
- Wie kann die gewünschte innere Qualität (Frische, Geschmack, Gesundheit, Rückstandsfreiheit) erreicht werden?

Diese vier „Hauptanforderungen“ werden anschließend auf die betriebliche Ebene herunter gebrochen, d.h. es wird für jede dieser vier Fragestellungen überlegt, welche betrieblichen Faktoren Einfluss auf die genannten Anforderungen haben. Sind die Einflussfaktoren im Betrieb erst einmal bekannt, lassen sich leicht Schwierigkeiten aufdecken und Strategien zu ihrer Vermeidung entwerfen.

Für den Betriebsleiter gilt es herauszufinden, an welchen konkreten Einflussfaktoren er in seinem Betrieb arbeiten kann, um die von der abnehmenden Hand geforderten Qualitätskriterien zu erreichen. Diese Einflussfaktoren sind in Tab. 1 zusammengefasst. Das Zusammenspiel

dieser Faktoren bestimmt in hohem Maße die Qualität eines Produktes. Sie sind häufig für die von der abnehmenden Hand geforderten Qualitätsanforderungen gleich, haben aber eine andere Wirkung auf diese oder beeinflussen sie in unterschiedlichem Maße. Einflussfaktoren wie Witterung und Klima können dagegen vom Erzeuger weniger gesteuert werden, ein evtl. negativer Einfluss auf die Qualität kann aber durch eine gute Abstimmung der beeinflussbaren Faktoren abgemildert werden.

*Tabelle 1: Geforderte Qualitätsanforderungen der Abnehmer und betriebliche Einflussfaktoren*

Qualitätsanforderungen der Abnehmer	Kommunikation	Menge/Kontinuität	EG-Vermarktungsnorm	Frische/Gesundheit u. Geschmack
Einflussfaktoren im Betrieb		Erntetermin Erntehäufigk. Kulturführung Sorte Technik Logistik Arbeitsorganisation	Sortierung Beschädigung Erntezeitpunkt Arbeitsorganisation	Erntezeitpunkt Kühlung Kulturführung Sorte Logistik Arbeitsorganisation

Die Anforderung der Abnehmer, die Kommunikation mit den Betrieben auszuweiten, nimmt in der Tabelle eine Sonderstellung ein, da sie keine direkten Einflussfaktoren auf dem Betrieb nach sich zieht, sondern sich rein auf der Ebene Erzeuger-Abnehmer befindet. Die Arbeitsorganisation wirkt sich in verstärktem Maße auf alle Bereiche aus, daher wird diese hier in Bezug auf die Einflussfaktoren in allen drei Bereichen dargestellt und in der weiteren Betrachtung auch extra behandelt.

Sind die betrieblichen Einflussfaktoren klar und ihre Beziehung zu den Qualitätsanforderungen der Abnehmer beschrieben, wird im nächsten Schritt konkret auf die einzelnen Einflussfaktoren eingegangen und diese im Detail dargestellt. Daraus werden Strategien zur Qualitätssicherung abgeleitet.

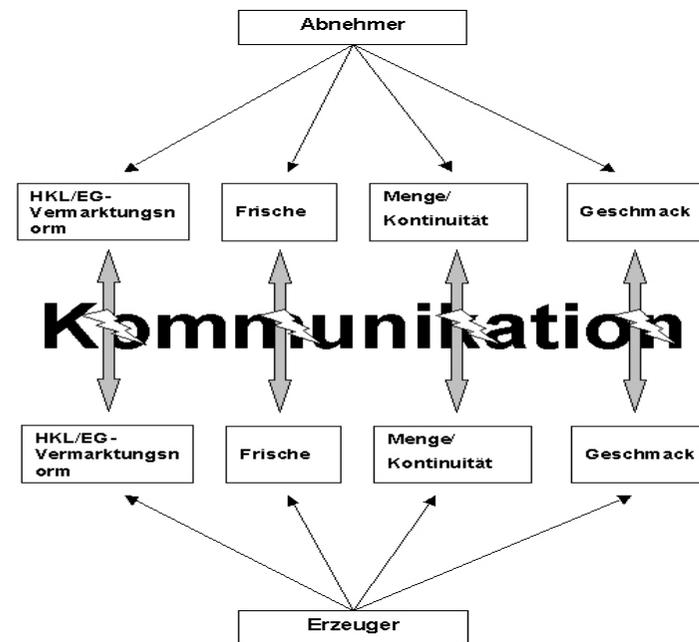
### 3.1 Qualitätsanforderung: Kommunikation zwischen Abnehmer und Erzeuger

Im Mittelpunkt der vier Fragestellungen steht die Kommunikation (s. Abbildung 1). Der Erzeuger muss wissen, was sein Abnehmer unter den geforderten Qualitätsmerkmalen versteht. Dies gilt natürlich auch bei einer

mehrstufigen Vermarktung. Der Erzeuger muss dann entscheiden, ob er die geforderte Qualität liefern kann oder nicht. Hier wird deutlich, dass die Kommunikation zwischen Abnehmer und Erzeuger eine Schlüsselposition einnimmt, ohne die eine Qualitätssicherung in der Erzeugung nicht möglich ist.

Ist der Kommunikationsfluss gestört oder werden die geforderten Qualitätskriterien nicht hinreichend mitgeteilt, so kommt es zu unterschiedlichen Annahmen der Beteiligten über das jeweils Geforderte, mit der Folge, dass die jeweiligen Anforderungen an die Qualität des gelieferten Produktes nicht erfüllt werden. Nach Untersuchungen von RICHTER (2003) wird ein System zur Kommunikation komplexer Qualitätsprofile nicht nur zwischen Erzeuger und Abnehmer gebraucht und gewünscht, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

*Abbildung 1: Bedeutung der Kommunikation zwischen Erzeuger und Abnehmer in Bezug auf die Qualitätsmerkmale*



### 3.2 Einflussfaktor: Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation nimmt eine Schlüsselposition ein, da sie sich auf die genannten Qualitätsmerkmale und auch auf die einzelnen Einflussfaktoren auswirkt. Nach Angaben der Befragten liegt in mangelnder Arbeitsorganisation während der Kulturführung und der Ernte ein Hauptgrund für die genannten Qualitätsmängel. Probleme ergeben sich häufig aus einer zu geringen Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern, die die Pflegemaßnahmen in den Kulturen durchführen bzw. die Saison-AK und vorhandenes Fachpersonal anleiten bzw. kontrollieren. Sie ergeben sich aber auch durch eine zu hohe Anzahl verschiedener Kulturen.

Durch zu geringe Kulturpflege kommt es zu starker Verunkrautung, was wiederum zu Mindererträgen führt. Die Arbeitsorganisation für die Ernte unterliegt häufig ähnlichen Situationen. Auch hier sind die Arbeitskräfte oft nicht gut ausgebildet bzw. eingearbeitet und beherrschen dementsprechend die Erntetechniken nicht richtig.

Das Problem der Betriebsleiter bzw. der Erzeuger, die richtige Anzahl an Arbeitskräften zu ermitteln, resultiert z. T. aus der geringen Datenlage für den ökologischen Gemüsebau, gerade in den Bereichen Kulturpflegemaßnahmen und Ernte. Die im ökologischen Landbau häufig geringe Spezialisierung auf wenige Kulturen (weite Fruchtfolge) verschärft die Problematik noch. Daher ist es umso notwendiger, dass die Erzeuger gegenseitig auf ihre Erfahrungen sowie auf die der Beratung zurückgreifen können. In den nachfolgenden Abschnitten wird der Teil der Arbeitsorganisation immer wieder im konkreten Zusammenhang angesprochen und mögliche Strategien hierzu herausgearbeitet.

### 3.3 Qualitätsanforderung: Menge und Kontinuität

Mit am häufigsten vom Handel beklagt wurde die Unzuverlässigkeit der Erzeuger. Vereinbarte Mengen würden nicht kontinuierlich und nicht in gleich bleibender Qualität geliefert. Zwischen Abnehmer und Erzeuger gibt es allerdings häufig keine festen Abnahmeverträge. Wird ein Produkt nachgefragt, so werden zwar Liefertermine abgesprochen, Mengen aber nur unverbindlich festgelegt. Diese Vorgehensweise birgt für beide Seiten Unsicherheiten. Der Erzeuger ist sich bis zur endgültigen Abnahme seiner Waren nicht über den Erlös im Klaren und der Abnehmer nicht über die Chargengröße, die ihm der Erzeuger liefern wird. Meist werden nur Tagespreise gezahlt, so dass die Kalkulation für den Erzeuger noch schwieriger wird.

Häufig ist aber auch der Erzeuger nicht bereit, sich frühzeitig, also vor Beginn der Aussaat, auf Mengen bzw. Preise festzulegen (100 % Andienung), da auch er oft mehrere Vermarktungswege einschlägt und natürlich den mit der höheren Gewinnchance bevorzugt.

#### Strategie: Erntetermin und -häufigkeit konkret abstimmen

Der Erntetermin bestimmt oft die Erntemenge; die Häufigkeit einer Ernte (Anzahl zu erntender Sätze) bestimmt die Kontinuität der Lieferungen. Die meisten Abnehmer wollen eine Lieferzusage über mehrere Chargen, so dass sie ihre Handelspartner für mehrere Monate mit dem gleichen Produkt in ausreichender Menge beliefern können. Um die vereinbarten Erntemengen und deren kontinuierliche Lieferung zu gewährleisten, sollten folgende Punkte gewährleistet sein:

- Die nachgefragte Kultur wird in mehreren Sätzen angebaut, um eine kontinuierliche Lieferung in gleich bleibender Qualität über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten. Hier sollten verbindliche Absprachen mit dem Abnehmer über Lieferumfang und –Zeitraum stattfinden.
- Es stehen ausreichend qualifizierte Erntehelfer zur Verfügung, um eine schnelle und zügige Ernte termingerecht durchführen zu können. Es sollte vom Betriebsleiter für jede Kultur ermittelt werden, wann wie viele Erntehelfer hierfür benötigt werden. Dies ist aufgrund fehlender Daten, wie sie im konventionellen Landbau existieren, schwierig. Um aussagekräftige Daten zu bekommen ist eine Erhebung auf dem Betrieb eigentlich unerlässlich. Ist eine Erhebung der eigenen Daten nicht möglich, bieten sich Daten ähnlich gelagerter Betriebe (über Kollegen oder die Beratung zu beziehen) an. Für bestimmte Ernteverfahren können aber die Daten des konventionellen Landbaus als Richtwert verwendet werden. Zu finden sind sie in den Arbeitszeitberechnungen des KTBL<sup>2</sup>, die dann aber nur noch schwerlich mit einem individuell arbeitenden Betrieb vergleichbar sind.
- Die Ernte wird nach Bedarf bzw. auf Nachfrage des Abnehmers durchgeführt. Erntetermine sollten fest vereinbart werden, um die Ernte planen zu können. Werden vereinbarte Termine kurzfristig geändert, sollte eine schnelle Neuplanung erfolgen, damit die termingerechte Ernte der anderen Kulturen gesichert ist.
- Bei Störungen des Ernteablaufs oder gar einem Ernteausfall erfolgt eine Rücksprache mit dem Abnehmer.

---

<sup>2</sup> KTBL = Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft

### Strategie: Kulturführung und Sorte bewusst wählen

Kulturführung und Sorte haben einen unmittelbaren Einfluss auf die produzierte Menge, also den Ertrag, sowie auf die Kontinuität der Lieferung. Wird ihnen zu wenig Beachtung geschenkt, kann es zu erheblichen Einbußen im Ertrag und somit auch im finanziellen Bereich kommen. Um dies zu vermeiden sollten folgende Punkte Beachtung finden:

- Es wird in Sätzen angebaut, um Kontinuität zu gewährleisten.
- Die Beikrautregulierung wird schnell und effektiv durchgeführt, damit es nicht durch Wasser- und Nährstoffkonkurrenz zu Ertragsverlusten kommt.
- Die für die Beikrautregulierung notwendigen Arbeitskräfte sind eingearbeitet und stehen im Bedarfsfall bereit. Ein starker Konkurrenzdruck durch Beikräuter kann zu hohen Ertragsverlusten führen, daher sollten Regulierungsmaßnahmen schon im Keimstadium der Beikräuter stattfinden.
- Die Düngung ist dem Entzug der Pflanzen angemessen, um eine optimale Versorgung mit Nährstoffen zu gewährleisten. Sind die Pflanzen mit einem oder mehreren Nährstoffen unter- oder überversorgt, kann der optimale Ertrag häufig nicht erreicht werden.
- Es findet eine regelmäßige Kontrolle der Kulturen in Bezug auf Krankheiten und Schädlinge statt, damit frühzeitig Maßnahmen durchgeführt werden können.
- Die gewählte Sorte ist ertragsstark, auch wenn dadurch evtl. das Merkmal „Geschmack“ weniger ausgeprägt ist. Es sollte jedoch vor dem Anbau einer rein ertragsstarken Sorte Rücksprache mit dem Abnehmer gehalten werden, ob dessen Anforderungen erfüllt werden können.

### Strategie: Technik und Logistik anpassen

Die lieferbare Menge und deren Kontinuität sind in bestimmtem Maße von dem Aussaattermin und der Ernte abhängig und diese wiederum von der vorhandenen Technik. Während der Ernte sollten die Verluste so gering wie möglich gehalten werden. Daher ist es wichtig, die für die jeweilige Kultur notwendige Technik optimal einsetzen zu können. Für die Logistik gilt Ähnliches.

Die geernteten Mengen können nur ohne Verlust zum Abnehmer gelangen, wenn die Logistik gesichert ist. Folgende Punkte sollten daher vor dem Anbau der jeweiligen Kultur erfüllt sein:

- Maschinen für Bodenbearbeitung und Aussaat bzw. Pflanzung stehen im Betrieb bereit, um eine termingerechte Aussaat zu sichern.
- Die notwendige Erntetechnik (Ernteband, Roder, Schlepper, Anhänger, usw.) steht zur Verfügung, um Ernteverzögerungen zu vermeiden.
- Bei Ausfall der nötigen Maschinen für Aussaat und Ernte können schnell Ersatzmaschinen organisiert werden. Es existiert ein Notfallplan, der die Benachrichtigung des Abnehmers über eine evtl. verspätete Ernte beinhaltet.
- Die benötigte Beregnungstechnik ist auf dem Betrieb vorhanden. Falls eine Beregnung aufgrund zu geringer Niederschläge notwendig ist, sollte diese auf jeden Fall zum Einsatz kommen, da Wassermangel immer eine Ertrags- und Qualitätsminderung bedeutet.
- Es stehen entsprechende Behältnisse in ausreichender Zahl zur Verfügung, um einen verlustfreien Transport zu sichern.
- Es besteht die Möglichkeit, die Ware bis zur Auslieferung und während des Transportes bedarfsgerecht zu kühlen.
- Es existieren genaue Vereinbarungen zwischen Erzeuger und Abnehmer, wer welchen Teil der Logistik zu welchem Zeitpunkt übernimmt.

### 3.4 Qualitätsanforderungen: EG-Vermarktungsnormen

In Deutschland dürfen die hier betrachteten Gemüsearten (Möhren, Salat, Zucchini, Zwiebeln und Porree) nur feilgeboten, angeboten, verkauft, geliefert oder sonst in den Verkehr gebracht werden, wenn sie der jeweiligen Verordnung der EG zur Festlegung der Vermarktungsnorm entsprechen. In den EG-Vermarktungsnormen stehen unter dem Punkt „Bestimmungen betreffend der Güteeigenschaften“ die Mindestanforderungen. Diese sind für die genannten Kulturen in Bezug auf die Grundanforderungen gleich, kulturspezifisch existieren weitere, voneinander abweichende Anforderungen. Für die genannten Gemüsearten sind folgende Mindestanforderungen festgelegt:

- ganz (unversehrt),
- gesund; ausgeschlossen sind Erzeugnisse mit Schädlingsbefall oder anderen Mängeln, die sie zum Verzehr ungeeignet machen,
- sauber und geputzt bzw. gewaschen (je nach Gemüseart), d.h. praktisch frei von Erde oder anderen Substraten und praktisch frei von sichtbaren Fremdstoffen,
- frisches Aussehen,

- praktisch frei von Schädlingen und Schäden von Schädlingen,
- frei von anormaler äußerer Feuchtigkeit,
- frei von fremdem Geruch und/oder Geschmack.

Des Weiteren müssen Entwicklung und Zustand der jeweiligen Gemüseart so sein, dass sie Transport und Hantierung aushalten und in zufrieden stellendem Zustand am Bestimmungsort ankommen.

Diese Mindestanforderungen müssen die Erzeugnisse in allen Klassen erfüllen. Eingeteilt sind die Klassen in I, II und teilweise auch in die Klasse Extra. Der Handel fragt, auch bei den ökologisch erzeugten Produkten, die Klasse I nach, auch wenn die Angebotsseite diese nicht liefern kann. Deklariert und vermarktet werden die Produkte aber häufig unter der Klasse II, da die Bestimmungen der Klasse I meist nicht erfüllt werden. Ziel der Erzeuger sollte es sein, sich am Markt zu profilieren, daher sollten die Anforderungen der Handelsklasse I erfüllt werden.

Wichtig sind hier für Erzeuger und Berater Kenntnisse über die Kriterien, die erlaubten Fehler sowie die Größensortierung der Ware (Tabelle 2). Für die ausgewählten Gemüsearten gilt als gemeinsames Kriterium der Klasse I, dass die oben genannten Mindestanforderungen erfüllt werden, alle Erzeugnisse von guter Qualität sind und die typischen Merkmale der Sorte oder des Sortentyps aufweisen müssen. Für Möhren und Zucchini gilt zudem noch, dass sie nicht die Merkmale der Klasse Extra aufweisen dürfen. Ebenfalls ähnlich für die ausgewählten Gemüsearten sind die „Bestimmungen der betreffenden Toleranzen“. Hier unterscheiden die Verordnungen zwischen einer Güte- und einer Größentoleranz. Bei Zwiebeln, Kopfsalat, Zucchini, Möhren und Porree entspricht die Gütetoleranz 10 % nach Anzahl oder Gewicht, die nicht den Eigenschaften der Klasse I entsprechen, wohl aber denen der Klasse II. In Ausnahmefällen auch einschließlich der Toleranzen der Klasse II (vgl. Anhang). Bei Möhren sind in diesem Fall gebrochene und/oder Möhren ohne Spitze ausgenommen.

Die Größentoleranzen werden für die ausgewählten Gemüsearten in der Verordnung unterschiedlich geregelt, sie gelten jedoch im Gegensatz zu den Gütetoleranzen für alle Klassen. Diese entsprechen im Allgemeinen je nach Sortierung 10 % bei Gewicht, Anzahl oder Stück, die nicht den Anforderungen der Größensortierung entsprechen. Für einzelne Gemüsearten gibt es noch Zusätze: so darf Kopfsalat nicht mehr als 10 % von der jeweiligen Größe nach oben bzw. unten abweichen, bei Zwiebeln darf die Abweichung des Durchmessers höchstens 20 % von der angegebenen Größe ergeben.

Bei Zucchini beträgt die max. zugelassene Größendifferenz nur eine Größenklasse zu der auf dem Packstück (Kiste, Netz, usw.) angegebenen. Des Weiteren ist in der EG-Vermarktungsnorm unter dem Punkt „Gleichmäßigkeit“ festgelegt, dass der Inhalt eines jeden Packstückes einheitlich sein muss und nur Ware gleichen Ursprungs, gleicher Sorte oder gleichen Handelstyps, gleicher Güte und gleicher Größe (wenn danach sortiert wurde) sowie weitgehend des gleichen Entwicklungs- und Färbungsgrades beinhalten darf.

Tabelle 2: Erlaubte Fehler und Größensortierungen in den EG-Vermarktungsnormen der Klasse I für Möhren/Karotten, Porree, Kopfsalat, Zucchini, und Zwiebeln

Merkmal/ Gemüseart	Kriterien und erlaubte Fehler	Größensortierung
<b>Möhren/ Karotten</b>	Kriterium: von frischem Aussehen Fehler: Leichte Form- und Farbfehler, kleine vernarbte Risse, beim Hanfieren oder Waschen entstandene kleine Risse oder Spalten, bis 10 cm Länge = grüne oder blaurote Färbung am Kopf von 1 cm, alle Größen bis 2 cm	Frühhöhren u. kleine Sorten Querdurchmesser: mind. 10 mm, höchstens 40 mm oder Gewicht: mind. 8 g, höchstens 150 g Einlagerung und große Sorten Querdurchmesser: mind. 20 mm, Gewicht: mind. 50 g
<b>Porree</b>	Kriterium: Der weiße oder grünlich-weiße Teil muss mind. 1/3 der Gesamtlänge oder 1/2 des umhüllten Teils ausmachen, bei Frühporree oder –lauch mind. 1/4 der Gesamtlänge oder 1/3 des umhüllten Teils. Fehler: Spuren von Erde innerhalb des Schafftes. Leichte oberflächliche Fehler, leichte Schäden durch Thrips, leichte Spuren von Erde innerhalb des Schafftes.	Mindestdurchmesser (über der Aufwölbung des Halses): 8 mm für Frühlauch, 10 mm für sonstige. Der Durchmesser der dicksten Stange in ein und demselben Bund oder Packstück darf nicht mehr als doppelt so groß sein wie der Durchmesser der dünnsten Stange.
<b>Kopfsalat</b>	Kriterium: Gut geformt; fest, unter Berücksichtigung der Anbaumethode und der Art der Erzeugnisse; frei von Mängeln und Beschädigungen, die ihre Verzehrbarekeit beeinträchtigen; frei von Frostschäden. Der Kopfsalat muss einen einzigen, gut ausgebildeten Kopf aufweisen. Fehler: Kopfsalat aus geschütztem Anbau darf weniger gut ausgebildet sein.	Freilandanbau: mind. 150 g, geschützter Anbau: mind. 100 g Unterschied zwischen dem leichtesten und dem schwersten innerhalb einer Packung darf nicht größer sein als: - 40 g, wenn das leichteste Stück weniger als 150 g wiegt - 100 g, wenn das leichteste Stück zwischen 150 g < 300 g wiegt - 150 g, wenn das leichteste Stück zwischen 300 g < 450 g wiegt - 300 g, wenn das leichteste Stück mind. 450 g wiegt

Fortsetzung von Tab. 2

Merkmal/ Gemüseart	Kriterien und erlaubte Fehler	Größensortierung
<b>Zucchini</b>	Kriterium: Die Stiellänge darf 3 cm nicht überschreiten. Fehler: Leichte Formfehler, leichte Farbfehler, leichte Schalenfehler, leichte durch Krankheiten bedingte Mängel, die sich nicht weiter entwickeln und nicht das Fruchtfleisch beeinträchtigen.	Längensortierung (vom Stielsatz bis Ansatz Blütenblätter gemessen): - 7 cm bis 14 cm einschließlich - 14 cm ausschließlich bis 21 cm einschließlich - 21 cm ausschließlich bis 35 cm Gewichtssortierung: - 50 g, bis einschließlich 100 g - 100 g ausschließlich bis 225 g einschließlich - 225 g ausschließlich bis 450 g
<b>Zwiebeln</b>	Kriterium: Fest und Kompakt; keine von außen sichtbaren Keime; frei von Schwellungen, die durch eine anormale Entwicklung bedingt sind; praktisch frei von Wurzelresten, wurde vor der vollständigen Reife geerntet, sind diese erlaubt. Fehler: ein leichter Formfehler; ein leichter Farbfehler; leichte Flecken, welche die letzte, das Fleisch schützende, pergamentartige Haut nicht beeinträchtigen, soweit sie nicht mehr als 1/5 der Oberfläche der Zwiebel bedecken; kleine Risse in den Außenhäuten und das teilweise Fehlen der Außenhäute, soweit das Fleisch geschützt ist.	Mindestdurchmesser: 1 mm Größenunterschiede zwischen der kleinsten und größten Zwiebel in einem Packstück darf folgenden Durchmesser nicht übersteigen: - 5 mm, wenn kleinste Zwiebel zwischen 10mm bis < 20 mm - 10 mm, wenn Durchmesser zwischen 15 mm bis < 25 mm - 15 mm, wenn kleinste Zwiebel zwischen 20 mm bis < 40 mm - 20 mm, wenn kleinste Zwiebel zwischen 40 mm bis < 70 mm - 30 mm, wenn kleinste Zwiebel 70 mm oder mehr

Strategie: Aufbereitung und Sortierung mit abnehmender Hand und mit eigenen Arbeitskräften abstimmen und kontrollieren

Die richtige Sortierung ist von der jeweiligen Kultur abhängig (Tab. 2). Ob das geerntete Gemüse den Anforderungen der Sortierung nach den Vermarktungsnormen entspricht, ist im Wesentlichen von der Organisation der Ernte und dem Können der Erntehelfer abhängig. Folgende Punkte gilt es hierbei zu beachten:

- Der Anbau erfolgt in mehreren Sätzen in entsprechend kurzen Abständen und mit wiederkehrenden Pflanzabständen etc., um gleich bleibende Größen zu gewährleisten.
- Die Erzeugnisse weisen zum Zeitpunkt der Ernte die geforderte Größe auf. Hier ist allerdings nicht nur die durch die Vermarktungsnorm vorgeschriebene Größe ausschlaggebend, sondern auch diejenige, die der Abnehmer verlangt. Abweichungen von den Vermarktungsnormen sollten genau abgesprochen werden.
- Es liegen genaue Informationen darüber vor, welche Toleranzen (Beschädigungen, Größenabweichungen, Verfärbungen) vom Abnehmer noch akzeptiert werden. Dies sollte unbedingt schriftlich festgehalten werden, um den Erzeuger gegen eine evtl. Annahmeverweigerung abzusichern. Häufig tritt der Fall ein, dass der Handelspartner des Abnehmers die gelieferte Ware (berechtigterweise) beanstandet und der Abnehmer den Verlust wiederum an den Landwirt abwälzt.
- Die Erntehelfer sind über die Sortiervorgaben genauestens informiert und können die Vorgaben umsetzen. Es bestehen zwei Möglichkeiten zu sortieren: Direkt bei oder erst nach der Ernte. Wird erst nach der Ernte sortiert, ist der Arbeitsaufwand höher und die Gefahr von Beschädigungen nimmt zu, da jedes Stück zweimal bewegt wird.
- Die Erntehelfer beherrschen die fachgerechten Ernteverfahren für die unterschiedlichen Kulturen. Es können Musterstücke ausgelegt werden oder es besteht die Möglichkeit, Filme in der jeweiligen Landessprache den Erntehelfern vorzuführen.
- Die Erntehelfer können abschätzen, wann die Fehlertoleranzen einer Handelsklasse ausgeschöpft sind. Dazu müssen sie die Fehlertoleranzen genau kennen, was einer genauen Einarbeitung und guten Kommunikation bedarf.
- Krankheiten werden von den Erntehelfern erkannt, um die entsprechenden Pflanzen aussortieren zu können. Hierzu müssen die einzelnen Krankheiten nicht im Detail erkannt werden, es sollte jedoch abgeschätzt werden können, ob die Pflanzen noch gesund sind oder nicht.

- Vor der Auslieferung bzw. Abholung durch den Abnehmer erfolgt eine Kontrolle des Erntegutes auf evtl. Verstöße gegen die Vermarktungsnormen.
- Mit Erntegut bestückte Behältnisse sind so gestapelt und gelagert, dass ein beschädigungsfreier Transport gesichert ist.
- Es finden regelmäßig Arbeitsbesprechungen bezüglich Aufgabenverteilung und eventuell auftretender Probleme statt. Hierdurch kann schon im Vorfeld ein Grossteil der möglicherweise auftretenden Schwierigkeiten besprochen und ggf. ausgeräumt werden, was den Ernteprozess deutlich vereinfacht.

Strategie: Optimalen Erntezeitpunkt festlegen

Die Vermarktungsnormen der EU schreiben ein frisches Aussehen vor, geben aber keine Auskunft über die Reife selbst. Der optimale Erntezeitpunkt bestimmt über den Reifegrad und die Größe des Erntegutes. Hier gilt es also, den richtigen Kompromiss zwischen Reife und Größe zu finden. Dieser wird i. d. R. durch die Wünsche und Vorstellungen des Abnehmers bestimmt. Um ihnen gerecht werden zu können, müssen folgende Anhaltspunkte überprüft werden:

- Es finden Absprachen (evtl. auch schriftlich) über Lieferzeitpunkt und Reifegrad mit dem Abnehmer statt.
- Stellt sich heraus, dass abgesprochene Liefertermine nicht eingehalten werden können oder hat zum vereinbarten Liefertermin das Erntegut noch nicht den gewünschten Reifegrad erreicht, wird der Abnehmer informiert.
- Es finden regelmäßige Kontrollen des Reifegrades auf dem Feld statt, um den richtigen Erntetermin zu ermitteln. Hier kann/sollte der Abnehmer zu einer Feldbegehung eingeladen werden, damit er selbst die Ware beurteilen kann.
- Der Einfluss der Witterung findet besondere Beachtung. Lässt das Wetter eine Ernte zum vereinbarten Zeitpunkt nicht zu, müssen mit dem Abnehmer Alternativen gefunden werden, um den Schaden zu minimieren.
- Die Erntehelfer können den Reifegrad des Erntegutes gut einschätzen. Hier kommt es ebenso wie bei der Sortierung auf die Einarbeitung und die Kommunikation an. Auch innerhalb einer am gleichen Tag gepflanzten bzw. gesäten Charge kann es zu mehr oder weniger starken Unterschieden im Reifegrad kommen. Die betreffenden Pflanzen sollten schon während der Ernte aussortiert werden, um ein einheitliches Aussehen der übrigen zu gewährleisten.

- Ein flexibler Einsatz von Erntehelfern ist gegeben. Dies ist umso wichtiger, je kurzfristiger der Erntetermin vereinbart wird. Häufig fehlt hier die notwendige Planungssicherheit, daher sollte bei sehr kurzfristigen Terminänderungen durch den Abnehmer genau überlegt werden, ob die Ernte mit den vorhandenen Erntehelfern noch fachgerecht durchgeführt werden kann.

### 3.5 Qualitätsanforderung: Frische, Geschmack und Gesundheit

Frische lässt sich im Wesentlichen mit dem Aussehen, der Farbe, dem Geruch, der Konsistenz und dem Geschmack eines Lebensmittels beschreiben. Die EG-Vermarktungsnormen schreiben ein frisches Aussehen bei allen ausgewählten Gemüsearten vor, definieren diese Begrifflichkeit aber nicht näher. Nach Aussagen der Abnehmer ist die Frische bei Gemüse vom Erntezeitpunkt (richtiger Reifegrad und Tageszeit) abhängig. Wichtig ist ebenso eine rasche Anlieferung sowie die Kühlung. Je kürzer der Zeitraum zwischen Ernte und Verkauf ist, umso frischer ist auch das Gemüse. Zu unterscheiden ist hier allerdings nach den verschiedenen Gemüsearten. So verliert z.B. Salat sein frisches Aussehen wesentlich schneller als Möhren oder Porree. In Untersuchungen von DUMDEI & LINKE (2005) konnte nachgewiesen werden, dass Brokkoli nach der Ernte häufig bis zu 24 Stunden ungekühlt beim Erzeuger verblieb, bevor er an den Abnehmer ausgeliefert wurde. Brokkoli besitzt eine hohe Atmungsaktivität, daher ist eine schnelle Temperaturabsenkung notwendig, um Frischeverluste zu vermeiden. Übertragen lässt sich dieses Beispiel einer nicht produktspezifischen Behandlung nach der Ernte auch auf die hier ausgewählten Gemüsearten. So steigt die Atmungsaktivität von Zwiebeln um nahezu das Doppelte an, wenn sich die Temperatur von 0 °C auf 10 °C erhöht. Bei Möhren kann es bei Temperaturschwankungen zwischen 2 °C und 8 °C zu einer erhöhten Atmungsaktivität kommen (WILLGING, 2001). Nach SCHARNHÖLZ (2006) sollte die Temperatur im Innenkern von Möhren 7 °C nicht übersteigen, da die Gefahr einer verringerten Lagerfähigkeit durch Infektion mit Pilzen besteht. Der Landesverband der Lebensmittelkontrolleure Baden-Württemberg e.V. (LVLMK, 2004) empfiehlt Lagertemperaturen für Lauch/Porree, Möhren und Salat zwischen 0 °C und + 6 °C, für Zucchini werden Temperaturen um + 7 °C empfohlen und für Zwiebeln ein offenes Trockenlager.

Es kommt also im Wesentlichen darauf an, die Frische eines Produktes zu gewährleisten und so lange wie möglich zu erhalten. Demgegenüber steht die moderne Logistik der Handelsunternehmen. Das angelieferte Gemüse verbleibt oft einen Tag im Anlieferungslager, wird dann häufig zu einer Verteilerstelle gebracht und gelangt von dort aus erst in den Einzelhandel. Mitunter können so drei bis vier Tage vergehen, in denen das Gemüse seine

Frische nicht verlieren soll. Daher müssen v. a. auch in diesem Abschnitt der Vermarktungskette alle Anforderungen erfüllt werden, die durch das Produkt hinsichtlich Temperatur, Feuchtegehalt usw. gegeben sind.

Geschmack und Gesundheit lassen sich im Gegensatz zur Frische nicht optisch erkennen, können also bei Ernte oder Anlieferung nicht mit dem bloßen Auge erfasst werden. Geschmack lässt sich im Wesentlichen nur über Verkostungen nachweisen. Häufig wird hierbei der Frage nachgegangen, ob ökologisch erzeugtes Gemüse besser schmeckt als konventionell erzeugtes.

Bei Verkostungen haben Möhren, die organischen Dünger erhielten, besser abgeschnitten als die mineralisch gedüngten. Eine intensive mineralische Düngung führte hier zu einem Verlust an Geschmack und Geruch. Ebenso bevorzugten die Probanden eher Möhren, die nur mäßig gedüngt wurden (MATTHIES, 1991). Dass im ökologischen Landbau der Einsatz von mineralischen Stickstoffdüngern verboten ist, könnte hier ein Vorteil sein, der sich im besseren Geschmack äußert. Hinzu kommt, dass im ökologischen Anbau eher auf Sorten Wert gelegt wird, die geschmacklich positiv getestet wurden, die dafür im Ertrag nicht so gut abschneiden wie andere Sorten. Der Gesundheitswert eines Lebensmittels wird über seine Inhaltsstoffe definiert. Hier wird in wertmindernde und wertgebende Inhaltsstoffe, also Qualitätseigenschaften, unterschieden. Wertmindernde Inhaltsstoffe sind Pestizidrückstände, Nitratgehalte, Schwermetallgehalte, Mykotoxine, Arzneimittelrückstände sowie pathogene Keime und Parasiten. Zu den wertgebenden Inhaltsstoffen gehören Vitamine, Mineralstoffe, Trockensubstanz und Ballaststoffe sowie die sekundären Pflanzenstoffe (ALFÖLDI et al., 2006). Zu letzteren werden all jene Inhaltsstoffe gezählt, die die Pflanze zur Abwehr von Schädlingen, Krankheiten und Umweltstress bildet. Vom Menschen können sie in Form von Geruch, Farbe und Geschmack wahrgenommen werden (VELIMIROV, A. und W. MÜLLER, 2003). Den sekundären Pflanzenstoffen werden gesundheitsfördernde Wirkungen für den Menschen nachgesagt (s. Abb. 2), da sie in natürlich vorkommenden Konzentrationen antioxidativ, antimikrobiell, entzündungshemmend oder auch vorbeugend gegen Krebs wirken (REENTS, H.J., 2005; WATZL, B. UND LEITZMANN, 1995).

Aus einem Vergleich verschiedener Studien zur Qualität von Bio-Lebensmitteln fassen ALFÖLDI ET AL. (2006) zusammen, dass der Gehalt an sekundären Pflanzenstoffen in ökologisch angebautem Gemüse 10 bis 50 % höher ist als in konventionell angebautem Gemüse.

Ebenso ist der Trockensubstanzgehalt in biologisch angebautem Blatt-, Knollen- und Wurzelgemüse um ca. 20 % höher. Bei Frischgemüse konnten jedoch keine Unterschiede festgestellt werden.

Abbildung 2: Sekundäre Pflanzenstoffe und ihre Wirkung (WATZL, B. u. C. LEITZMANN, 1995)

Sekundäre Pflanzenstoffe	Hinweise für folgende Wirkungen									
	antikanzerogen	antimikrobiell	antioxidativ	antithrombotisch	immunmodulierend	entzündungshemmend	Blutdruck regulierend	Cholesterin senkend	Blutglukose regulierend	verdauungsfördernd
Carotinoide	x		x		x					
Phytosterine	x							x		
Saponine	x	x			x			x		
Glucosinolate	x	x						x		
Polyphenole	x	x	x	x	x	x	x		x	
Protease-Inhibitoren	x		x						x	
Terpene	x									
Phytoöstrogene	x		x							
Sulfide	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Phytinsäure	x		x		x				x	

In Bezug auf Mineralstoffe und Vitamine konnten ebenfalls keine Unterschiede zu konventionell angebauten Lebensmitteln festgestellt werden. Die festgestellten Unterschiede zwischen konventionell und ökologisch produziertem Gemüse, insbesondere in Bezug auf die sekundären Inhaltsstoffe, könnten auf den reduzierten Einsatz von Pflanzenschutzmitteln zurückzuführen sein. Dies wird damit begründet, dass ökologisch produziertes Gemüse sich stärker gegen äußere Einflüsse „verteidigen“ muss und daher höhere Mengen an sekundären Pflanzenstoffen bildet (ALFÖLDI, T. ET AL. 2006).

#### Strategie: Erntezeitpunkt richtig bestimmen und dann auch durchführen

Frische, Geschmack und mitunter auch der Gesundheitswert eines Gemüses werden in erster Linie durch den richtigen Erntezeitpunkt (Reifegrad und Tageszeit) bestimmt. Der Reifegrad ist entscheidend für die Gehalte an Inhaltsstoffen, wie den sekundären Pflanzenstoffen und den Vitaminen.

Die Tageszeit, zu der die Ernte durchgeführt wird, bestimmt eher die Frische als die Gesundheit und den Geschmack. Um den richtigen produktspezifischen Erntezeitpunkt einzuhalten, sollten die nachfolgenden Punkte Berücksichtigung finden:

- Es existiert ein Ernteplan, der angibt, zu welcher Tageszeit welche Kultur geerntet wird, um für jede Kultur die optimalen Nacherntebedingungen zu schaffen. Hierfür bedarf es einer genauen Planung. In der Regel findet die Ernte in den frühen Morgenstunden statt und sollte an heißen Tagen bis zum Mittag abgeschlossen sein.
- Es finden regelmäßig Kontrollen des Reifegrades statt, um einen möglichst hohen Gehalt an Inhaltsstoffen zu gewährleisten und den Erntetermin diesbezüglich optimal bestimmen zu können.

#### Strategie: Kühlung einhalten und Logistik richtig planen

Kühlung und Logistik haben einen hohen Einfluss auf Frische, Geschmack und Gesundheit eines Produktes. Ungekühlte Waren verlieren schneller an Frische und Geschmack, was durch eine schlechte Logistik noch verstärkt werden kann. Zur Gewährleistung einer gleich bleibenden Frische sollten nachfolgende Punkte erfüllt sein:

- Die geerntete Ware wird so schnell wie möglich gekühlt und verbleibt nicht unnötig lange auf dem Feld. Dies ist wichtig, um den auch nach der Ernte fortschreitenden Stoffwechsel des Erntegutes herabzusetzen.
- Die Kühlkette ist an keiner Stelle unterbrochen. Schwankungen in den Lagertemperaturen oder beim Transport können die Stoffwechselaktivität des Erntegutes wieder erhöhen und somit die Reife beschleunigen.
- Die kulturspezifischen Lagertemperaturen werden eingehalten, um eine Infektion durch Bakterien und Pilze zu verhindern und die Nachreifung zu verringern.
- Die Ware wird unmittelbar nach der Ernte ausgeliefert oder vom Abnehmer abgeholt, um längere Lagerphasen zu vermeiden.

#### Strategie: Kulturführung und Sorte auf jeweiligen Abnehmer abstimmen

Kulturführung und Sorte haben eher einen Einfluss auf Geschmack und Gesundheit als auf die Frische, wobei die Gesundheit eines Produktes ab einem bestimmten Grad auch von der Frische abhängt. Zu den Punkten Kulturführung und Sorte sollten folgende Aspekte bedacht werden:

- Die Düngung erfolgt in verhaltenem Maße, aber im Optimum des Pflanzenbedarfs. Zu viel Dünger kann dazu führen, dass unerwünschte Inhaltsstoffe, wie z.B. Nitrat, in der Pflanze angereichert werden, die beim Verzehr eine gesundheitsschädliche Wirkung haben können.
- Die Sorten werden nach Geschmack ausgewählt, auch wenn das Merkmal Ertrag evtl. geringer ausgeprägt ist. Die Wahl der Sorte sollte aber in Absprache mit dem Abnehmer erfolgen, denn der bestimmt die Anforderungen an die Ware.

- Es werden eigene Verkostungen auf dem Betrieb durchgeführt. Gerade bei der Einführung von neuen Sorten sollte vor einem großflächigen Anbau zunächst ein Probeanbau auf kleinerer Fläche erfolgen. Hierzu kann auch der Abnehmer eingeladen werden, um auch dessen Akzeptanz einer neuen Sorte gegenüber zu testen.

#### 4. Umsetzung der Strategien

Ziel dieser Arbeit ist es, für die Betriebe eine umfassende Unternehmensstrategie mit dem Ziel der Qualitätsführerschaft zu entwickeln. Hierzu müssen nicht nur Strategien entwickelt, sondern auch im landwirtschaftlichen oder gärtnerischen Betrieb umgesetzt werden. Grundvoraussetzung dafür ist, dass der Betriebsleiter einen konkreten Handlungsbedarf in Sachen Qualitätsführerschaft erkennt. Des Weiteren muss er auch Zugriff auf die hier erarbeiteten Ergebnisse haben und sie dann auch tatsächlich in seinem Betrieb anwenden. Am Ende steht für ihn eine Erfolgskontrolle, die wiederum aufzeigt, ob einige Punkte nochmals intensiver angegangen werden müssten. Für die landwirtschaftliche und gärtnerische Beratung gibt es die Möglichkeit, den Betrieben eine Begleitung in Sachen Qualitätssicherung mit dem Ziel der Qualitätsführerschaft anzubieten und aufbauend darauf die hier ausgearbeiteten Strategien mit dem Betriebsleiter konkret in seinem Betrieb umzusetzen. Damit dies sowohl für den Betriebsleiter transparenter als auch für die Beratung einfacher wird, sind aus den oben hergeleiteten Strategien nachfolgend Checklisten erarbeitet worden. Es wurde sowohl eine Liste für die Erzeuger (Tabelle 3) als auch eine für die Beratung (Tab. 4) ausgearbeitet. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Erzeuger die Checkliste konkret auf ihren Betriebsablauf anwenden können. Dazu wurde die Reihenfolge der einzelnen Strategiepunkte auf die Handlungsabfolge im Betrieb ausgerichtet und kann damit besser in die betrieblichen Abläufe integriert werden. Die Checkliste für den Berater ist in ähnlicher Weise aufgebaut. Sie bietet zusätzlich für den jeweiligen Handlungsbedarf Lösungsansätze.

##### 4.1 Checkliste aus Sicht der Erzeuger

Die Checkliste für den Erzeuger bietet die Möglichkeit zu prüfen, ob die Merkmale für eine Qualitätssicherung erfüllt sind oder nicht. Können Punkte nicht mit „Ja“ beantwortet werden, wird deutlich, an welcher Stelle im betrieblichen Ablauf Handlungsbedarf besteht.

Tabelle 3: Checkliste für den Erzeuger zur Umsetzung der Strategien für die Qualitätssicherung

Merkmale	Ja	Nein
<b>Vorbereitung und Planung</b>		
Finden Absprachen mit dem Abnehmer über Kultur, Sorte, Liefermenge und Liefertermine statt?		
Wurde die Auswahl der richtigen Sorten bezüglich Anbausicherheit, Ertrag und Geschmack getroffen?		
Wurde eine Anbauplanung (Anzahl Sätze, Fruchtfolge, Erntetermine) durchgeführt?		
Sind die Kulturverfahren klar definiert?		
Wurde die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte für Aussaat Kulturführung und Ernte ermittelt?		
Wurden die benötigten Arbeitskräfte eingestellt?		
Sind ausreichend funktionstüchtige Kühlmöglichkeiten für die kalkulierten Erntemengen vorhanden?		
<b>Bodenvorbereitung und Aussaat</b>		
Sind Maschinen und Geräte (Schlepper, Sä- und Pflanzmaschinen) vorhanden und einsatzbereit?		
Kann bei Ausfall umgehend Ersatz beschafft werden?		
Sind ausreichend Arbeitskräfte für eine schnelle und termingerechte Pflanzung vorhanden?		
Erfolgt die Aussaat bzw. Pflanzung in mehreren Sätzen zu unterschiedlichen Terminen, die auf den angeforderten Reifezustand abgestimmt sind?		
<b>Kulturführung</b>		
Findet eine Beikrautregulierung vor bzw. zu Kulturbeginn statt?		
Sind die benötigten Pflegemaschinen vorhanden und einsatzbereit?		

<b>Merkmale</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Sind ausreichend angelernte Arbeitskräfte für die Beikrautregulierung einsetzbar?		
Können die jeweiligen Kulturen bei Bedarf in ausreichendem Maße beregnet werden?		
Ist die Düngung dem Pflanzenbedarf angepasst?		
Finden regelmäßige Kontrollen der Pflanzen auf evtl. Krankheiten und Schädlinge statt?		
<b>Ernte</b>		
Entspricht das zu erntende Produkt den Vorstellungen des Abnehmers?		
Wird die Ernte nach Bedarf bzw. auf Nachfrage der Abnehmer durchgeführt?		
Kann auf evtl. Änderungen der Ernteabsprachen durch den Abnehmer flexibel reagiert werden?		
Gibt es weitere Abnehmer, die im Notfall das Erntegut abnehmen würden?		
Sind die Ernteverfahren bezüglich Technik und Logistik klar definiert?		
Sind die notwendigen Erntemaschinen und Geräte (Schlepper, Roder, Ernteband, Messer usw.) vorhanden und einsatzbereit?		
Kann bei Ausfall der für die Ernte benötigten Maschinen umgehend Ersatz organisiert werden?		
Existiert ein Ernteplan, der Erntetermin und Teamleiter angibt?		
Sind für eine zügige und termingerechte Ernte ausreichend Erntehelfer eingestellt?		
Sind die Erntehelfer in die produktspezifischen Erntetechniken eingearbeitet?		
Kennen die Erntehelfer die vom Abnehmer erwarteten Sortierungsvorgaben und Größentoleranzen?		
Können die Erntehelfer den Reifegrad des Erntegutes einschätzen?		
Erkennen die Erntehelfer Krankheiten und Schädlinge?		
Stehen ausreichend Transport- und Packkisten bereit?		

<b>Merkmale</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Wird bei Störung der Ernte oder Ernteausschlag der Abnehmer sofort benachrichtigt?		
<b>Nachernte</b>		
Ist der Transport des Erntegutes zum Abnehmer geregelt?		
Wird empfindliches Erntegut so schnell wie möglich auf die produktspezifischen Lagertemperatur herunter gekühlt?		
Kann eine ununterbrochene Kühlkette bis zum Abnehmer gewährleistet werden?		
Erfolgt vor Auslieferung bzw. Abholung des Erntegutes eine Kontrolle?		
Werden die mit Erntegut bestückten Kisten so gestapelt, dass die Ware nicht beschädigt wird?		
<b>Erfolgskontrolle</b>		
Findet eine Reflexion des Anbaus und des Ernteergebnisses statt?		
Besteht Klarheit über Umsatz und Gewinn?		
Erfolgt mit dem Abnehmer eine Rücksprache über die gelieferte Qualität, bzw. Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten?		

#### 4.2 Checkliste aus Sicht der Beratung

Die Checkliste für die Beratung bietet Lösungsansätze für den bestehenden Handlungsbedarf des Erzeugers. Die Lösungsansätze wurden allgemeingültig formuliert, da die jeweilige Strategie vom Berater an den individuellen Betriebsablauf angepasst werden muss.

Tabelle 4: Checkliste für den Berater zur Umsetzung der Strategie für die Qualitätssicherung

Handlungsbedarf auf der Erzeugerebene	Lösungsansätze für die Beratung
<b>Vorbereitung und Planung</b>	
Es fehlen Absprachen mit dem Abnehmer über Kultur, Sorte, Liefermenge und Liefertermin.	Gesprächsleitfaden mit dem Erzeuger entwickeln. Berater sollte sich als Vermittler zwischen Erzeuger und Abnehmer anbieten.
Die Auswahl der richtigen Sorte fand nicht nach den Kriterien Anbausicherheit, Ertrag und Geschmack statt.	- Sortenliste, Sortenbeschreibung - Ergebnisse der Sortenversuche - Ergebnisse aus Verkostung
Die Anbauplanung (Anzahl Sätze, Fruchtfolge, Erntetermine) wurde nicht optimiert und/oder es liegen keine standardisierten Kulturverfahren vor.	Produktionsberatung, Risikoabschätzung, Festlegung und Definierung der Kulturverfahren, auch unter Einbeziehung der Erfahrungen anderer Erzeuger.
Die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte wurde nicht ermittelt.	Daten aus KTBL, auf Erfahrungen anderer Erzeuger zurückgreifen.
Es fehlen ausreichend Kühlmöglichkeiten für die einkalkulierten Erntemengen.	Planen einer Kühlanlage, evtl. nur Vergrößerung, ggf. Neubau.
<b>Bodenbearbeitung und Aussaat</b>	
Maschinen und Geräte sind nicht vorhanden und/oder nicht einsatzbereit.  Bei Ausfall der Maschinen können keine Ersatzmaschinen organisiert werden.	Notfallplan mit Ansprechpartner und Telefonnummern entwickeln, welche Maschinen wo geordert werden können (Maschinenring, Lohnunternehmer, Kooperation mit anderen Erzeugern).

Handlungsbedarf auf der Erzeugerebene	Lösungssätze für die Beratung
Es stehen nicht ausreichend Arbeitskräfte für eine zügige und termingerechte Pflanzung zur Verfügung.	Arbeitsamt, evtl. Nachfrage bei anderen Erzeugern, ob noch Kapazitäten frei sind.
Die Aussaat bzw. Pflanzung erfolgte in einem Satz oder in zu geringer Anzahl Sätze.	Absprache mit dem Abnehmer, welche Alternativen bestehen.
<b>Kulturführung</b>	
Die Beikrautregulierung wurde verspätet durchgeführt, so dass es zu einer hohen Verunkrautung kam.	Abschätzen, ob es sich lohnt, die Kulturmaßnahme noch durchzuführen oder ob die Kultur umgebrochen werden sollte. Alternativen rechtzeitig mit dem Abnehmer besprechen.
Die benötigten Pflegemaschinen sind nicht vorhanden und/oder nicht einsatzbereit.	Maschinenring, Lohnunternehmer, Maschinentausch mit anderen Erzeugern. Notfallplan mit Telefonnummern entwickeln, welche Maschine wo geordert werden kann.
Die Anzahl vorhandener Arbeitskräfte ist für eine effektive Beikrautregulierung zu gering und/oder nicht ausreichend angelernt.	Arbeitsamt, Jobvermittlung, Zusammenarbeit mit anderen Erzeugern.
Die Kulturen können nicht ausreichend bewässert werden.	Folgende Punkte sollten hinterfragt werden: - gibt es einen Brunnen - wenn es keinen Brunnen gibt, was kostet die Bohrung? - sind zu wenig Regner im Betrieb, wenn ja, wo können welche geordert werden? - können Kulturen angebaut werden, die keine oder weniger Beregnung benötigen?

Handlungsbedarf auf der Erzeugerebene	Lösungssätze für die Beratung
Die Düngung ist dem Pflanzenbedarf nicht angepasst.	Durchführung von Bodenuntersuchungen, Düngeempfehlung, Düngefenster anlegen.
Kontrollen der Pflanzen auf evtl. Krankheiten oder Schädlinge finden nicht oder nur sehr selten statt.	Kontrollen intensivieren, entweder mit dem Berater zusammen oder mit anderen Erzeugern besprechen. Pflanzenschutzämter kontaktieren.
Präventivmaßnahmen gegen Krankheiten und Schädlinge wurden nicht oder nur unzureichend durchgeführt.	Welche Pflanzenschutzmittel bzw. Pflanzenstärkungsmittel sind erlaubt? Absprache mit der Kontrollstelle.
<b>Ernte</b>	
Das zu erntende Produkt entspricht nicht den Vorstellungen des Abnehmers.	Fehleranalyse: Was stimmt nicht mit dem Produkt? Alternativen suchen und besprechen. Evtl. andere Abnehmer kontaktieren.
Die Ernte wird nicht nach Bedarf bzw. auf Nachfrage des Unternehmers durchgeführt, so dass das Erntegut gelagert werden muss.	Ursachenforschung: Warum kann nicht nach Bedarf geerntet werden? Verbindliche Absprache mit dem Abnehmer treffen. Erntemanagement und Arbeitsorganisation verbessern.
Auf Änderungen der Absprachen durch den Abnehmer kann nicht oder nur schwer reagiert werden.	Anzahl Erntehelfer erhöhen, freie Kapazitäten ermitteln, Teams bilden, die aufeinander abgestimmt sind.
Es gibt keine weiteren Abnehmer, die trotz vorhandener Qualitätsmängel das Erntegut abnehmen würden	Kontaktaufnahme mit weiteren Abnehmern: Naturkosthandel, Lebensmittelhandel, Erzeugergemeinschaften. Informationen von anderen Erzeugern bei der Auswahl mit berücksichtigen.
Die Ernteverfahren bezüglich der Technik und Logistik sind nicht klar definiert.	Mögliche Verfahren entwickeln und optimieren, auch in Zusammenarbeit mit anderen Erzeugern.

Handlungsbedarf auf der Erzeugerebene	Lösungssätze für die Beratung
Die notwendigen Erntemaschinen und Geräte sind nicht vorhanden oder einsatzbereit. Es kann im Notfall kein Ersatz besorgt werden.	Erntetechnik organisieren bei: Maschinenring, anderen Erzeugern (evtl. Kooperation bilden), Lohnunternehmer, Notfallplan mit Ansprechpartner und Telefonnummer entwickeln.
Es existiert kein Ernteplan der Erntezeitpunkt, Ernteteam und Teamleiter wiedergibt.	Genau festlegen, wann welche Kultur geerntet werden soll (mit Angabe der Tageszeit), wer für den Ernteeinsatz geplant ist und wie lange für die Ernte gebraucht werden sollte. Hier kann auch auf die Erfahrung der anderen Erzeuger zurückgegriffen werden.
Es wurden nicht ausreichend Erntehelfer eingestellt.	Wo können kurzfristig Erntehelfer organisiert werden? Arbeitsamt, andere Erzeuger mit noch freien Kapazitäten.
Die Erntehelfer wurden in die produktspezifischen Erntetechniken nicht ausreichend eingearbeitet.	Erntetechniken vorführen lassen, evtl. Dolmetscher hinzuziehen. Nicht nur unerfahrene Erntehelfer einstellen. Einsatz von Filmen in der Landessprache der Erntehelfer.
Größenvorgaben und Sortierungen sind den Erntehelfern nicht oder nur unzureichend bekannt.	Bilder von den richtigen Größen anfertigen, evtl. auch Schablonen oder andere Maßgrößen zum Vergleich verwenden.
Der Reifegrad des Erntegutes wird von den Erntehelfern nicht richtig eingeschätzt und kranke Pflanzen können nicht von gesunden unterschieden werden.	Problemanalyse: Warum können die Erntehelfer den Reifegrad nicht einschätzen und kranke Pflanzen nicht erkennen? - mangelnde Einarbeitung - Verständigungsschwierigkeiten Regelmäßige Arbeitsbesprechungen, Um Schwierigkeiten schon im Vorfeld zu beheben.

Handlungsbedarf auf der Erzeugerebene	Lösungssätze für die Beratung
Der Abnehmer wird bei Ernteaussfällen zu spät oder gar nicht informiert.	Notfallplan mit Ansprechpartner und Telefonnummer entwickeln.
<b>Nacherntephase</b>	
Der Transport zum Abnehmer ist nicht ausreichend geregelt.	Verbesserungsbedarf ermitteln, Absprachen mit dem Abnehmer treffen: Welchen Teil des Transportes kann er übernehmen; Abholzeiten mit Ernte und Ladezeit abstimmen.
Empfindliches Ernteprodukt (z. B. Salat) werden nicht unmittelbar nach der Ernte auf ihre produktspezifische Lagertemperatur herunter gekühlt.	Ungekühlte Zeiten des Erntegutes verringern durch: Kürzere Transportintervalle vom Feldrand zum Kühlraum, Verladen des Erntegutes direkt auf einen Anhänger mit Kühlung.
Eine ununterbrochene Kühlkette bis zum Abnehmer existiert nicht.	Temperaturmessungen; um herauszufinden, wo die Kühlkette unterbrochen ist. Temperaturschwankungen können so ebenfalls ermittelt werden.
Die mit Erntegut bestückten Kisten werden unsachgemäß gestapelt, so dass es zu Beschädigungen am Erntegut kommt.	Ursachenforschung: Sind die Kisten für die Ware geeignet; wie viele Kisten können übereinander gestapelt werden – Gewicht beachten; die Kisten sind zu voll, so dass die Ware beschädigt wird.
Es finden keine Kontrollen bei Auslieferung oder bei Abholung der Ware statt.	Entwicklung eines Kontrollplanes bzw. -verfahrens.
<b>Erfolgskontrolle</b>	
Eine Reflexion über Anbau und Ernteergebnis findet nicht statt.	Was kann bei Anbau und Ernte noch verbessert werden und wo sind Schwierigkeiten aufgetreten?

Handlungsbedarf auf der Erzeugerebene	Lösungssätze für die Beratung
Es besteht Unklarheit über Umsatz und Gewinne.	Finanzielle Bewertung des Produktionsverfahrens. Deckungsbeträge für die Kulturen berechnen und beurteilen. Hat sich der Mehraufwand gelohnt?
Mit dem Abnehmer finden keine abschließenden Gespräche über Qualität und evtl. Mängel sowie Verbesserungen statt.	Abnehmer gezielt ansprechen und Rückmeldung einfordern. Strategie zurechtlegen, wie das Gespräch geführt werden soll. Kritik annehmen und nicht verteidigen.

#### 4.3 Kommunikation zwischen den Partnern

Diese Checklisten sind ein erster Schritt, Schwachstellen auf den Betrieben zu erkennen und durch den Betriebsleiter selbst oder mit Hilfe der Beratung anzugehen. Ein weiterer Schritt ist die Möglichkeit, einen „Kommunikator“ zwischen den Betrieben und der abnehmenden Hand zu „installieren“, der Gespräche zwischen Erzeugern und Handel führt, damit die Kommunikation verbessert und gleichzeitig Rückmeldung über Schwierigkeiten z.B. an den Betriebsleiter oder dessen Berater gegeben werden. Für diesen „Kommunikator“ wäre es zusätzlich wichtig, die gesamte Wertschöpfungskette im Blick zu haben und das, was eigentlich der Kunde will, bis zum Betrieb zurück zu kommunizieren.

Es kommt darauf an, eine lückenlose Kommunikation vom Point of sale, bis zum Erzeugungsbetrieb aufzubauen. Dabei müssen die Zwischenstufen mit ihren vielfältigen Ansprüchen ebenfalls berücksichtigt werden. In der Wirtschaft wird diese Aufgabe zunehmend von „Key account“- oder „Chain“-Manager wahrgenommen. Die Beratung könnte teilweise diese Funktion übernehmen und gemeinsam mit den Erzeugern die Betriebsabläufe optimieren.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Studie verfolgte das Ziel, über eine integrale Unternehmensstrategie für ökologische Gemüsebaubetriebe die Qualitätsführerschaft in ihrem Bereich zu erlangen und damit zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe beizutragen. Dazu sollte sie die Anforderungen an die Erzeuger, die Verarbeiter und den Handel aufzeigen, Konzepte entwickeln und Möglichkeiten zur Umsetzung erarbeiten.

Qualitätsführerschaft bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Betriebe sich langfristige Geschäftsverbindungen mit vergleichsweise hohen Produktpreisen sichern können, in dem sie sich über die Qualität ihrer Produkte und auch über die Qualität ihrer Geschäftsbeziehung von der Konkurrenz abheben. Die Befragung von insgesamt 10 Marktteilnehmern (Erzeuger, Erzeugergemeinschaften, Abnehmer, Lebensmittelhandel) ergab, dass derzeit die Qualitätsanforderungen des Handels oft nicht erfüllt werden.

Hinsichtlich der Produktqualität wurde von der abnehmenden Hand das Einhalten der EU-Vermarktungsnormen sowie der Qualitätsmerkmale Frische, Geschmack und Gesundheit gefordert. Darüber hinaus standen Menge und Kontinuität der Warenlieferungen im Mittelpunkt. Insgesamt wurden eine bessere Kommunikation und eine verbesserte Arbeitsorganisation auf den Betrieben gefordert. Die Erzeuger beklagten eine mangelnde Kommunikation bezüglich der Qualitätskriterien sowie der Liefermengen und -zeitpunkte.

Aus den Ergebnissen der Befragung heraus wurde untersucht, welche Einflussfaktoren in den Produktionsbetrieben Auswirkungen auf die geforderte Produktqualität und auch auf die geschäftlichen Beziehungen an sich haben. Hier traten immer wieder die Bereiche Sortenwahl, Koordination der Produktions- und Arbeitsabläufe (z.B. korrekte Erntezeitpunkte, Anleitung zur richtigen Ernte und Sortierung) und verbesserte Logistik auf.

Aus diesen konkreten Einflussfaktoren wurden Strategien abgeleitet, die es dem Betriebsleiter ermöglichen können, Schwierigkeiten oder Problembereiche aufzudecken und auszumerzen.

Die Umsetzung der ausgearbeiteten Strategien kann durch den Betriebsleiter selbst oder mit Hilfe der Beratung erfolgen. Dazu wurden Checklisten ausgearbeitet. Wichtig ist hier, dass erkannte Schwachstellen im Betrieb auch angepackt und Lösungen umgesetzt werden. Neben der Betriebsberatung kann auch ein „Kommunikator“, der sowohl den Produktionsbetrieb, als auch die weitere Wertschöpfungskette bis zum Endkunden im Blick hat, insbesondere beim Aufzeigen von Schwachstellen gute Dienste leisten.

Zukünftige Aufgabe für die Beratung wird es mehr und mehr sein, als Bindeglied zwischen Produzenten und abnehmender Hand zu fungieren um in diesem Rahmen Schwachstellen aufdecken und gleichzeitig Verbesserungen erarbeiten und deren Umsetzung begleiten zu können.

Auch wenn die abnehmende Hand im Moment schon mit einer angelieferten Produktqualität der Handelsklasse I zufrieden ist, so wird doch in Zukunft auch der Markt im ökologischen Bereich deutlich enger werden. Wer dann nur „Standard“ abliefern wird, wird sofort ersetzt, wenn ein Konkurrent ein „Mehr“ bietet.

Von daher ist es wichtig, dass sowohl die Betriebe als auch die Beratung sich jetzt mit diesem Thema befassen, denn noch können Ziele im Betrieb in Ruhe formuliert und die passende Strategie ausgearbeitet und umgesetzt werden. Nur so können in Zukunft langfristige und nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden und Bestand haben.

## 6. Literaturverzeichnis

- Alföldi, T.; Garando, J.; Kieffer, E., u.a.  
Qualität und Sicherheit von Bioprodukten. Fibl Dossier Nr. 4, 02/2006.
- Dumdei, K.; Linke, M.  
Ansätze zur Verbesserung der Qualitätserhaltung von regionalem Ökogemüse. Veröffentlicht in: [www.orgprints.org/3818/01/3813.pdf](http://www.orgprints.org/3818/01/3813.pdf). 2005
- Goy, A. I.  
Bundesweite repräsentative Erhebung und Analyse der verbreiteten Produktions- und Vermarktungssysteme im ökologischen Gemüsebau – Ergebnisse der Experteninterviews. Arbeitsbericht November 2004. Zentrum für Betriebswissenschaft im Gartenbau e.V. am Institut für Gartenbauökonomie der Universität Hannover.
- Kasbohm, A.  
Neue Herausforderung auf dem Bio-Gemüsemarkt. Ökomarktforum, Nr. 43, 2005, Seite 6 – 9.
- Matthies, K.  
Qualitätserfassung pflanzlicher Produkte aus unterschiedlichen Dünge- und Anbauverfahren. 1991
- Reents, H.J.  
Qualität ökologischer Produkte – Kriterien, Methoden, Bewertung. Forschung für den ökologischen Landbau in Bayern, Schriftenreihe der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft 6/2005, Seite 39 – 51.
- Richter, T.  
Komplexe Qualitätsprofile erfolgreich kommunizieren. 2003  
<http://orgprints.org/00002614/>
- Rippin, M.; Kasbohm, A.; Engelhardt, H.; Schaak, D.; Hamm, U.  
Ökomarkt Jahrbuch 2006 – Verkaufspreise im ökologischen Landbau. ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH, Bonn. 2006
- Scharnhölz, A.  
Qualitätserhalt in der Nachernte – Kühlung unerlässlich. Monatsschrift 5/06, Seite: 296 – 197.
- Steinhauer, D.; Lücke, F.-K.  
Untersuchung zur Erfassung von Unterschieden in der mikrobiellen Besiedelung und der Haltbarkeit von Möhren aus unterschiedlichen Anbauformen. In Heß, J.; Rahmann, G. (Hrsg): Ende der Nische. Beiträge zur 8. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. 2005
- Velimirov, A.; Müller, W.  
Die Qualität biologisch erzeugter Lebensmittel. Bio Ernte Austria (Endbericht) – Niederösterreich/Wien. 2003
- Watzl, B.; Leitzmann, C.  
Bioaktive Substanzen in Lebensmitteln. Hippokrates Verlag, Stuttgart. 1995
- Willging, C.  
Wirkung fluktuierender Temperaturen auf Gemüse in der Nacherntephase. Dissertation an der Technischen Universität München. 2001
- Ohne Verfasser:  
Landesverband für Lebensmittelkontrolleure Baden-Württemberg e.V. (2004): Merkblatt über die Kennzeichnung von Obst und Gemüse nach den geltenden Handelsklassenrechtlichen Bestimmungen (gemäß den EU-Verordnungen) mit Hinweisen auf äthylenausscheidende Früchte, empfohlene Lagerung und Lagertemperaturen.  
Verordnung (EG) Nr. 730/1999 der Kommission vom 7. April 1999 zur Festsetzung der Vermarktungsnorm für Möhren/Karotten. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 93 vom 8.4.1999.  
Verordnung (EG) Nr. 1508/2001 der Kommission vom 24. Juli 2001 zur Festlegung der Vermarktungsnorm für Zwiebeln und zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 221/83. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 200 vom 25.7.2001.  
Verordnung (EG) Nr. 1543/2001 der Kommission vom 27. Juli 2001 zur Festlegung der Vermarktungsnorm für Salate, krause Endivie und Eskariol. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 203 vom 28.07.2001.  
Verordnung (EG) Nr. 2396/2001 der Kommission vom 7. Dezember 2001 zur Festlegung der Vermarktungsnorm für Porree/Lauch. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 325 vom 8.12.2001.  
Verordnung (EG) Nr. 1757/2003 der Kommission vom 3. Oktober 2003 zur Festlegung der Vermarktungsnorm für Zucchini und zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 129/81. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. L 258 vom 4.10.2003.

# Entwicklung eines einheitlichen Informationssystems in landwirtschaftlichen Unternehmen für Anforderungen aus Rechtsetzung, Cross Compliance und Handelsstandards

Dipl.-Ing. agr. Joachim Hesse und Prof. Dr. agr. Hermann Seufert

## Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Zielsetzung.....	149
2	Kenntnisstand zu Rechtsetzung und Handelsstandards .....	151
2.1	Internationale Vereinbarungen für den Lebensmittelhandel und Verbraucherschutz .....	151
2.2	Rechtsetzung für Lebensmittel- und Futtermittelunternehmer ...	152
2.2.1	Produkthaftung .....	153
2.2.2	Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit .....	154
2.2.3	Basisverordnung für Lebensmittel und Futtermittel .....	156
2.2.4	Hygienepaket .....	158
2.2.5	Futtermittelhygiene .....	159
2.2.6	Cross Compliance .....	159
2.3	Das Umweltrecht .....	160
2.3.1	Europäische Wasserrahmenrichtlinie.....	160
2.3.2	Bodenschutzgesetz .....	160
2.3.3	Umweltschadensgesetz .....	161
2.4	Handelsstandards.....	161
2.4.1	Standardisierung im globalen Lebensmitteleinzelhandel	162
2.4.2	International Food Standard (IFS).....	163
2.4.3	European Retailer Produce Working Group (EUREP) ....	163
3	Das Modell des Informationssystems Landwirtschaft .....	165
3.1	Anforderungen an das System .....	165
3.1.1	Automatisierte Datenerfassung im landwirtschaftlichen Betrieb .....	165
3.1.2	Rechtssichere Beweisvorsorge .....	168
3.2	Beschreibung des Informationssystems Landwirtschaft.....	169
3.2.1	Subsystem Datenbank .....	172
3.2.2	Subsystem Dokumentation .....	173
3.2.2.1	Modul Betrieb .....	173
3.2.2.2	Modul Pflanzenbau .....	173
3.2.2.3	Modul Tierhaltung .....	175
4	Systemnutzen im Wettbewerbsvergleich.....	175
4.1	Gemeinsamer Antrag Direktzahlungen.....	176
4.2	Kostenkalkulation für das Informationssystem Landwirtschaft ...	178
5	Diskussion und Schlussbetrachtung.....	181

Literaturverzeichnis .....	183
Quellenverzeichnis .....	185

## **Entwicklung eines einheitlichen Informationssystems in landwirtschaftlichen Unternehmen für Anforderungen aus Rechtsetzung, Cross Compliance und Handelsstandards**

### **1 Problemstellung und Zielsetzung**

Der landwirtschaftliche Unternehmer ist seit dem Jahr 2005 mit einer Vielzahl von Dokumentationsaufgaben konfrontiert. War in der Vergangenheit durch Buchführung, Nährstoffbilanz, Schlagkartei, InVeKoS, Tierdatenbank, Tierarzneimittelbuch usw. der Datenerfassungs- und -dokumentationsaufwand bereits erheblich, entstanden jetzt zusätzlich Anforderungen an das betriebliche Management aus der Verordnung (EG) Nr. 178/2002 ab dem Jahr 2005 und den zugehörigen Folgeverordnungen, dem so genannten Hygienepaket einschließlich der Futtermittelhygieneverordnung ab dem Jahr 2006.

Der Verordnungsgeber fordert zudem die Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln einschließlich der Primärproduktion über einzuführende „Systeme und Verfahren“ für eine Dokumentation. Aus diesen Verordnungen zur Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit sind Anforderungen an die Dokumentations- und Nachweispflichten ausdrücklich für die landwirtschaftliche Primärerzeugung vorgegeben. Benötigt werden Informationen über das betriebliche Management mit der notwendigen Fähigkeit zur Eigenkontrolle, Dokumentation und Nachweisführung. Der Präsident des BUNDESAMTES FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ UND LEBENSMITTELSICHERHEIT hält die bisher sehr langen Ermittlungszeiten über Papierdokumente von ein bis zwei Wochen für „völlig indiskutabel“. Um eine schnelle Rückverfolgbarkeit mit einem Zeitfaktor von wenigen Stunden zu gewährleisten, müssten Datenbanksysteme hierzu eingerichtet werden (GRUGEL, 2006).

Neben diesen rechtsverbindlichen Verordnungen der EU hat der weltweit agierende Lebensmitteleinzelhandel in der GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE (GFSI) Standards für die Lebensmittelproduktion definiert. Der in Europa verbreitete und durch die GFSI anerkannte INTERNATIONAL FOOD STANDARD (IFS) sorgt für mehr Transparenz, Sicherheit und Hygiene in allen Fertigungsstufen und wurde von nahezu allen großen Handelsketten übernommen, die wiederum von ihren Lebensmittelproduzenten die Einhaltung des Standards fordern. Diese Entwicklung führt, nach Auffassung der METRO GROUP, letztlich dazu, dass auch die landwirtschaftlichen Produzenten zunehmend die zertifizierte Einhaltung von Produktionsstandards – z.B. EUREPGAP oder Q+S – nachweisen müssen, wie es z.B. im Gemüse-, Obst- und Kartoffelanbau bereits eine bewährte Regel ist (MATERN, 2006). Auch diese Produktionsstandards erfordern eine umfassende Dokumentation der Betriebsabläufe. In diesem Zusammenhang

weist NIENHOFF von Q+S darauf hin, dass die Informationen zur Lebensmittelkette zukünftig integrativ zu managen sind (NIENHOFF, 2006).

An die Zahlung von Betriebsprämien ab dem Jahr 2005 wurde die zu kontrollierende Einhaltung von 19 EG-Verordnungen bzw. Richtlinien geknüpft. Diese Cross Compliance beinhalten unter Punkt 12 die Einhaltung der Vorgaben aus Verordnung (EG) Nr. 178/2002 und dem zugehörigen Hygienepaket. Zur Einhaltung dieser Rechtsvorschriften muss der Landwirt ebenfalls seine Dokumentationen, z.B. auf der Grundlage des KRITERIEN KOMPENDIUMS LANDWIRTSCHAFT (KKL) bzw. der GESAMTBETRIEBLICHEN QUALITÄTSSICHERUNG (GQS) darlegen, um nicht seinen Anspruch auf entkoppelte und gekoppelte Direktzahlungen zu verlieren. Da einige dieser 19 Rechtsakte auch Sanktionen bei Verstoß vorsehen, werden bei Zuwiderhandlung zusätzlich Bußgelder fällig.

Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass aus Rechtsetzung und Handelsstandards für die landwirtschaftlichen Unternehmen geforderte Managementsysteme zur Risikominimierung einen umfangreichen Aufwand für eine zugriffsfähige Dokumentation erfordern.

Ziel dieses Beitrags ist eine Darstellung zur Entwicklung eines flächengestützten Informationssystems für landwirtschaftliche Unternehmen, das in seinen Funktionen die Daten nur einmal erfasst, betriebliche Auswertungen ermöglicht und angeforderte Informationen in der vorgeschriebenen Form an die Akteure aus Verwaltung, Handel und Partnerunternehmen in rechtswirksamer Form weiterleiten kann. Leitgedanke und Basis der Entwicklungsarbeit ist die landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF) und der Verbleib der Besitzrechte von Betriebsdaten beim landwirtschaftlichen Unternehmer.

Zur Vertiefung des Verständnisses der Zusammenhänge von Rechtsetzung und Handelsstandards wird zunächst in Kapitel 2 der Kenntnisstand hierzu zusammengefasst und die daraus folgenden Anforderungen an die landwirtschaftliche Primärproduktion dargestellt. In Kapitel 3 folgt die Erläuterung der Systemanforderungen sowie die Beschreibung des Modells „Informationssystem Landwirtschaft“ mit seinen Subsystemen. Abschließend wird in Kapitel 4 anhand einer Untersuchungsregion der Systemnutzen im Wettbewerbsvergleich ermittelt. Hierzu wurde auch eine Befragung von hessischen Landwirten zu ihrem Zeitaufwand zur Bearbeitung des Gemeinsamen Antrages für die Direktzahlungen durchgeführt.

## 2 Kenntnisstand zu Rechtsetzung und Handelsstandards

### 2.1 Internationale Vereinbarungen für den Lebensmittelhandel und Verbraucherschutz

Durch die stetige Zunahme und Verflechtung des internationalen Handels mit Lebensmitteln formierte sich Mitte des 20. Jahrhunderts eine internationale Interessengemeinschaft zum Schutz der Verbrauchergesundheit. Die Bestrebungen der FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO) und der WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO) der UNITED NATIONS (UN) zu Beginn der sechziger Jahre, internationale Regelungen zum Schutz der Gesundheit der Verbraucher zu schaffen und den Lebensmittelhandel zu erleichtern und hygienisch abzusichern, führten zu der Gründung der CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION (CAC) im Jahre 1962. Ziel der CAC war die Sicherstellung der Gesundheit der Verbraucher durch die Erarbeitung des Codex Alimentarius, einer Sammlung internationaler Lebensmittelstandards auf wissenschaftlicher Basis. Im Jahr 2006 umfasst die CAC 172 Mitgliedsländer aus allen Regionen der Welt, darunter alle EU-Mitgliedsstaaten. Warenkomitees der CAC erarbeiten seitdem Standards für einzelne Produktgruppen, welche von jedem Land als Codex-Normen in abgestufter Intensität angenommen werden können (FAO, 1999).

Bei der Annahme der Codex-Normen entstehen teilweise Kollisionen mit bestehenden nationalen Regelungen. So gelten in der EU beispielsweise in vielen Bereichen striktere Standards, während in den USA, im Gegensatz zu den mikrobiologischen oder anderen Produkteigenschaften der Codex-Normen, hauptsächlich Produktions- und Verarbeitungsmethoden als Grundlage der Gesetzgebung dienen. Vor allem Entwicklungsländer bevorzugen die Codex-Normen als Vorlage für nationale Regelungen, da hier in der Regel keine eigenen Standards vorliegen und die Codex-Normen den internationalen Marktzugang ermöglichen (BÖCKER, 2003).

Neben dem Codex Alimentarius zur Entwicklung des internationalen Nahrungsmittelhandels ist die WTO als Sonderorganisation der UN mit dem Abbau von Handelsschranken und -hemmnissen beauftragt. Hervorgegangen aus dem GATT im Jahr 1994, hat sie mittlerweile 148 Mitgliedsnationen, darunter alle EU-Mitgliedsstaaten. Für den Bereich des Lebensmittelhandels sind zwei von ihr initiierte Übereinkommen von besonderer Bedeutung. Dies sind das „Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures“ (SPS) und das „Agreement on Technical Barriers to Trade“ (TBT). Im SPS-Abkommen, welches sich unter anderem explizit auf die Standards des Codex Alimentarius bezieht, werden Grenzwerte für mikrobiologische Kontak-

mination, für pharmakologische und Pflanzenschutzmittel-Rückstände sowie Zusatzstoffe definiert. Im Gegensatz hierzu soll das TBT-Abkommen Handelshemmnisse durch technische Anforderungen an Handelsgüter verhindern oder abbauen helfen (WTO, 2004).

Sowohl die Qualitätssicherungssysteme international handelnder Konzerne als auch die, auf Basis des Weißbuchs der EU, gesetzlichen Qualitätssicherungsbemühungen in der EU beziehen sich direkt oder indirekt auf Normen der CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION, weshalb diese fundamentale Bedeutung haben.

## 2.2 Rechtsetzung für Lebensmittel- und Futtermittelunternehmer

Die Berührungspunkte der landwirtschaftlichen Produktion mit der nationalen Gesetzgebung sind vielfältig. Angefangen bei der Benutzung öffentlicher Straßen, über die Aussaat, die Düngung und den Pflanzenschutz bis hin zu Transport und Lagerung des Erntegutes sowie der Haltung und Ernährung der Nutztiere gibt es keinen Bereich, in dem der Landwirt nicht durch entsprechende Gesetze in der Ausübung seines Berufes reglementiert wird.

Dabei werden die nationalen Regelwerke zunehmend durch europäische Richtlinien und Verordnungen übersteuert, die – wie aufgezeigt – oftmals internationalen Ursprung haben.

Die im EU-Weißbuch angekündigten und erlassenen Regelwerke, die Verordnung (EG) Nr. 178/2002 sowie das aus den Verordnungen (EG) Nr. 852/2004, 853/2004, 854/2004 und 882/2004 bestehende Hygienepaket, sind ein ebenso treffendes wie unabweisbares Beispiel dieser Entwicklung.

Mit den Grundanforderungen der Betriebsführung gemäß Artikel 3 und 4 der Verordnung (EG) Nr. 1782/2002 wird die betriebsbezogene Direktzahlung an die Einhaltung oben genannter und weiterer Verordnungen geknüpft (Cross Compliance). Hinzu kommen die Eingriffe in die landwirtschaftliche Berufsausübung durch die europäische Wasserrahmenrichtlinie und eine vorgesehene europäische Regelung zum Schutz des Bodens. Im Folgenden sollen die wichtigsten Inhalte der bedeutendsten neuen Regelungen kurz umrissen werden, denn nur ihre detaillierte Kenntnis kann zu den formulierten Zielen führen.

### 2.2.1 Produkthaftung

Das Produkthaftungsgesetz in seiner jetzigen Form wurde, zur Umsetzung der Richtlinie zur Angleichung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedsstaaten über die Haftung für fehlerhafte Produkte (85/374/EWG), am 15.12.1989 erlassen und ist 1990 in Kraft getreten. Der Satz 2 im §2 dieses Gesetzes – "Ausgenommen sind landwirtschaftliche Erzeugnisse des Bodens, der Tierhaltung, der Imkerei und der Fischerei (landwirtschaftliche Naturprodukte), die nicht einer ersten Verarbeitungsstufe unterzogen worden sind; gleiches gilt für Jagderzeugnisse" –, der die landwirtschaftliche Urproduktion von der Produkthaftungspflicht befreite, ist in der Neufassung vom 01.12.2000 ersatzlos gestrichen worden. Durch die Europäische Richtlinie 1999/34/EG vom 10. Mai 1999 zur Änderung der Richtlinie 85/374/EWG, mit dem Zweck der "Wiederherstellung des Vertrauens der Verbraucher in die Sicherheit der landwirtschaftlichen Erzeugung", sind seitdem auch landwirtschaftliche Primärerzeugnisse vom Produkthaftungsgesetz erfasst.

Im Gegensatz zur Schadensersatzpflicht nach §823 BGB, die vorsätzliche oder fahrlässige Verursachung eines Schadens voraussetzt, genügt nach §1 ProdHaftG das Inverkehrbringen eines Produkts, welches eine Gefahr für Gesundheit oder Leben eines Geschädigten darstellt, also die Gefährdung, als Grundlage einer verschuldensunabhängigen Haftung. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist die in §1 Abs. 4 ProdHaftG geregelte Beweislastumkehr. Nach dieser muss nicht der Anspruchsteller das Verschulden des Produzenten beweisen, sondern lediglich den Nachweis erbringen, dass dieser das mangelhafte Produkt in Verkehr gebracht hat. Um den Haftungsanspruch abzuwehren, muss der Beschuldigte Beweis darüber führen, dass ein reklamierter Produktfehler zum Zeitpunkt des in Verkehr Bringens noch nicht vorhanden war. Um den Entlastungsnachweis nach §1 Abs. 2 und 3 ProdHaftG führen zu können ist eine genaue und gerichtsverwertbare Dokumentationen des Produktionsprozesses sowie deren manipulations-sichere Archivierung erforderlich. Wendet sich ein durch ein fehlerhaftes Lebensmittel Geschädigter an seinen Lebensmitteleinzelhändler, wird aufgrund der im Handel üblichen Qualitätsmanagementsysteme zukünftig das Produkt rückverfolgbar sein bis zum Primärproduzenten. Wer in dieser Lebensmittelkette nicht mittels einer lückenlosen Prozessdokumentation nachweisen kann, dass ihn kein Verschulden trifft, kann zur Haftung herangezogen werden.

## 2.2.2 Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit

In den vergangenen 30 Jahren hat die Europäische Union eine Vielzahl von Rechtsvorschriften zur Primärproduktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse und zur industriellen Herstellung verarbeiteter Lebensmittel erlassen. Die mangelnde allgemeine Kohärenz der Regelungen, die fehlende Verpflichtung aller Beteiligten, angesichts eines möglichen Risikos eine Frühwarnung zu geben, und die Vielzahl einzuleitender Maßnahmen in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen sieht die EUROPÄISCHE KOMMISSION als wesentliche Begründung für ein neues einheitliches Lebensmittelrecht. Am 12. Januar 2000 hat sie das Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit [KOM (1999) 719] mit über 80 Einzelvorschlägen zur Verbesserung der Lebensmittelsicherheit vorgelegt und schreibt zusammenfassend: "Für die EUROPÄISCHE UNION soll der höchste Standard der Lebensmittelsicherheit gelten. Dies zu gewährleisten, ist eines der vorrangigen politischen Anliegen der KOMMISSION. Ihren Niederschlag findet diese Priorität im vorliegenden Weißbuch, das ein radikal neues Konzept vorschlägt." Um dieses Ziel umzusetzen, empfiehlt die KOMMISSION die Einrichtung einer "unabhängigen europäischen Lebensmittelbehörde" nebst notwendigen Rechtsvorschriften, die zur Beratung in Fragen der Lebensmittelsicherheit, zur Einrichtung und Betreuung von Frühwarnsystemen und zur Kommunikation mit Verbrauchern dienen soll.

In Absatz 8 wird das neue Konzept zur Betrachtung der gesamten Lebensmittelherstellungskette umrissen und in Absatz 9 die Futtermittelherzeuger, Landwirte, Lebensmittelhersteller und -unternehmen, die zuständigen Behörden in den Mitgliedstaaten und Drittländern, die KOMMISSION der EU und die Verbraucher als Teile dieser Kette definiert, sowie außerdem die hauptsächliche Verantwortung für die Lebensmittelsicherheit den Futtermittelherzeugern, den Landwirten und den Lebensmittelunternehmen zugeschrieben. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Lebensmittelpolitik wird in Absatz 10 die Rückverfolgbarkeit von Futter- und Lebensmitteln angesehen. Hierzu zählt auch die Verpflichtung der Futter- und Lebensmittelunternehmen, Vorkehrungen zu treffen, um Futter- und Lebensmittel aus dem Verkehr zu ziehen, sobald ein Risiko für die Gesundheit der Verbraucher besteht. Daraus folge die Notwendigkeit von Risikoanalysen (Abs. 12) "als Fundament, auf dem die Politik der Lebensmittelsicherheit aufbauen muss". Für die Futtermittelkette gelten die gleichen Regeln wie für die Lebensmittelkette. Gute Herstellungspraxis, Eigenkontrolle, Krisenpläne und die Möglichkeit der Rückverfolgbarkeit sollen in die einheitlichen Rechtsvorschriften auch für Futtermittel aufgenommen werden.

In Kapitel 5 nennt die KOMMISSION den Bereich Hygiene als ein wesentliches Element der Lebensmittelsicherheit und erklärt die Erzeugung von Lebensmitteln pflanzlichen Ursprungs im landwirtschaftlichen Betrieb als ungenügend geregelt. Auch die Regelungen bezüglich der Grenzwerte für Kontamination und Rückstände sollen überarbeitet werden. Da Kontamination und Rückstände auf die Umwelt oder auf landwirtschaftliche Verfahren, die Produktion, Verarbeitung, Lagerung, Verpackung und den Transport zurückgeführt werden können, soll in allen Bereichen der Lebensmittelkette eine Überwachung möglich werden. In diesem Zusammenhang ist auch eine Überarbeitung des Rechtsrahmens der Stoffe, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen, vorgesehen.

Mit der Verordnung (EG) Nr. 178/2002, auch Basisverordnung genannt, der Installation der EUROPEAN FOOD SAFETY AUTHORITY (EFSA) in Parma/Italien und der Verabschiedung der Verordnungen (EG) Nr. 852/2004, 853/2004, 854/2004 und 882/2004 wurden die Ankündigungen des Weißbuchs umgesetzt. Übersicht 1 fasst die wesentlichen Aussagen des neuen Lebensmittelrechts zusammen.

### Übersicht 1: Kernaussagen des neuen Lebensmittelrechts

- "Radikal neues Konzept" für höchsten Standard in der Lebensmittelsicherheit  
Weißbuch, 12.01.2000, Zusammenfassung
- Hauptsächliche Verantwortung für die Lebensmittelkette: Futtermittelherzeuger, Landwirte, Lebensmittelunternehmen  
Weißbuch, Abs. 9
- Lebensmittel sind Pflanzen ab dem Ernten und Tiere, soweit sie zum menschlichen Verzehr hergerichtet wurden  
VO (EG) 178/2002, Art 2
- Landwirte sind Lebensmittel- und Futtermittelunternehmer  
VO (EG) 178/2002, Art. 3
- Lebensmittel, die nicht sicher sind, dürfen nicht in Verkehr gebracht werden  
VO (EG) 178/2002, Art. 14
- Systeme und Verfahren zur Rückverfolgbarkeit  
VO (EG) 178/2002, Art. 18
- Verantwortung für Lebensmittelsicherheit (Risikomanagement) liegt beim Lebensmittelunternehmer (auch Landwirt)  
VO (EG) 178/2002, Art 19
- Die Vermischung von belasteten Erzeugnissen mit unbelasteten ist verboten (gilt für Mykotoxine in Getreide)  
VO (EG) 856/2005, Art. 1

### 2.2.3 Basisverordnung für Lebensmittel und Futtermittel

Zur Umsetzung des im EU-Weißbuch angekündigten „radikal neuen Konzepts“ zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit wurde seitens des EUROPÄISCHEN PARLAMENTS und des RATES die Verordnung (EG) Nr. 178/2002 zur „Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts, zur Errichtung der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit und zur Festlegung von Verfahren zur Lebensmittelsicherheit“ erlassen.

Der Definition in Artikel 2 nach sind im Sinne dieser Verordnung "alle Stoffe oder Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind oder von denen nach vernünftigem Ermessen erwartet werden kann, dass sie in verarbeitetem, teilweise verarbeitetem oder unverarbeitetem Zustand von Menschen aufgenommen werden" den Lebensmitteln zuzuordnen. Ebenfalls in Artikel 2 werden unter anderem Futtermittel, lebende Tiere, soweit sie nicht für das Inverkehrbringen zum menschlichen Verzehr hergerichtet worden sind, und Pflanzen vor der Ernte als nicht den Lebensmitteln zugehörig definiert. Dies impliziert, dass Pflanzen ab der Ernte und Tiere zum menschlichen Verzehr ab der Geburt als Lebensmittel angesehen werden. In Artikel 3 wird die Produktion, Verarbeitung und der Vertrieb von Lebensmitteln und Futtermitteln als dem Lebensmittelrecht unterliegend definiert, und als Konsequenz hieraus den landwirtschaftlichen Unternehmen der Rechtsstatus von Lebensmittel- bzw. Futtermittelunternehmen zugesprochen.

Für die Produktion und Distribution von Rohwaren zur Lebensmittelherstellung und von Futtermitteln ist der Abschnitt 4 "Allgemeine Anforderungen des Lebensmittelrechts" von besonderer Bedeutung. Artikel 14 Abs. 1 besagt, dass Lebensmittel, die nicht sicher sind, nicht in Verkehr gebracht werden dürfen. Artikel 15 regelt analog hierzu die Anforderungen an die Futtermittelsicherheit. Artikel 17 benennt explizit den Lebensmittel- und Futtermittelunternehmer als verantwortlich für die Erfüllung der Anforderungen und die Kontrolle der Einhaltung des Lebensmittelrechts.

Eine zusätzliche Strenge und Managementverpflichtung enthalten die Erwägungen der EUROPÄISCHEN KOMMISSION in Verordnung (EG) Nr. 178/2002 (gültig ab Januar 2006) zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit. Die landwirtschaftliche Produktion wird darin in der „Lebensmittelherstellungskette als Kontinuum betrachtet“, mit der Folge, dass der Primärerzeuger mit seiner dokumentierten und rückverfolgbaren Produktion die volle Verantwortung für die Sicherheit der durch ihn in Verkehr gebrachten Produkte trägt, was wiederum zivilrechtliche Auswirkungen im Sinne einer deliktischen Haftung beinhaltet. Von größter Bedeutung für die technische Umsetzung dieser gesetzlichen Führungsgrößen ist Artikel 18, der die Rückverfolg-

barkeit von Lebens- und Futtermitteln fordert. Nach Abs. 2 muss der Lebens- und Futtermittelunternehmer in der Lage sein, jede Person festzustellen, von der er ein Lebensmittel, ein Futtermittel, ein der Lebensmittelgewinnung dienendes Tier oder einen Stoff zur Lebensmittelerzeugung erhalten hat. Hierzu sind "Systeme und Verfahren" einzurichten, mit denen diese Information den zuständigen Behörden nach Aufforderung mitgeteilt werden kann. Mit dem gleichen Ziel muss der Unternehmer über ein System verfügen, mit dem er die Unternehmen benennen kann, an die er Produkte geliefert hat.

Die besondere Verantwortung, die der Gesetzgeber den Lebensmittelunternehmern für die Sicherheit von Lebensmitteln zuschreibt, bringt Artikel 19 zum Ausdruck. Dieser besagt, dass ein Lebensmittelunternehmer, der bezüglich der Sicherheit eines von ihm eingeführten, erzeugten, verarbeiteten, hergestellten oder vertriebenen Lebensmittels Bedenken hat, unverzüglich Verfahren zur Rücknahme des betreffenden Lebensmittels einleiten muss. Artikel 20 beschreibt analog die Verantwortung für den Unternehmer im Futtermittelsektor.

Nach damaliger Auffassung des BMELV (RIEMER, 2004) genügt als rechtlicher Mindeststandard zur Erfüllung der Dokumentationspflicht nach Artikel 18 die geordnete Darstellung der Wareneingänge und -ausgänge sowie die Identifizierung der Lieferanten und nicht privaten Abnehmer der Warenflüsse. Beleggebundene sowie elektronische Systeme sind möglich, die Pflicht zur Anschaffung von Warenwirtschaftssystemen besteht nicht. Diese Handhabung bedeutet für die Hersteller eine Erleichterung, weil eine chargenbezogene Rückverfolgbarkeit jeder Zutat nach dieser Auffassung nicht als rechtlicher Minimalstandard verlangt wird. Dennoch muss jeder an der Lebensmittelkette Beteiligte in der Lage sein, nicht sichere Lebensmittel aus dem Verkehr zu ziehen. Dazu müssen Produktionseinheiten identifizierbar sein. Im Übrigen wird der Definition des Art. 3 Nr. 15 der Verordnung (EG) Nr. 178/2002, wonach es möglich sein muss, ein Lebensmittel oder Futtermittel durch alle Produktions-, Verarbeitungs- und Vertriebsstufen zu verfolgen (was vom Wortlaut her eine chargenbezogene Rückverfolgbarkeit bedeutet) keine weitere Bedeutung zugemessen, um für die Hersteller bei kontinuierlichen Produktionsabläufen, wie Siloentnahmen und deren laufende Auffüllung, nicht unzumutbare Hürden aufzustellen. Dies bedeutet, dass eine chargenbezogene Rückverfolgbarkeit zwar nicht verpflichtend ist, aber im Interesse eines gezielten Rückrufs sich bei der Produktion eine hinreichende Genauigkeit anbietet, um nicht einen uferlosen Rückruf zu verursachen (RIEMER, 2005).

#### 2.2.4 Hygienepaket

Im Amtsblatt der EUROPÄISCHEN UNION wurden im Jahr 2004 die Verordnung (EG) Nr. 852/2004 über Lebensmittelhygiene, die Verordnung (EG) Nr. 853/2004 mit spezifischen Hygienevorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs, die Verordnung (EG) Nr. 854/2004 mit besonderen Verfahrensvorschriften für die amtliche Überwachung von zum menschlichen Verzehr bestimmten Erzeugnissen tierischen Ursprungs, sowie die Verordnung (EG) Nr. 882/2004 über die amtlichen Kontrollen zur Überprüfung der Einhaltung des Lebensmittel- und Futtermittelrechts, sowie der Bestimmungen der Tiergesundheit veröffentlicht. Hintergrund der Neugestaltung war der Wunsch, die geltende Richtlinie 93/43 EWG über Lebensmittelhygiene, umgesetzt in Deutschland durch die "Verordnung über Lebensmittelhygiene", sowie die zahlreichen eigenständigen nationalen Rechtsvorschriften in einem europäischen Lebensmittel- und Futtermittelrecht, auf dessen Basis auch das Hygienerecht neu geordnet werden konnte, zu vereinheitlichen. Eine wesentliche Neuerung war das Ersetzen der Richtlinien zum Hygienerecht durch eine Verordnung, wodurch eine unmittelbare Gültigkeit in der gesamten EU erreicht wurde.

In Verordnung (EG) Nr. 852/2004 wird zwar eingeräumt, dass die Anwendung der Grundsätze der Gefahrenanalyse und Überwachung kritischer Kontrollpunkte (Hazard Analysis and Critical Control Points – HACCP) auf dem Primärproduktionssektor noch nicht durchführbar ist, jedoch sollte im Rahmen der Überprüfung der Verordnung untersucht werden, in wie weit diese Anforderung ausgedehnt werden kann. Die Mitgliedstaaten werden ausdrücklich aufgefordert, die Unternehmen der Primärproduktion zur Anwendung dieser Grundsätze "anzuregen". Ein wesentlicher Bestandteil des HACCP-Konzeptes wiederum ist die Dokumentation der einzelnen Schritte des Produktionsprozesses, so dass auch hier die Forderung nach Dokumentationssystemen implizit vorhanden ist. WIEMERS (2006) weist darauf hin, dass Art. 5 Abs. 2 (g) ausdrücklich die Verpflichtung zur Erstellung von Dokumentationen und Aufzeichnungen gemäß HACCP enthält, diese aber der Art und Größe des Lebensmittelunternehmens angemessen sein können. Der Entwurf eines Leitfadens der EUROPÄISCHEN KOMMISSION aus dem Jahr 2005 zur Umsetzung von HACCP gestützten Verfahren enthält keine Präzisierung für die Primärproduktion, weist aber grundsätzlich auf die hohe Flexibilität bei der Entwicklung und Umsetzung von Hygieneverfahren auf Grundlage von HACCP hin.

#### 2.2.5 Futtermittelhygiene

Am 12. Januar 2005 wurde vom EUROPÄISCHEN PARLAMENT und dem RAT DER EUROPÄISCHEN UNION die Verordnung (EG) Nr. 183/2005 mit Vorschriften für die Futtermittelhygiene erlassen. In dieser werden die Futtermittelunternehmen als hauptverantwortlich für die Futtermittelsicherheit in der Lebensmittelherstellungskette definiert. Als Futtermittelunternehmen gelten landwirtschaftliche Unternehmen ausdrücklich selbst dann, wenn sie Futter für die eigene Erzeugung nur einsilieren oder einlagern. Die Anwendung der HACCP-Grundsätze, unter Berücksichtigung der Codex Alimentarius Grundsätze für die gesamte Futtermittelproduktion, wird als mittelfristiges Ziel der Gesetzgebung definiert, gleichwohl "soll bereits jetzt mit Leitlinien für die gute Verfahrenspraxis die Anwendung geeigneter Hygienemaßnahmen angeregt werden". Für die in Artikel 5 Abs. 1 definierten Futtermittelprimärproduzenten greifen die Bestimmungen aus Anhang I der Verordnung. In diesem Anhang wird, neben der obligatorischen Vermeidung von Kontamination, zum Beispiel die adäquate Reinigung und Desinfektion von Transportbehältern und Fahrzeugen verlangt. Auch ist die Dokumentation sämtlicher aufgetretener Schädlinge oder Krankheiten des Pflanzenbestandes sowie deshalb ergriffener Maßnahmen zum Pflanzenschutz und außerdem sämtlicher Ein- und Ausgänge von Futtermitteln inklusive Herkunft bzw. Bestimmungsort und Menge explizit gefordert. Wesentlich ist, dass nicht nur tierhaltende Betriebe betroffen sind, sondern dass gerade auch Ackerbaubetriebe mit Futtermittelprimärproduktion gemäß Artikel 5 Abs. 1 als Futtermittelunternehmen zu bezeichnen sind.

#### 2.2.6 Cross Compliance

Im Jahr 2005 wurde in Europa mit der Umsetzung der „Luxemburger Beschlüsse“ die Einführung von Direktzahlungen an landwirtschaftliche Betriebe initiiert. Zentrale Elemente dieser Reform sind die Entkopplung der Direktzahlungen von der Tier- und Pflanzenproduktion, sowie die Bindung an Kriterien des Umwelt- und Tierschutzes und der Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit (Cross Compliance). Die 19 einbezogenen Rechtstexte finden sich im Anhang III der Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 und stellen die Grundanforderungen an die Betriebsführung gemäß Artikel 3 und 4 dar. Aufgenommen in die Cross Compliance wurde auch die oben erläuterte Verordnung (EG) Nr. 178/2002. Damit wird die Einhaltung von Lebensmittelsicherheitsstandards in der Tier- und Pflanzenproduktion zu einem wesentlichen Entscheidungskriterium für die Auszahlung der betriebsgebundenen Direktzahlungen. Im zu erwartenden Streitfall um monetäre Kürzungen wegen Verstößen gegen Cross Compliance Auflagen, wird der innerbetrieblichen Dokumentation der Produktionsprozesse ohne Zweifel eine entscheidende

Bedeutung zukommen, wobei es wesentlich sein wird, ob der Beweischarakter der vorgelegten Dokumente Anerkennung findet.

## 2.3 Das Umweltrecht

### 2.3.1 Europäische Wasserrahmenrichtlinie

Am 23. Oktober 2000 wurde die Richtlinie 2000/60/EG "zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik", die so genannte Wasserrahmenrichtlinie, erlassen. Ziel dieser Richtlinie ist den Gewässerschutz, basierend auf einer Einteilung nach Flusseinzugsgebieten, auf europäischer Ebene zu organisieren. Die Flüsse, Seen, Küstengewässer sowie das Grundwasser sollen bis 2015 in einen "guten Zustand" versetzt werden, in Ausnahmen kann die Frist um zweimal sechs Jahre verlängert werden. Die Umsetzung der Wasserrahmenrichtlinie begann 2003 mit dem europaweiten Erlass der Rechtsvorschriften und der Bestimmung der zuständigen Behörden. Im Jahr 2004 erfolgte die Analyse des Zustands der Gewässer und der maßgeblichen Belastungen. Laut UMWELTBUNDESAMT besteht das Risiko die erklärten Ziele nicht zu erreichen bei 53% der Grundwässer sowie bei 60% der Oberflächengewässer (HÖVELMANN, 2006). Für diesen Fall sieht die Richtlinie das Erstellen von Bewirtschaftungsplänen für die Einzugsgebiete vor, die auch produktions-technische Maßnahmen vorgeben können.

Die Reduzierung von Stickstoff- und Phosphateinträgen sowie von Bodenpartikeln und Pflanzenschutzmitteln, ist das erklärte Ziel der Richtlinie. Dies soll mit Hilfe von Nährstoffmanagementsystemen, erosionsmindernder Bodenbearbeitung und der Einhaltung von Abstandsaufgaben beim Pflanzenschutz erreicht werden. Es bleibt abzuwarten, ob die bestehenden Regelungen aus der guten fachlichen Praxis, der Düngeverordnung sowie den Agrarumweltprogrammen genügen oder ob unter Öffentlichkeitsbeteiligung Arbeitspläne für die Bewirtschafteter erstellt werden.

### 2.3.2 Bodenschutzgesetz

Mit dem Bundes-Bodenschutzgesetz (BBodSchG) hat der Gesetzgeber eine bundeseinheitliche Regelung zum Schutz des Umweltmediums Boden geschaffen. Zweck dieses Gesetzes ist die Funktion des Bodens nachhaltig in ihrer Leistungsfähigkeit zu sichern oder wiederherzustellen. Einwirkungen auf den Boden, die seine Funktionen beeinträchtigen, sollen „so weit wie möglich vermieden werden“ (BBodSchG, 1998). Hierzu verankert das Gesetz Grundpflichten zur Vorsorge, zur Abwehr wie auch zur Sanierung. Wesentlich

für den Bereich der landwirtschaftlichen Bodennutzung sind §7 mit der Verpflichtung zur „Vorsorge gegen das Entstehen schädlicher Bodenveränderungen“ und §17 mit den Grundzügen der guten fachlichen Praxis in der landwirtschaftlichen Bodennutzung.

Damit impliziert auch der Bodenschutz die Notwendigkeit von Dokumentationen der Tätigkeit von landwirtschaftlichen Betrieben auf ihren Flächen, um im Rahmen der Haftungsfrage den Nachweis einer guten fachlichen Praxis führen zu können.

Darüber hinaus ist eine europäische Regelung zum Schutz des Bodens in Vorbereitung, deren Einhaltung ebenfalls die Nachweispflicht beim landwirtschaftlichen Unternehmer erwarten lässt.

### 2.3.3 Umweltschadengesetz

Zur Umsetzung der Richtlinie 204/35/EG über die Umwelthaftung wurde im September 2006 der Entwurf eines Gesetzes über die Umwelthaftung (USchadG) vom deutschen Kabinett verabschiedet. Landwirtschaftliche Betriebe, für die eine IVU-Genehmigung gemäß Richtlinie 96/91/EG erforderlich ist, sowie Anwender von Pflanzenschutzmitteln haften gemäß § 3 Abs. 1 USchadG (Entwurf) in Verbindung mit Anlage 1 (Abs. 1 und 7) grundsätzlich für verursachte Umweltschäden, auch wenn sie gemäß guter fachlicher Praxis ohne eigenes Verschulden den Schaden zu verantworten haben. Hingegen besteht für alle anderen Betriebe eine Haftung für Schäden an natürlichen Lebensräumen nur, sofern der Verantwortliche vorsätzlich oder fahrlässig gehandelt hat. Zur Abwehr von Schadensansprüchen aus dem zukünftigen Umweltschadengesetz wird auch hier eine rechtssichere Dokumentation zum Nachweis der Einhaltung von Vorgaben des Gesetzgebers und der guten landwirtschaftlichen Praxis unausweichlich sein.

## 2.4 Handelsstandards

Bereits 1957 wurde in Artikel 2 und 3 der Römischen Verträge der EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT lauterer Handel mit Ernährungsgütern sowie Markttransparenz gefordert. 1959 folgte die Entwicklung des HACCP-Systems in den USA, 1962 die Einsetzung der CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION durch die FAO und die WHO. Schließlich bildet die Standardisierungstätigkeit der CAC und auch der ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE (ECE) eine wesentliche Grundlage aller in Europa eingeführten freiwilligen Qualitätssicherungssysteme.

#### 2.4.1 Standardisierung im globalen Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel sucht nach Möglichkeiten der Kostenreduktion durch Nutzung von Synergien im wettbewerbsunabhängigen Bereich, wie z.B. ein gemeinsames Umsetzen rechtlicher Anforderungen, Standards und Empfehlungen innerhalb der Lebensmittelkette. Andererseits muss sich der Handel gegenüber dem Verbraucher abgrenzen, um nicht austauschbar zu werden. Dies versucht er zunehmend über Eigenmarken, die aufgrund ihrer Verfügbarkeit in nur einer Handelskette ein geeignetes Instrument der Kundenbindung sind. Der Anteil der Eigenmarken in Deutschland stieg daher von 1975 bis zum Jahr 2002 von 11,7% auf 27,2%. Großbritannien nimmt mit 45% Eigenmarkenanteil eine Vorreiterrolle ein. Allerdings wird ein Einzelhändler, der Eigenmarken unter seinem Namen anbietet, als Quasi-Hersteller gesehen und hat daher die gleichen Pflichten wie ein Hersteller zu erfüllen (PFAFF, 2004).

Im Jahr 2000 schlossen sich die weltweit operierenden Lebensmittelkonzerne in der GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE (GFSI) zusammen mit dem Ziel, einen weltweit gültigen Qualitätsstandard, unter Einbeziehung der Primärproduktion, in der Lebensmittelkette zu erstellen. Nach Auffassung von DREIER (2005) will der Lebensmittelhandel mit dieser Initiative „die Qualitätssicherung vollständig auf die Lieferanten abwälzen, um die daraus entstehenden Kosten loszuwerden“. Das Ergebnis sind Schlüsselemente für die Produktsicherheit auf allen Stufen der Lebensmittelherstellung, was für die Lebensmittelbetriebe bedeutet

- ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln,
- die gute fachliche Praxis in der Landwirtschaft, in der Herstellung und im Vertrieb sicherzustellen und
- die hygienische Produktion nach HACCP zu überwachen.

Diese Schlüsselemente bilden den internationalen Rahmen und gestatten einzelnen Staaten, Institutionen und Erzeugergruppen, eigene Qualitätsprogramme zu gestalten, die aber nur dann vom Lebensmittelhandel anerkannt werden, wenn sie den GFSI-Regeln entsprechen und von der GFSI offiziell zugelassen werden. So wurde u.a. der vor allem in Frankreich und Deutschland verbreitete INTERNATIONAL FOOD STANDARD (IFS) anerkannt, dem sich die deutsche Ernährungswirtschaft bereits vollständig unterworfen hat.

#### 2.4.2 International Food Standard (IFS)

Der deutsche Einzelhandel hat im Jahr 2001 für die Auditierung von Eigenmarkenherstellern den INTERNATIONAL FOOD STANDARD (IFS) erarbeitet und in die BUNDESVEREINIGUNG DEUTSCHER HANDELSVERBÄNDE (BDH) eingebracht, wo er vom deutschen Lebensmittelhandel anerkannt wurde. Im Jahr 2003 hat der IFS seine offizielle Anerkennung bei der GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE (GFSI) erfolgreich durchlaufen und seit dem Jahr 2004 fordern nahezu alle großen deutschen Handelsketten von ihren Lebensmittelproduzenten, den IFS einzuhalten und sich entsprechend zertifizieren zu lassen (TROMP, 2005). Die aktuelle Entwicklung geht über die Eigenmarken hinaus und zunehmend wird die Einhaltung des IFS auch von den Lieferanten von Herstellermarken verlangt (ROTHER, 2004).

Ziel des IFS ist es, mehr Transparenz, Sicherheit und Hygiene in allen Fertigungsstufen der Lebensmittelkette, die der landwirtschaftlichen Erzeugung folgen, zu gewährleisten. In seiner Struktur ist der IFS kompatibel zu der DIN EN ISO 9001:2000.

Nachdem bereits die meisten Unternehmen der Verarbeitungsstufe nach dem INTERNATIONAL FOOD STANDARD zertifiziert wurden, wird dies erhebliche Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion haben, da der IFS-Standard seinerseits fordert, dass das verarbeitende Unternehmen nur Ware von Lieferanten beziehen darf, die ihrerseits über ein zertifiziertes Qualitätssicherungssystem verfügen.

#### 2.4.3 European Retailer Produce Working Group (EUREP)

Die EUROPEAN RETAILER PRODUCE WORKING GROUP (EUREP), eine Gruppe von führenden europäischen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels, hat im Jahr 1997 unter der Koordination des EURO-HANDELSINSTITUTS (EHI) in Köln Produktions-, Umwelt-, Sozial- und Hygienestandards für die Produktion von Obst und Gemüse aufgestellt. Die FOODPLUS GMBH (Köln), eine Tochter des EURO-HANDELSINSTITUTS, entwickelt und verwaltet diese Standards unter EUREPGAP (EUROPEAN RETAILER PRODUCE WORKING GROUP – GOOD AGRICULTURE PRACTICE) als zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem.

Im Jahr 2003 wurde EUREPGAP mit dem Namenszusatz „Integrated Farm Assurance“ (IFA) um die Bereiche Tierproduktion sowie Hack- und Druschfrüchte erweitert und im März 2005 mit der Pflanzenproduktion unter dem allgemeinen Punkt 2 und dem Punkt 3 für die Druschfrüchte neu gegliedert.

EUREPGAP legt einen Rahmen für die Gute Agrarpraxis (GAP) auf den landwirtschaftlichen Betrieben fest. „Dabei werden essentielle Elemente zur Entwicklung der Guten Praxis in der globalen Produktion von Tieren und Feldfrüchten definiert, welche durch die weltweit führenden Handelskonzerne akzeptiert werden“ (EUREP, 2005). So haben auch bereits zum Jahresende 2004 die Lebensmittelunternehmen METRO, GLOBUS und EDEKA für Obst, Gemüse und Kartoffeln Produktpässe nach EUREPGAP gefordert. Auch die Firma McDONALD entwickelt mit McDONALD AGRICULTURE ASSURANCE PROGRAM (MAAP) ein Qualitätssicherungssystem für die Primärproduktion, das bestehende Standards wie auch EUREPGAP integriert.

Kriterien für eine Zertifizierung der „Guten Agrarpraxis“ im Getreidebau liegen in der

- Sortenwahl (Qualität, Herkunft),
- Düngung,
- Reduzierung von Pflanzenschutzmitteln (Integrierter Pflanzenschutz),
- Ernte und Erntenachbehandlung,
- Getreidemanagement,
- Durchführung eines integrierten Crop Managements für Ackerflächen (Risikoanalyse), Gebäude und Geräte und
- der Sicherung der natürlichen Ressourcen und der Anwendung eines Rückverfolgbarkeitssystems (KRIEGER, 2002).

Als Produktionsstandard befasst sich EUREPGAP derzeit noch nicht ausreichend mit einem innerbetrieblichen Qualitätsmanagement für Transport und Lagerung.

EUREPGAP ist als horizontales Dokumentations- und Kontrollsystem konzipiert, das als Qualitätssicherungssystem die landwirtschaftliche Erzeugung und deren Vorlieferanten erfasst. Es versteht sich als Business-to-Business-Initiative und wird daher nicht als Marketing-Instrument im Einzelhandel genutzt.

Im Rahmen von Benchmarkingverfahren besteht die Möglichkeit, ähnliche Qualitätssysteme mit entsprechenden Anforderungen als gleichwertige Systeme zu EUREPGAP anerkennen zu lassen. So erfolgt z.B. ein Benchmarkingverfahren zwischen EUREPGAP und Q+S für Obst und Gemüse (ROTHER, 2004).

### 3 Das Modell des Informationssystems Landwirtschaft

#### 3.1 Anforderungen an das System

Nach dem Auftreten von BSE Mitte der 90er Jahre in England und im Jahr 2000 auch in Deutschland, den Skandalen um Hormone im Kalbfleisch 1997 und Dioxin in Futtermitteln 1999 in Belgien folgte das neue europäische Lebensmittel- und Futtermittelrecht mit dem Anspruch ein „radikal neues Konzept“ einzuführen. Seitdem ist der landwirtschaftliche Unternehmer in die Food Chain als Lebensmittel- und Futtermittelproduzent eingebunden. Aus den vorangestellten Rechtsetzungen und Handelsstandards wird die Anforderung aus diesem neuen Status an die landwirtschaftliche Primärproduktion deutlich, an HACCP angelehnte Qualitätssicherungssysteme einzuführen und sich an Risikomanagementmaßnahmen durch Einrichtungen für Dokumentation und Rückverfolgbarkeit zu beteiligen.

Gleichzeitig entwickelte der Lebensmitteleinzelhandel internationale Standards zur Umsetzung globaler Handelsstrukturen mit dem Ziel auch die Primärproduktion in ein Qualitätsmanagement mit eigenen Standards wie EUREPGAP und Q+S einzubeziehen.

Mit dem dichten Netz von Geboten und Verboten aus dem Lebensmittelrecht, wie auch dem landwirtschaftlichen Fachrecht, entstehen in der Primärproduktion besondere Probleme aus der deliktischen Haftung nach BGB §823 und darüber hinaus aus der verschuldensunabhängigen Gefährdungshaftung des Produkthaftungsgesetzes.

Diese Erkenntnisse führen zu der Überlegung ein Informationssystem für landwirtschaftliche Unternehmen einzuführen, in dem die Daten der Primärproduktionsbetriebe nur einmal erfasst und hieraus die erforderlichen Dokumente und Nachweise erstellt werden können. Da die Betriebsdaten des Pflanzenbaus einen Flächenbezug haben, bietet sich der Einsatz von Geo-Informationssystemen (GIS) für eine Problemlösung an. Zusätzlich ist auf Grund der Produkthaftung eine rechtssichere Dokumentation anzustreben.

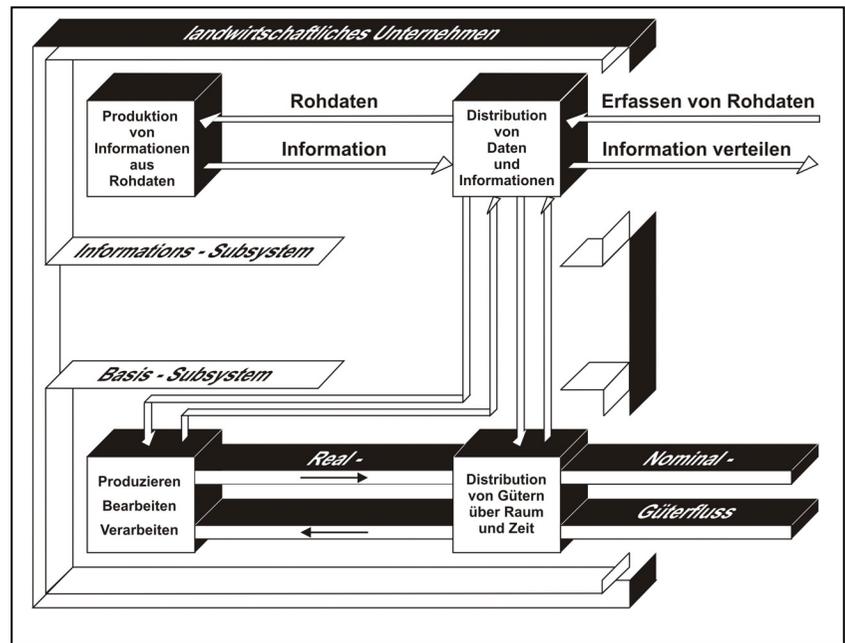
##### 3.1.1 Automatisierte Datenerfassung im landwirtschaftlichen Betrieb

Ein landwirtschaftliches Unternehmen verfügt parallel zur Güterproduktion über eine, in der Regel nur rudimentär genutzte, Informationsproduktion.

Eine Vielzahl von anfallenden Daten im Produktionsprozess werden oftmals nicht erfasst und stehen daher als Rohstoff für die Informationspro-

duktion nicht zur Verfügung. Eine begleitend zum Produktionsprozess erfolgende Aufzeichnung der anfallenden Daten, ihre anschließende Verdichtung zu Informationen und deren Kopplung an die zugehörigen Güter könnte als Nachweis der guten fachlichen Praxis in der Produktion dienen. Die zu distributierenden Güter könnten anschließend mit einem Produktpass – elektronisch oder in gedruckter Form – versehen werden. Zusätzlich wäre es möglich aus den Informationen über verfahrenstechnische Abläufe und den ökonomischen Rahmenbedingungen der Produktion auch betriebsinterne Erfolgskontrollen durchzuführen, wie sie bereits heute z.B. in Form von Schlagkarteien ansatzweise vorhanden sind (Abb. 1).

Abbildung 1: Das Landwirtschaftliche Unternehmen mit den Subsystemen Basis und Information



Quelle: eigen Darstellung nach KUHLMANN (1986)

Der dokumentierte Soll-Ist-Vergleich von betriebseigenen Führungsgrößen ermöglicht zudem eine Abwehr von Regressansprüchen im Rahmen der Produkt- und Umwelthaftung. Nur ein real angepasstes Denken und striktes Handeln im Management landwirtschaftlicher Unternehmen an die Erfordernisse von Gesetzgebern und Handelspartnern ermöglicht das schrittweise Gewinnen der geforderten Informationen durch eine elektronische Datenerfassung.

Neben der Produktion ist der Transport des Erntegutes ab Feldrand und die Lagerung ein wesentlicher Bestandteil der innerbetrieblichen Dokumentation. Die Verknüpfung der Daten des Erntegutes in der Erntemaschine mit dem Lagerinhalt beim Verkauf ist wesentlicher Bestandteil der Rückverfolgbarkeit, weshalb dem chargenbezogenen Tracing der Erntegüter innerhalb des Betriebes eine besondere Bedeutung zukommt. Daher wird empfohlen die Daten aller Erntegüter bis zum Verlassen des Betriebes schlagbezogen auswerten zu können (s. auch Kap. 2.2.3).

Für die Lagerung ist zu beachten, dass gemäß Verordnung (EG) Nr. 856/2005 ein Verschneiden von kontaminierten Lebensmitteln, wie z.B. mykotoxinbelastetes Getreide, mit unbelasteten Chargen nicht statthaft ist. Die Realisierung der produktbezogenen, schlaggenauen Dokumentation, auch über Transport und Lagerung, führt innerhalb der Betriebe in den meisten Fällen zu bisher ökonomisch nicht befriedigenden Lösungen und bedarf der weiteren verfahrenstechnischen Forschung.

Die Landtechnik ist heute in der Lage die gewünschten Informationen weitgehend automatisiert auf dem Bordrechner zu speichern. Hierzu können die von einer Anbaumaschine erfassten Daten über ISO-Bus zum Bordrechner übertragen bzw. Maschinen und Transporteinheiten über IMI identifiziert werden. Erfreulich ist die Entwicklung der normierten Soft- und Hardware, um eine herstellerübergreifende kommunizierende Mechanisierung zu ermöglichen. Hierzu sei an dieser Stelle auch auf die Arbeiten zur verfahrensbezogenen Datenerhebung mit Zeit und Ortsangaben am Institut für Landtechnik in Gießen (RÖHRIG, 2006 / KEICHER, 2006) verwiesen.

In vorgegebenen Intervallen erfolgt die Übergabe der aufgezeichneten Daten vom Bordrechner auf den Betriebsrechner. Während über WLAN, GMS und BLUETOOTH bereits genormte Hardwareschnittstellen vorhanden sind, ist die Entwicklung von AgroXML als Softwareschnittstelle ein wesentlicher Fortschritt in der automatisierten Datenübergabe.

Dieser kurze Einblick in die aktuellen verfahrenstechnischen Entwicklungen zeigt, dass ein System der sensorgestützten, automatisierten Erfassung und Übertragung von Daten bereits heute technisch gelöst werden kann und eine praxistaugliche Realisierung in Teilen besteht. Sind die Daten auf dem Betriebsrechner gespeichert, können sie von dort zeitnah und automatisiert in ein externes System der Datenspeicherung mit Hilfe sicherer Internetverbindungen übertragen werden.

In einer begleitenden Untersuchung für diesen Bericht auf einem 190 Hektar Ackerbaubetrieb im Landkreis Marburg-Biedenkopf mit einer teilautomatisierten Datenerfassung wurden vergleichende Daten für die Betriebsdokumentation im Pflanzenbau erhoben (SEUFERT, 2006). Wie derzeit in der

Praxis üblich, werden die Daten der Produktion über einen Personal Digital Assistant (PDA) manuell erfasst, um die flächen- und zeitspezifischen Daten des Bordcomputers ergänzt und auf den Betriebsrechner übertragen. Dort wird der Datensatz mit der erforderlichen Indikation und der Gesamtmenge des Mitteleinsatzes vervollständigt. Die Datenerfassung auf dem Mähdrehscher erfolgt, zusammen mit einer Ertragskartierung, über eine PCMCIA-Chipkarte, die im Betriebsrechner ausgelesen wird. Die Daten im Betriebsrechner werden wiederum über eine Schlagkartei der Fa. AGROCOM dokumentiert. Die im Untersuchungsbetrieb erforderliche Investition in die Dokumentationstechnik führt zu Kosten von 9,75 €/ha x a. Der Arbeitszeitbedarf für die Dokumentationsaufgaben für Fläche, Transport und Lagerung wurde mit 29 min/ha x a ermittelt und mit 6,72 €/ha x a bewertet. Für den Gesamtbetrieb folgen daraus Kosten von 3.130 €/a inklusiv 92 Arbeitskraftstunden.

### 3.1.2 Rechtssichere Beweisvorsorge

Mit der Neufassung des Produkthaftungsgesetzes (ProdHaftG) haftet der Landwirt seit dem 1. Dezember 2000 verschuldensunabhängig für Schäden aus seinen landwirtschaftlichen Erzeugnissen auch auf der Ebene der Primärproduktion. Seit dem 1. Januar 2005 verpflichtet die Verordnung (EG) Nr. 178/2002 jedes landwirtschaftliche Unternehmen zur Rückverfolgbarkeit der Lebensmittel- und Futtermittelproduktion mit dem Ziel, Personen und Unternehmen bezogen auf eine Charge jederzeit nachweisen zu können, von denen Produkte zugekauft bzw. an die Erzeugnisse geliefert wurden. Mit der Veröffentlichung der Verordnung (EG) Nr. 852/2004 muss ab dem 1. Januar 2006 die landwirtschaftliche Primärproduktion für den Bereich Lebensmittel und Futtermittel die in Anhang 1 genannten allgemeinen Grundsätze der Lebensmittelhygiene dokumentierend einhalten. Nach der Umsetzung der „Luxemburger Beschlüsse“ mit der Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 gehören seit dem 1. Januar 2006 für jeden Landwirt die Dokumentationspflichten von Lebens- und Futtermitteln zu den Verpflichtungen aus Cross Compliance.

Die Gesetzgebung zum Umweltrecht verpflichtet Landwirte eine „gute fachliche Praxis“ einzuhalten. Eine entsprechende Dokumentation der Produktionsabläufe zur Qualitätssicherung, wie auch zur Schadensabwehr, ist daher sowohl durch das Umweltrecht wie auch das Lebensmittel- und Futtermittelrecht impliziert.

In Art. 18 Abs. 2 und 3 (VO EG Nr. 178/2002) wird von den Lebensmittel- und Futtermittelunternehmern gefordert „Systeme und Verfahren“ einzurichten, mit denen die erforderlichen Informationen zur Rückverfolgung von Produkten den zuständigen Behörden auf Anforderung zur Verfügung zu stellen sind. In den Erwägungen zur Vorbereitung der Verordnung (EG) Nr.

178/2002 ist wiederholt die Rede von Vernetzung, wissenschaftlichen Informationen und Daten, transparenter Entwicklung des Lebensmittelsektors, der Risikokommunikation und des Risikomanagements. Diese gesetzgeberischen Motive stehen im Vordergrund bei der Interpretation der Begriffe „Systeme und Verfahren“ zur Unterrichtung der zuständigen Behörden.

Eine Betrachtung des Systembegriffs verdeutlicht, dass dieser Vernetztheit und Interaktion beinhaltet. Die Systemtheorie versteht unter System „ein aus Teilen bestehendes Ganzes“ (ULRICH, 1991). ULRICH unterscheidet Systeme nach ihrer Art in kulturelle (soziale und technische Systeme) und natürliche (Ökosysteme). Soziale Systeme und Ökosysteme sieht er als lebensfähige Systeme und technische Systeme als mechanische Systeme mit kalkulierbarem In- und Output. Nach ULRICH (1968) liegt ein System vor „wenn innerhalb der Gesamtheit ein größeres Maß an Interaktion oder Beziehung besteht als von der Gesamtheit nach außen.“ Die Vernetzung des Systems mit seiner Umwelt kann sowohl über Beziehungen einzelner Elemente und Subsysteme als auch über Verbindungen des Systems als Ganzes erfolgen (ULRICH, 1991).

OEXMANN (2005) vermutet daher, dass der Ordnungsgeber mit dem Ausdruck „Systeme und Verfahren“ nicht eine individuelle Datenerfassung nach willkürlichem Muster unterstellt, sondern vielmehr ein System erwartet, das den gesetzgeberischen Anforderungen an die Art der Dokumentations-sicherheit gerecht wird. Daraus folgt, dass neben der Kommunikationsfähigkeit des Systems der Beweiswert der erfassten Daten bzw. deren Beweisfunktion im Vordergrund steht. Um diese Beweisfunktion aufgezeichneter Daten zu gewährleisten, sind gemäß dem Urteil vom 03.08.1998 des BGH (NJW, 1998) besondere Sicherungs- und Schutzmaßnahmen zu ergreifen, um Veränderungen, Vernichtung oder unrechtmäßige Verwendung dieser Daten zu verhindern. Nur dann kann eine Dokumentation unter beweisrechtlichen Gesichtspunkten gegen nachträgliche Veränderung und Manipulation als verwertbar angesehen werden.

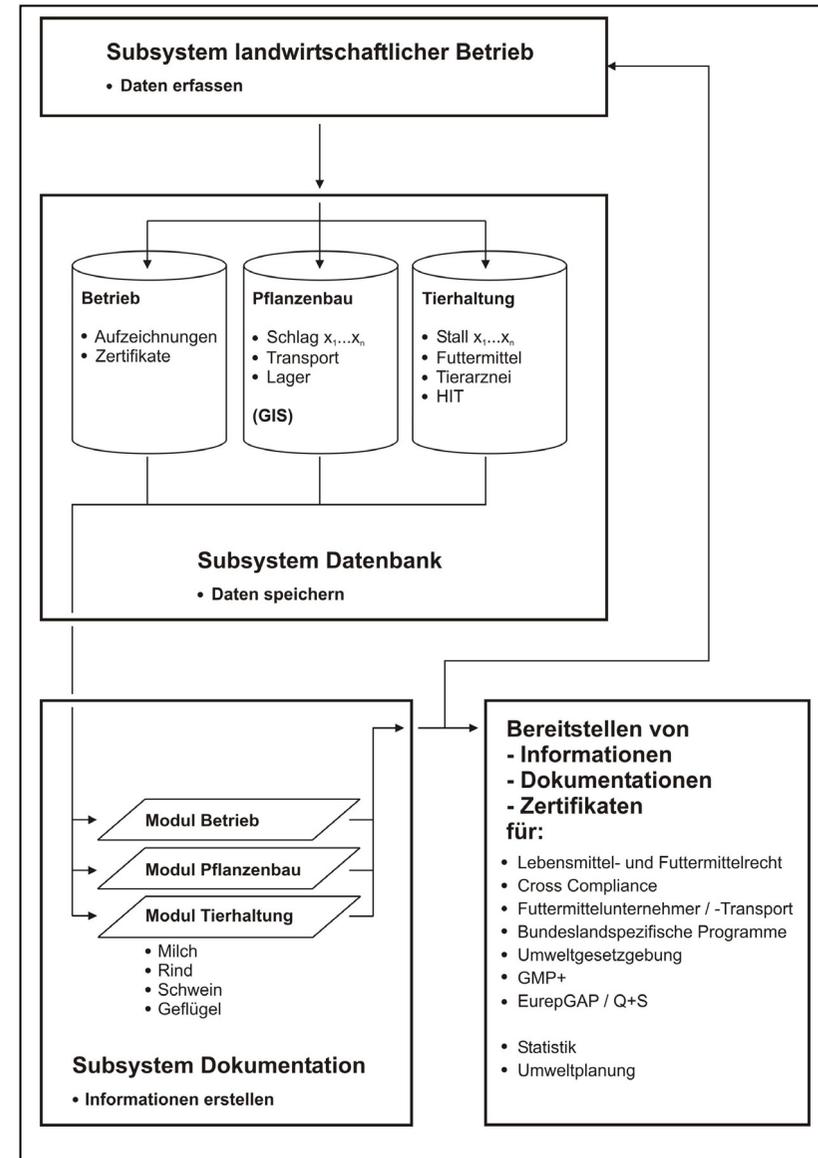
### 3.2 Beschreibung des Informationssystems Landwirtschaft

Das Modell des Informationssystems Landwirtschaft wird, bezogen auf westdeutsche Strukturen, als eine überbetriebliche Einrichtung der landwirtschaftlichen Unternehmen geplant, ist jedoch jederzeit auf größere Betriebe und ihre Strukturen in den neuen Bundesländern zu übertragen. Idealerweise sind die Unternehmer Anteilseigner und verfügen über das Recht der Nutzung ihrer Daten. Die landwirtschaftlichen Unternehmen liefern ihre Daten an den Systemverwalter mit einem genau definierten Auftrag der Nutzung. Dieser Auftrag muss als Basis folgenden Umfang beinhalten:

- Gewährleistung der Rückverfolgbarkeit nach Verordnung (EG) Nr. 178/2002 inkl. Transport und Lagerung;
- Erstellen des „Gemeinsamen Antrages“ für Direktzahlungen;
- Erstellen der erforderlichen Nachweise für Cross Compliance nach Verordnung (EG) Nr. 1782/2003;
- Nachweise für Handelsstandards wie EUREPGAP oder Q+S für jeden Warenausgang;
- Dokumentation zur Einhaltung der Kriterien für bundeslandspezifische Umweltprogramme;
- Rechtssichere Beweisvorsorge.

Das Informationssystem Landwirtschaft besteht aus drei Subsystemen. Das erste Subsystem sind die eingebundenen landwirtschaftlichen Betriebe. In diesem erfolgt die betriebsindividuelle Datenerfassung gemäß Kapitel 3.1.1 mit dem Ziel die georeferenzierten Daten der Pflanzenproduktion in einer Schlagkartei mit einer definierten Schnittstelle zu erfassen und zusammen mit den erforderlichen Betriebsdokumenten digital an das zweite Subsystem Datenbank zu transferieren, um sie dort sicher abzulegen. Das erforderliche Erstellen von Informationen und Dokumenten erfolgt über einen Datenbankzugriff im dritten Subsystem Dokumentation mit den verknüpften Modulen Betrieb, Pflanzenbau und Tierhaltung (Abb.2).

Abbildung 2: Das Informationssystem Landwirtschaft mit den Subsystemen landwirtschaftlicher Betrieb, Datenbank und Dokumentation



Quelle: Eigene Darstellung

Erfolgt eine flächendeckende Beteiligung landwirtschaftlicher Unternehmen an dem beschriebenen Informationssystem Landwirtschaft, würde dies die Möglichkeit eröffnen, Struktur- und Umweltdaten in außergewöhnlicher Tiefe in einem schlagbezogenen Geo-Informationssystem für den Bereich der Umweltplanung, der Landschaftsnutzung und der Statistik einzusetzen. Wenn die landwirtschaftlichen Unternehmer selbst Eigentümer dieser Daten sind, ließe sich somit ein neuer überbetrieblicher Betriebszweig zur Produktion und zum Vertrieb von regionalen Daten entwickeln.

### 3.2.1 Subsystem Datenbank

Das Herzstück im Modell des Informationssystems Landwirtschaft ist ein zentrales Datenbanksystem mit den Stammdaten der Betriebe. In dieses Subsystem Datenbank werden alle Daten und Informationen in folgende Bereiche abgelegt:

- Daten des Betriebs (Betriebsorientiert);
- Daten des Pflanzenbaus (Geo-Referenziert);
- Daten der Tierhaltung (Anlagenorientiert).

Das Subsystem Datenbank gewährleistet die essentielle Manipulationsicherheit durch ein elektronisches Sicherungssystem. Hierzu wird eine Backupsicherung durchgeführt, mit der bei einer Veränderung im Datensatz ebenfalls die Ursprungsdaten, das Veränderungsdatum und die zugriffsbefähigte Person dokumentiert werden. Die Datensicherheit, z.B. auch gegen äußere Einwirkungen, ist durch Einhalten der entsprechenden Kriterien des BUNDESAMTES FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK mit einer entsprechenden Zertifizierung zu gewährleisten. Die Kosten und der Zeitaufwand für Systementwicklung und die erforderliche Systempflege weisen auf die Notwendigkeit hin, dieses Datenbanksystem für mehrere oder alle regionalen Informationssysteme Landwirtschaft zu installieren. Für diese Aufgabe kann ein zentraler Provider hohe Datensicherheit gewährleisten.

In das Subsystem Datenbank übertragen die Betriebe zeitnah ihre Daten und Informationen, wobei eine dokumentierte, nachträgliche Veränderung eine Ausnahme bleibt und in der Regel nicht erfolgt.

Erfolgt die Erfassung der Daten wie oben beschrieben, schlagbezogen automatisiert, kann eine Übertragung mittels Betriebsrechner oder GMS direkt an das Subsystem Datenbank erfolgen. Hierdurch wird in der Pflanzenproduktion eine wesentliche Vereinfachung des Datenflusses erreicht, Datenübertragungsfehler vermieden und eine erhöhte Zuverlässigkeit der Daten gewährleistet.

Die Protokollierung der Datenspeicherung gegen Manipulationsversuche sowie die historische Datenhaltung als lückenlose Dokumentationskette ermöglicht, die Daten als rechtssichere Beweisvorsorge anzuerkennen.

### 3.2.2 Subsystem Dokumentation

Das Subsystem Dokumentation greift mit seinen Modulen Betrieb, Pflanzenbau und Tierhaltung auf das Subsystem Datenbank zu, um bei Bedarf die erforderlichen Dokumente für Cross Compliance, Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit und bundeslandspezifische Umweltprogramme zu erstellen.

#### 3.2.2.1 Modul Betrieb

Im Modul Betrieb des Dokumentationssystems werden die betriebsbezogenen erforderlichen Nachweise erstellt. Diese sind z.B.:

- Zertifizierung über die sachgerechte Bauausführung für Hygiene, Arbeitssicherheit, Kennzeichnung, Lagerstätten, Reinigungsplätze und Betriebsgebäudesysteme der Tierhaltung;
- Registrierung als Futtermittelerzeuger und -hersteller;
- Aufzeichnungen zur Schädlingsbekämpfung;
- Aufzeichnungen zur Entsorgung von Abfällen;
- Aufzeichnung zur Mitarbeiterbelehrung und Fortbildung;
- Beschreibung des Verfahrens zum Beschwerdemanagement.

In der Regel werden diese Aufzeichnungen im Betrieb durch Eingabe in eine Datenbank erstellt und in das Subsystem Datenbank transferiert. Die erforderlichen Zertifikate werden aktuell in das Subsystem Dokumentation aufgenommen.

#### 3.2.2.2 Modul Pflanzenbau

Für das Modul Pflanzenbau ist im Informationssystem Landwirtschaft eine geeignete auf einem Geo-Informationssystem basierte Agrarsoftware erforderlich. Als besonders vorteilhaft wird hierfür, als bewährtes und funktionierendes Beispiel, die Software „DokuPlant GIS Professional“ der österreichischen Firma PROGIS angesehen. In Deutschland verfügt insbesondere der BUNDESVERBAND DER MASCHINENRINGE bereits seit mehreren Jahren über sehr positive Erfahrungen mit dem Einsatz und der Entwicklung von DokuPlant. Daher soll in den nachfolgenden Betrachtungen hinter dem Begriff GIS-System das Produkt DokuPlant stehen.

Über AgroXML ist ein Datentransfer vom Bereich Pflanzenbau des Subsystems Datenbank auf das Geo-Informationssystem möglich, um die erforderlichen Flächendokumentationen zu erstellen. Diese können wiederum mit den Daten des Betriebes – inkl. Transport und Lagerung – zu Informationen der Rückverfolgbarkeit, wie auch zu Dokumentationen für Cross Compliance und der Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit verarbeitet werden.

Das Geo-Informationssystem ist in der Lage den integrierten Geodaten-satz (IGDS) der Firma GEOCONTENT aus Magdeburg einzulesen. Diese digitalen Luftbildkarten stehen für Deutschland insgesamt mit einer Auflösung von 50 cm zur Verfügung und werden laufend aktualisiert. Diese im InVeKoS zugelassenen Orthofotos bilden die Grundlage für alle flächenorientierten Arbeiten. Aus InVeKoS können z.B. die Flächenpolygone ebenfalls in das Geo-Informationssystem integriert und über die Orthofotos gelegt werden, wodurch die Basis zur Bearbeitung des gemeinsamen Antrages für die einzelbetrieblichen Direktzahlungen entsteht. Das Geo-Informationssystem ist zudem in der Lage zu jedem identifizierten Schlag die Produktionsdaten (Schlagkartei) zu hinterlegen.

Ebenfalls sind im Geo-Informationssystem die zugelassenen Pflanzenschutzmittel mit den erforderlichen Wirkstoffnummern und auch die Düngemittel integriert. Dadurch ist es möglich, geforderte Dokumentationen über den Betriebsmitteleinsatz und mögliche Intensitäten exakt zu erstellen. Ebenfalls können Schlag- und Hofbilanzen der Nährstoffversorgung erstellt und zur Dokumentation der guten fachlichen Praxis herangezogen werden.

Das Modul Pflanze enthält im Wesentlichen Aufzeichnungen zu den Bereichen:

- Bewässerung;
- Flächenzugang;
- Umgang mit Pflanzenschutzmitteln und Spritz- und Sprühgeräten;
- Aufzeichnung über Produktionsmitteleingang und Warenausgang;
- Verzeichnis der Rückstellmuster;
- Identifikation von GMO-Sorten im Anbau;
- Aufzeichnung über die Nutzung von GMO-Produkten;
- Schlagspezifische Produktionsdaten (Schlagkartei);
- Nachweise zu Transport und Lagerung mit Bezug zur Fläche;
- Aufzeichnungen zur Reinigung von Transport- und Lagereinheiten.

### 3.2.2.3 Modul Tierhaltung

Die Datenerfassung und -verarbeitung in der Tierhaltung ist derzeit noch in Entwicklung. Vielversprechend und weit fortgeschritten ist IsoAgriNet unter der Koordination der BAUFÖRDERUNG LANDWIRTSCHAFT. Hinter IsoAgriNet steht der angestrebte ISO-Standard 17532, mit dessen Verabschiedung im Jahr 2007 gerechnet wird. Mit IsoAgriNet sollen die Steuerungs- und Regelungsprozesse im Tierhaltungsbetrieb automatisiert und der Datenaustausch zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen und ihren Partnern ermöglicht werden (PAULSEN, 2006).

Das Protokoll von IsoAgriNet für den automatischen und interaktiven Datenaustausch sieht auch die Datenbeschreibungssprache XML vor, womit eine problemlose Einbindung in das Informationssystem Landwirtschaft gewährleistet wäre.

Das Modul Tier (Beispiel Milch) umfasst neben den tierproduktionsspezifischen Aufzeichnungen im Modul Betrieb außerdem:

- Aufzeichnung über Futtermitteleingang;
- Aufzeichnung über Tierarzneimittel;
- Aufzeichnung über Tiergesundheit;
- Tierkennzeichnung und Tierverkehr;
- Aufzeichnung zur Milchlagertemperatur;
- Aufzeichnung zum Warenausgang Milch;
- Aufzeichnung über die Nutzung von GMO-Produkten.

Die Informationen der landwirtschaftlichen Betriebe zu Tierbestandsbewegungen von Rindern und Schweinen an die Datenbank HERKUNFTS-SICHERUNGS- UND INFORMATIONSSYSTEM FÜR TIERE (HIT) müssen zur Erfassung der Tierbestandsbewegung gleichzeitig an das Subsystem Datenbank geleitet werden.

Aus dem Bereich Tierproduktion des Subsystems Datenbank können in Verbindung mit den Betriebsdaten die erforderlichen Dokumentationen erstellt werden.

## 4 Systemnutzen im Wettbewerbsvergleich

In seinem Schwarzbuch mit dem Titel Bürokratieabbau (DBV, 2006) schätzt der DEUTSCHE BAUERNVERBAND die Bürokratiekosten in der deutschen Landwirtschaft auf eine Milliarde Euro. Für einen landwirtschaftlichen Famili-

enbetrieb mit durchschnittlich 60 ha LF zuzüglich Tierhaltung wurden hierzu 150 bis 200 Stunden und für eine Agrargenossenschaft mit 2.300 ha LF und 260 Milchkühen rund 800 Stunden nur für die Erfüllung hoheitlicher Anforderungen unterstellt.

Neben den Aufwendungen zum Erfüllen hoheitlicher Anforderungen, kommen zunehmend die Verpflichtungen für die Dokumentation und Kontrolle über die Einhaltung von Qualitätsstandards, wie EUREPGAP und Q+S, im Rahmen der Lebensmittelkette. Daher fordert auch der Vizepräsident des DEUTSCHEN BAUERNVERBANDES, MÖLLERS, zumindest eine Abstimmung der Kontrollen im Rahmen der Lebensmittel- und Futtermittelproduktion (MÖLLERS, 2006).

Die Darlegungen aus Kapitel 2 sowie die aktuellen Anforderungen der berufsständigen Vertretung verdeutlichen die Notwendigkeit zum Aufbau von Dokumentationssystemen, die in der Lage sind aus nur einmal erfassten Daten die vom Gesetzgeber und vom Lebensmitteleinzelhandel geforderten Dokumentationen zu erstellen und rechtssicher nachzuweisen. Da allerdings bisher von den landwirtschaftlichen Betrieben keine statistisch abgesicherten Ergebnisse über Zeit und Kosten für diese Dokumentationsaufgaben vorliegen, können nur die Berechnungen des DEUTSCHEN BAUERNVERBANDES einen Hinweis auf die hohe finanzielle Belastung durch Gesetzgebung und Verwaltungshandeln geben. Hinzu kommt, dass viele der Betriebe bisher kein Qualitätsmanagementsystem betreiben und auch nicht über eine rechtssichere Dokumentation verfügen. Daher muss in diesem Bericht auf einen Kostenvergleich des Informationssystems Landwirtschaft mit einzelbetrieblichen Lösungen verzichtet werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass das Informationssystem nicht die regelmäßige und zeitnahe Datenerfassung im Betrieb ersetzt, sondern den Landwirt ausschließlich in der Verarbeitung von Daten zu Informationen und damit in der Dokumentations- und Kontrollverpflichtung entlastet.

#### 4.1 Gemeinsamer Antrag Direktzahlungen

Am Beispiel des Gemeinsamen Antrages 2006 für die Direktzahlungen soll nachfolgend der erhebliche, aber auch betriebsindividuelle Verwaltungsaufwand, dargestellt werden. Hierzu wird darauf hingewiesen, dass der Erstantrag für die Direktzahlung der EU bereits im Jahr 2005 erfolgte und für diesen ein wesentlich höherer Zeitaufwand gegenüber dem Folgeantrag in 2006 erforderlich war.

Zur Datenerhebung wurden im September 2006 landwirtschaftliche Betriebe in Hessen aus den Arbeitskreisen Milchproduktion und Ackerbau

nach ihrem Zeitaufwand für die Erstellung des Gemeinsamen Antrages im Jahr 2006 befragt. An der Befragung haben 37 Betriebe mit im Durchschnitt 91 ha LF, 18,6% Grünland und 7,7% Stilllegung sowie einem Viehbesatz von 0,5 GV teilgenommen (Tab. 1).

Tabelle 1: Häufigkeitsverteilung des Zeitaufwandes zur Erstellung des Gemeinsamen Antrages

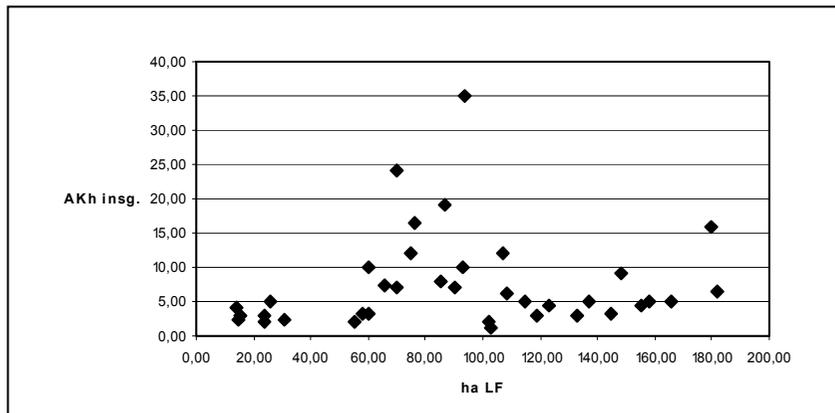
Klasse Nr.	Zeitaufwand AKh	Klassenbreite AKh	Betriebe	
			Zahl	Anteil
1	bis 5	5	16	0,433
2	über 5 bis 10	5	12	0,324
3	über 10 bis 15	5	4	0,108
4	über 15 bis 20	5	3	0,081
5	über 20	5	2	0,054
Summe			37	1,000

Quelle: Eigene Erhebungen

Die ausgewerteten Daten für den Zeitaufwand zum Erstellen des Gemeinsamen Antrages zeigen ein arithmetisches Mittel von 7,48 AKh bei einer hohen Varianz von 48,62 bzw. einer Standardabweichung von 6,97 AKh. Die hohe Varianz der Daten sowie die geringe Stichprobe von n=37 lässt keine gesicherten Rückschlüsse auf einen Zusammenhang von Betriebsgröße und der Zahl geleisteter Arbeitsstunden für den Gemeinsamen Antrag bei landwirtschaftlichen Familienbetrieben in Hessen zu, wenn auch die größte Streuung des Arbeitszeitbedarfs bei Betrieben zwischen 60 und 100 Hektar LF liegt und bei größeren Betrieben die Werte homogener und niedriger liegen (Abb. 3). Im Ergebnis bleibt zu vermuten, dass, gemäß der Systematik des Antrages, die Zahl der Schläge einen größeren Einfluss auf die Arbeitszeit hat als die insgesamt bewirtschaftete Fläche.

Die größten Anteile an der Arbeitszeit für den Gemeinsamen Antrag haben die Bearbeitung der Orthofotos mit 31% sowie der Flächen- und Nutzungsnachweis mit 28%. Beides sind typische Aufgaben für das GIS im Modul Pflanze, wodurch das automatisierte Erstellen des Gemeinsamen Antrages auch zu einer wesentlichen Reduzierung des Verwaltungsaufwandes im landwirtschaftlichen Betrieb beitragen kann.

Abbildung 3: Arbeitszeitbedarf nach Größenklassen in Hektar LF landwirtschaftlicher Betriebe zum Erstellen des Gemeinsamen Antrages



Quelle: Eigene Erhebungen

#### 4.2 Kostenkalkulation für das Informationssystem Landwirtschaft

Um eine Kostenkalkulation für das Informationssystem Landwirtschaft zu erstellen, sind Kosten für Gebäudenutzung (Büro), Arbeitskräfte und EDV-Ausstattung zu kalkulieren. Da die Kosten abhängig sind von der Zahl der Mandanten und der landwirtschaftlichen Nutzfläche (LN) in der zu betreuenden Region, wird nachfolgend der Wetteraukreis (Hessen) als Untersuchungsregion ausgewählt.

Der Wetteraukreis hat eine Gesamtfläche von 1.100 km<sup>2</sup>. Seine landwirtschaftliche Nutzfläche (LN) beträgt 59.627 ha (HSL [b], 2005). Im Kreisgebiet waren im Jahr 2003 noch 1.366 Landwirte ansässig, wovon 566 im Haupterwerb tätig waren. Diese Haupterwerbsbetriebe bewirtschafteten mit 75,8% den wesentlichen Teil der von landwirtschaftlichen Betrieben des Wetteraukreises genutzten Fläche von 45.453 ha LF (HSL [a], 2005).

Zunächst soll in diesem Beispiel von 500 beteiligten Haupterwerbsbetrieben ausgegangen werden. Da ihre Produktionsflächen im gesamten Kreisgebiet liegen, sind auch für die insgesamt 1.100 km<sup>2</sup> Fläche Orthofotos vorzusehen. Aus diesen Eckwerten folgt die Kostenkalkulation in Tabelle 2. Für die Kalkulation der Kosten für Arbeit und Büro werden zwei Arbeitskräfte (BAT IIa und VIb) gemäß Personalkostentabellen des LANDES HESSEN zu Grunde gelegt und ein Betrag von rund 139.000 € ermittelt. Die Kosten für

Software zur Dokumentation und Dokumentenerstellung inkl. Gebühren, Service und Schulung werden nach einem Angebot der Fa. PROGIS mit rund 35.000 €/a kalkuliert zuzüglich weiterer 15.000 € für die erforderliche Dokumentenerstellung. Für die Archivierung der Daten in einem manipulations-sicheren Datenbanksystem werden nach Erfahrungen der Fa. KLEFFMANN ca. 400 €/Betrieb x a angenommen. Hinzu kommt eine Softwareinstallation auf den landwirtschaftlichen Betrieben, die mit einer Lizenzgebühr von 8 €/Betrieb x a sehr gering ausfällt. Dem Landwirt steht damit u.a. eine vollständig auf GIS basierte Schlagkartei für seine betriebsinterne Dokumentation und Planung zur Verfügung. Für die Planung unter Unsicherheit werden auf die so ermittelten Gesamtkosten von rund 380.000 €/a nochmals 10 % aufgeschlagen und ein Gesamtbetrag von rund 420.000 €/a für das Dokumentationssystem Landwirtschaft ermittelt, was für die im Modell unterstellten 500 Landwirte einen Betrag von 830 €/Betrieb x a bzw. 9 €/ha x a für ihre landwirtschaftlich genutzte Fläche bedeutet.

Für eine IT-Beratung auf den landwirtschaftlichen Betrieben könnten zusätzlich Fachkräfte in Anspruch genommen werden, für die auf Basis der Angaben der Fa. PROGIS u.a. folgende Kalkulation realistisch ist:

- Dokumentation und Datenversand 100 €/a;
- Schlagbezogene Kalkulationen 100 €/a;
- Schlag- und Hofbilanz für Düngung 125 €/a.

Eine solche IT-Fachkraft könnte ca. 200 bis 250 Betriebe im Informationssystem Landwirtschaft betreuen. Allerdings ist zu beachten, dass diese Fachkräfte nicht Bestandteil des Modells Informationssystem Landwirtschaft sind und auf den landwirtschaftlichen Betrieben nur nach den jeweiligen Bedürfnissen bzw. Kenntnisstand der Betriebsleiter erforderlich sind.

Mit den ermittelten Kosten von 830 €/Betrieb x a zuzüglich einer nach Bedarf gewünschten Basis-Dienstleistung von ca. 325 €/Betrieb x a könnten die landwirtschaftlichen Unternehmen in der Untersuchungsregion Wetteraukreis ihre Daten und Informationen rechtssicher archivieren und die erforderlichen Dokumentationen aus Rechtsetzung, z.B. Cross-Compliance, und Handelsstandards erstellen.

Tabelle 2: *Kostenkalkulation Informationssystem Landwirtschaft für 500 Nutzer und 1.100 km<sup>2</sup> Gemarkungsfläche*

Nr.	Kosten	€	€/a
1	Arbeitskraft BAT IIa - Büro, Technik, Abschreibung - Nebenkosten 15 % Summe 1 AK BAT IIa	57.541 11.680 10.383	79.604
2	Arbeitskraft BAT VIb - Büro, Technik, Abschreibung - Nebenkosten 15 % Summe 1 AK BAT VIb	39.923 11.680 7.740	59.343
3	Summe Arbeitskraft und Büroausstattung		138.947
4	Software (Lizenzgebühren und Wartung) - WinGIS XT Professional - Con GIS ArcView Import-Export-Modul - AGROoffice Regionalsystem - Standardsoftware für Datenbank / Office Summe Software, N = 4 Jahre Wartung (15 %)	3.900 195 1.980 4.000 10.075	2.519 1.511
5	Orthofotos (5 Nutzer, 1.100 km <sup>2</sup> ), N = 3 Jahre	3.300	1.100
6	Polygone aus InVeKoS (von Agrarverwaltung)		0
7	Service und Schulung Installationen und Schulung, 4 Tage Import geographischer Daten Anpassung und Programmierung, 15 Tage Summe Service und Schulung		4.000 2.000 14.250 20.290
8	Verbrauchsmaterial, Druckerzeugnisse		10.000
9	Gebühren für Subsystem Datenbank (400 €/Betrieb x a)		200.000
10	Softwaremodule für landw. Betriebe (500 Module = 16.712 €), N = 4 Jahre		4.178
11	Summe		378.505
12	Risiko 10 %		37.851
<b>13</b>	<b>Summe insgesamt</b>		<b>416.356</b>

Quelle: Staatsanzeiger des Landes Hessen, Fa. PROGIS (2006), eigene Kalkulation

Die angebotene Möglichkeit der IT-Betreuung auf dem Betrieb bietet zudem auch allen Betrieben mit geringen Kenntnissen in der Datenverarbeitung die Möglichkeit, sich an dem Informationssystem Landwirtschaft ebenso zu beteiligen, wie auch Betriebe mit dem generellen Ziel, die Datenverarbeitung im Betrieb auszulagern. Durch eine entsprechend hohe und flächendeckende Beteiligung von Landwirten wird auch die Erstellung und die Distribution von flächendeckenden Informationen für die Landschafts- und Regionalplanung wie auch für die Agrarstatistik in Zukunft denkbar.

## 5 Diskussion und Schlussbetrachtung

Mit der Produktion von Gütern und dem Angebot von Dienstleistungen präsentiert sich ein Unternehmer auf dem Markt und kann nur dann Erfolg haben, wenn sein Angebot von Kunden nachgefragt wird. Sind gesellschaftspolitisch sensible Produktionsprozesse und Produkte betroffen, wirken auf das zunächst wettbewerbsgeleitete Wechselspiel von Angebot und Nachfrage zusätzlich hoheitliche Spielregeln ein.

Die EUROPÄISCHE KOMMISSION hat im Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit als hoheitliche Maßnahme ein „radikales“ Konzept für das Kontinuum Lebensmittelproduktion angekündigt und ebenso radikal mit der Basisverordnung (EG) Nr. 178/2002 und dem zugehörigen Hygienepaket, unter Einbeziehung in die Auflagen von Cross Compliance, umgesetzt. Nur langsam wird dieser gesetzgeberische Wille in der landwirtschaftlichen Praxis bekannt und nur ebenso zögerlich umgesetzt. Deshalb wird in diesem Bericht in aller Kürze auf die praxisbestimmenden Einflüsse aus Rechtsetzung und Handelsstandards hingewiesen.

Die Dokumentation der ordnungsgemäßen Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Betriebe sowie der Nachweis eines vorhandenen Qualitäts- und Schadensmanagements könnten zukünftig auch eine Voraussetzung für die Übernahme von Versicherungsleistungen für eine Produkthaftpflichtversicherung werden (ROHWER, 2006). Zudem fordert bereits heute die Haftpflichtversicherung die Erfüllung aller gesetzlichen Vorschriften für eine Haftung nach §823 BGB. Dokumentation und Rückverfolgbarkeit sind Teil dieser gesetzlichen Vorschriften und könnten wesentlicher Bestandteil einer zukünftigen, erweiterten Produkthaftpflicht werden, die vom Versicherungsnehmer den Nachweis der Schadensvermeidung durch Qualitätssicherungssysteme als Voraussetzung erwarten wird.

Aus den aufgezeigten Vorgaben des Gesetzgebers, aber auch des Lebensmitteleinzelhandels, wird deutlich, dass Produktionsverfahren, Produkte und Dienstleistungen nachvollziehbar den Anforderungen der

Lebensmittelkontrolle und der Handelspartner gerecht werden müssen. Diese Nachvollziehbarkeit kann nicht durch Zusagen oder gar Behauptungen Anerkennung finden, sondern bedarf einer rechtswirksamen Dokumentation. Geleitet von diesen Vorgaben wird vorliegend konsequent ein Informationssystem beschrieben, welches diesen Anforderungen genügt, die erforderlichen Daten – bei anschließender Fortschreibung – nur einmal erfasst und zudem Perspektiven zur Reduzierung von Verwaltungsaufwand im landwirtschaftlichen Betrieb und den Fachverwaltungen eröffnet.

Zudem zeigt die dargestellte Kostenkalkulation für das Modell des Informationssystems Landwirtschaft mit 500 beteiligten landwirtschaftlichen Unternehmen, dass die jährlichen Kosten für den Einzelbetrieb mit 830 € als nicht überhöht anzusehen sind, um die aufgezeigten Dokumentationsnotwendigkeiten zu gewährleisten.

Das skizzierte Informationssystem Landwirtschaft ist als Synchronring zwischen Produktions- und Vermarktungseinheiten anzusehen. Es ermöglicht den landwirtschaftlichen Unternehmen ihre Produktion rechtswirksam zu dokumentieren, um der seit dem Jahr 2005 geforderten Rückverfolgbarkeit von Produkten zu entsprechen. Verbunden mit den hinterlegten Zertifikaten von EUREPGAP oder Q+S bietet dieses Informationssystem zudem die erforderliche Kommunikationsschnittstelle für den Erfassungshandel, die verarbeitende Industrie und den Lebensmitteleinzelhandel. Über das Informationssystem Landwirtschaft werden die beteiligten landwirtschaftlichen Unternehmen damit zu kommunizierenden Partnern in der Lebensmittelkette, was letztlich als Zugangsvoraussetzung für die fortgesetzte Teilnahme am Marktgeschehen angesehen werden muss.

## Literaturverzeichnis

- BÖCKER, A.; HERRMANN, R.; GAST, M.; SEIDEMANN, J.  
Qualität von Nahrungsmitteln – Grundkonzepte, Kriterien, Handlungsmöglichkeiten.
- DBV  
Schwarzbuch Bürokratieabbau. Deutscher Bauernverband (Hrsg.), Berlin, 2006.
- DREIER, H.  
Bauern zur Zertifizierung verdonnert. In: Bayerisches Landwirtschaftliches Wochenblatt, Nr. 16, 23.04.2005, S. 51-54.
- EUREP  
Integrated Farm Assurance – General Regulations. Food Plus GmbH (Hrsg.), Köln, 2005.
- FAO  
Understanding the Codex Alimentarius. In: FAO (Hrsg.), Food and Agriculture Organization and World Health Organization, Rom, 1999.
- GRUGEL, C.  
Public Private Partnership – Die Lösung für mehr Verbraucherschutz? In: Qualitätssicherung in der Stufe Landwirtschaft, Tagungsband. Tagungsband zum Perspektivforum des Deutschen Bauernverbandes am 03.11.2006, Berlin.
- HSL [a]  
Hessische Kreiszahlen Bd. 1 – Soziökonomische Betriebstypen. Hessisches Statistisches Landesamt (Hrsg.), Wiesbaden, 2006.
- HSL [b]  
Hessische Kreiszahlen Bd. 2 – Flächennutzung. Hessisches Statistisches Landesamt (Hrsg.), Wiesbaden, 2006.
- HÖVELMANN, L.  
Wege zum Wasserschutz. In: DLG-Mitteilungen 3/2006, S. 14-18.
- KEICHER, R.  
Technische Lösungen zu Aufgaben der Landtechnik. Institut für Landtechnik, unveröff., Gießen, 2006.
- KRIEGER, S.  
Qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Analyse. In: KRIEGER, G. (Hrsg.), Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-03/3, Bonn, 2003.
- KUHLMANN, F.; WAGNER, P.  
Zur Nutzung der Informationselektronik in landwirtschaftlichen Unternehmen. In: Berichte über Landwirtschaft, 1986, S. 408-440.

- MATERN, H.-J.  
Was verlangen Abnehmende Hand und Handel? – Qualitätssicherung aus Verantwortung gegenüber den Kunden. In: Qualitätssicherung in der Stufe Landwirtschaft, Tagungsband zum Perspektivforum des Deutschen Bauernverbandes am 03.11.2006, Berlin.
- MÖLLERS, F.-J.  
Qualitätssicherung in der Lebensmittelkette – Wie gut ist die Landwirtschaft aufgestellt? In: Qualitätssicherung in der Stufe Landwirtschaft, Tagungsband. Tagungsband zum Perspektivforum des Deutschen Bauernverbandes am 03.11.2006, Berlin.
- NIENHOFF, H.-J.  
Was bringen Qualitätssicherungssysteme im Markt? – Der Landwirt in der Lebensmittelkette. In: Qualitätssicherung in der Stufe Landwirtschaft, Tagungsband zum Perspektivforum des Deutschen Bauernverbandes am 03.11.2006, Berlin.
- OEXMANN, B.  
Dokumentationspflicht in der Landwirtschaft – Aufzeichnungen müssen vor Gericht standhalten. In: Ernährungsdienst, 05.11.2005.
- PFAFF, S.  
Was der Handel wirklich will – Standardisierung im globalen Lebensmittelhandel. In: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), 1. Marktforum Qualitätssicherung in der Land- und Ernährungswirtschaft – Von der Vielfalt zum System. Schriftenreihe LfL, 11/2004, S. 19-20.
- RIEMER, B.  
Regelungen im Verkehr mit Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen in der EU. In: FREDE (Hrsg.) Taschenbuch für Lebensmittelchemiker, 2. Aufl., Heidelberg, 2005.
- RÖHRICH, D.  
Verfahrenstechnische Konsequenzen zur Reduzierung der Arbeiterledigungskosten in landwirtschaftlichen Unternehmungen bei Beachtung unabweisbarer fachlicher und rechtlicher Führungsgrößen. Diss. Gießen, 2006.
- ROTHER, B.  
Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungssysteme in der Land- und Ernährungswirtschaft. In: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), 1. Marktforum Qualitätssicherung in der Land- und Ernährungswirtschaft – Von der Vielfalt zum System. Schriftenreihe LfL, 11/2004.
- ROWER, J.-U.  
Rechtssicher dokumentieren in der Haftpflichtversicherung. In: Rechtssichere Dokumentations- und Beratungssysteme für die Landwirtschaft und Forstwirtschaft in der Praxis; Tagungsband Gemeinschaftsseminar 14.-15.09.2006, Würzburg, S. 8-9.

- SEUFERT, H.; KAISER, B.  
Verfahrenstechnische und ökonomische Konsequenzen ordnungspolitischer Vorgaben im Produktionssystem. Institut für Landtechnik, unveröff., Gießen, 2006.
- TROMP, S.  
Basisinformation zum International Food Standard. In: Lebensmittel – Qualität – Sicherheit, Kongress des Hauptverbandes des deutschen Einzelhandels 17.-18. November 2005, Berlin.
- ULRICH, H.  
Die Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern, 1968.
- WIEMERS, M.  
Rechtseinheit im Lebensmittelhygienerecht. In: Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht, 33. Jg., 3/2006, S. 245-266.
- WTO  
Doha Work Program. In: WTO (Hrsg.), Decision Adopted by the General Council on 1. August 2004, WT/L/579, Rom.

## Quellenverzeichnis

- Verordnung (EG) Nr. 178/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Januar 2002 zur Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts, zur Errichtung der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit und zur Festlegung von Verfahren zur Lebensmittelsicherheit, ABl. L 31 S. 1-24.
- Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 des Rates vom 29. September 2003 mit gemeinsamen Regeln für Direktzahlungen im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik und mit bestimmten Stützungsregelungen für Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe, ABl. L 270 S.1-69.
- Verordnung (EG) Nr. 852/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 über Lebensmittelhygiene - Berichtigung vom 25. Juni 2004, ABl. L 226 S. 3-21.
- Verordnung (EG) Nr. 853/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 mit spezifischen Hygienevorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs - Berichtigung vom 25. Juni 2004, ABl. L 226 S. 22-82.
- Verordnung (EG) Nr. 854/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 mit besonderen Verfahrensvorschriften für die amtliche Überwachung von zum menschlichen Verzehr bestimmten Erzeugnissen tierischen Ursprungs - Berichtigung vom 25. Juni 2004, ABl. L 226 S. 83-127.
- Verordnung (EG) Nr. 882/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 über amtliche Kontrollen zur Überprüfung der Ein

haltung des Lebensmittel- und Futtermittelrechts sowie der Bestimmungen über Tiergesundheit und Tierschutz - Berichtigung vom 30. April 2004, ABl. L 191 S. 1-52.

Verordnung (EG) Nr. 856/2005 der Kommission vom 6. Juni 2005 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 466/2001 in Bezug auf Fusariumtoxine.

Richtlinie 85/374/EWG des Rates vom 25. Juli 1985 zur Angleichung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Haftung für fehlerhafte Produkte. ABl. L 210 vom 7.08.1985, S. 29-33.

Richtlinie 1999/34/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 1999 zur Änderung der Richtlinie 85/374/EWG des Rates zur Angleichung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Haftung für fehlerhafte Produkte. ABl. L 141 vom 4.06.1999, S. 20–21.

Richtlinie 2004/35/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004 über Umwelthaftung zur Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden. ABl. L 143 aus 2004, S. 56.

KOM (1999) 719 endg. – Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit; Kommission der Europäischen Gemeinschaft, 12. Januar 2000, Brüssel.

Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 02.01.2002 (BGBl. I S. 42, ber. S. 2909, 2003 S. 738), zuletzt geändert durch Gesetz vom 14.08.2006 (BGBl. I S. 1897) m.W.v. 18.8.2006.

Gesetz zum Schutz vor schädlichen Bodenveränderungen und zur Sanierung von Altlasten (Bundes-Bodenschutzgesetz - BBodSchG) vom 17.03.1998, BGBl. I 1998, S. 502, zuletzt geändert durch Art. 3 G v. 09.12.2004, I 3214.

Gesetz über die Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden (Umweltschadengesetz – USchadG), Entwurf vom 08.09.2006, vorgelegt durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Kabinettsentwurf).

Gesetz über die Haftung für fehlerhafte Produkte (Produkthaftungsgesetz - ProdHaftG) vom 15. Dezember 1989 (BGBl. I S. 2198), z.g. durch Gesetz vom 2. November 2000, BGBl. I Jg. 2000, S. 1478.

Urteil des BGH vom 03.08.1998 zu Sicherungs- und Schutzmaßnahmen für aufgezeichnete Daten. In: Neue Juristische Wochenschrift (NJW), 1998, S. 2737

Personalkostentabelle für Kostenberechnung in der Verwaltung. In: Staatsanzeiger für das Land Hessen Nr. 39, v. 26.09.2005, S. 3694.

## **Das EU-System zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen: Eine vergleichende Studie zur Effektivität des Instruments zur Förderung des ländlichen Raums und Implikationen für die deutsche Agrarförderung**

Prof. Dr. Achim Spiller,  
Julian Voss und Mark Deimel

### **Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	188
2	Die Verordnung (EG) Nr. 510/2006 zum Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen.....	191
2.1	Der gemeinschaftsrechtliche Schutz geographischer Herkunftsangaben .....	191
2.2	Geschützte Herkunftsangaben in Europa.....	197
2.3	Chancen und Risiken des EU-Herkunftsschutzes für Unternehmen, Schutzgemeinschaften und Regionen.....	199
2.4	Zwischenfazit.....	202
3	Erfolg mit geschützten Herkunftsangaben – theoretische Vorbemerkungen .....	205
3.1	Konzeptionelles Gerüst der Untersuchung.....	205
3.2	Konzept lokaler Wettbewerbsvorteile .....	206
3.3	Unternehmensressourcen als Grundlage des Markterfolgs .....	207
3.4	Die Umsetzungsebene: Anwendung des Marketinginstrumentariums .....	209
3.5	Forschungshypothesen .....	210
4	Erfolg mit geschützten Herkunftsangaben – Ergebnisse einer empirischen Analyse .....	211
4.1	Untersuchungsdesign und Stichprobe.....	211
4.2	Gesamteinschätzung des Schutzsystems.....	213
4.3	Erfolgsfaktoren der Vermarktung.....	215
5	Schlussbemerkungen .....	226
	Literaturverzeichnis .....	229

# Das EU-System zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen: Eine vergleichende Studie zur Effektivität des Instruments zur Förderung des ländlichen Raums und Implikationen für die deutsche Agrarförderung

## 1 Einleitung

Die Auswirkungen der Globalisierung der Lebensmittelmärkte für landwirtschaftliche Erzeuger sowie kleine und mittelständische Nahrungsmittelbetriebe sind in den vergangenen Jahren vielfach und häufig pauschal beschrieben worden. Auf der Suche nach Lösungsstrategien für dieses Dilemma sind in jüngerer Zeit regionale Konzepte der Absatzförderung landwirtschaftlicher Produkte in Europa in den Vordergrund gerückt. Diese Konzepte bieten die Möglichkeit, den Pfad der „Massenproduktion“ zu verlassen, regionale Wertschöpfungsketten zu stärken und das Einkommen landwirtschaftlicher Betriebe zu erhöhen. Zumindest werden diese Effekte von Politik und Wissenschaft auf dem Papier formuliert. Doch erreichen diese Differenzierungsstrategien, die auf Produktherkunft und Qualität setzen, wirklich die postulierten Ziele? Und sind damit die erheblichen Absatzförderungsmaßnahmen durch die Europäische Union und deren Mitgliedsstaaten berechtigt?

Hinsichtlich der Wirkung bei den Konsumenten lässt sich zumindest eine relativ eindeutige Aussage treffen. Unbeeindruckt von den stark beworbenen Marken der Global-Player der Lebensmittelindustrie sowie des Lebensmittel-einzelhandels zeigen Verbraucher ein großes Interesse an Produkten mit regionaler Herkunft und besonderen Qualitäten. Diese Faktoren haben bei nahezu allen empirischen Untersuchungen einen statistisch gesicherten Einfluss auf die Produktbeurteilung und -auswahl (BOTSCHEN / HEMETSBERGER, 1998; SATTLER, 1991; HAUSRÜCKINGER, 1993; BALLING, 1997; VERLEGH / STENKAMP, 1999). Konsumenten nutzen in unübersichtlichen, anonymen Märkten das Herkunftsland bzw. die Herkunftsregion als Schlüsselinformation, um ihre Kaufentscheidung zu vereinfachen (SCHIRRMANN, 2005, S. 59 ff.). Die Herkunft des Produkts dient dann als Zusammenfassung für vielfältige Produktattribute und verkürzt den Informationsprozess.

Diese Erkenntnisse haben dazu geführt, dass es immer mehr Ansätze gibt, die regionale Herkunft von Produkten aktiv zu kommunizieren. Lebensmittelproduzenten nutzen die herausragende Bedeutung der Herkunft bei der Markierung ihrer Produkte, oftmals aber auch dann, wenn kein tatsächlicher Zusammenhang zwischen dem Produkt und der Herkunftsbezeichnung

besteht: Bayerische Weißwürstchen aus Delmenhorst, Kieler Sprotten aus Polen, aber auch griechischer Feta-Käse aus Deutschland und Dänemark – die Liste solcher „gefälschten Produkte“ im Hinblick auf die Herkunftsangabe ließe sich leicht erweitern. Zur Vermeidung irreführender geographischer Angaben haben insbesondere die romanischen Staaten traditionell entsprechende Schutzsysteme implementiert, die Herkunftsbezeichnungen vor Rufausbeutung, Nachahmung und Irreführung sichern.

In den 1990er Jahren hat die Europäische Union ein europaweit einheitliches Schutzsystem für Herkunftsangaben bei Lebensmitteln und Agrarprodukten implementiert. Die Verordnung (EG) Nr. 510/2006 (vormals 2081/1992) ermöglicht es Produzenten regionaler Lebensmittelspezialitäten – organisiert in Schutzvereinigungen – den Herkunftsbezug durch Eintragung in ein EU-Register abzusichern. Dieses Schutzsystem bezieht sich auf die „qualifizierte Herkunftsangabe“, bei der eine enge Beziehung zwischen Herkunft und bestimmten Produkteigenschaften besteht. Die Verordnung orientiert sich an der Rechtsauffassung Frankreichs und Italiens. Insbesondere diese beiden Länder – aber auch Spanien und Portugal – haben das EU-System schnell adaptiert und dabei beachtliche Erfolge erzielt. So entfällt bspw. in Frankreich ca. 18 % der gesamten Käseproduktion auf geographische Herkunftsangaben, der Absatz erreicht ein Volumen von ca. 2 Milliarden Euro,<sup>1</sup> während Schätzungen für Deutschland einen Marktanteil von weniger als 1 % nennen.

Neben diesen Absatzzahlen lassen sich weitere Hinweise für die Bedeutung der geographischen Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen finden. So ist das Instrument ein Hauptelement der EU-Qualitätspolitik geworden (THIEDIG / SYLVANDER, 2000, S. 428). Ein Blick auf die Absatzförderungsmaßnahmen für EU-Agrarerzeugnisse zeigt, dass für Produkte mit geschützten geographischen Angaben und geschützten Ursprungsbezeichnungen nicht unerhebliche Beträge bewilligt werden. Im Jahr 2005 können z. B. über 30 % der Idw. Absatzfördermittel der EU direkt den geschützten Produkten im Sinne der Verordnung (EG) Nr. 510/2006 zugeordnet werden.<sup>2</sup> Aber auch das vieldiskutierte „Feta-Urteil“ des EuGH, in dem die Produktion von Feta auf Griechenland beschränkt wird (SPILLER / VOSS, 2006a), hat gezeigt, welche weit reichenden Auswirkungen der EU-Herkunftsschutz haben kann.

Ogleich auch Deutschland regionale Vermarktungskonzepte in den letzten Dekaden verstärkt gefördert hat, wurde dem gemeinschaftlichen Schutz-

<sup>1</sup> [http://www.inao.gouv.fr/repository/editeur/pdf/dossier\\_de\\_presse/fiche\\_3.pdf](http://www.inao.gouv.fr/repository/editeur/pdf/dossier_de_presse/fiche_3.pdf)

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/prom/intern/20052\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/prom/intern/20052_de.pdf). Die Berechnungen hier und an späterer Stelle beziehen sich jeweils auf die Zahlungen der zweiten Serie.

system wenig Beachtung geschenkt. Ursache hierfür ist sicherlich der jahrelange Rechtsstreit zwischen der CMA und der EU-Kommission. Konfliktgegenstand waren von der CMA eingesetzte Gütesiegel wie „Markenqualität aus deutschen Landen“. Laut Auffassung der Europäischen Kommission stellten die Qualitätssiegel der CMA und der Bundesländer, die Aussagen über die Herkunft mit einer bestimmten Qualität verbanden, ohne diese Eigenschaften näher zu spezifizieren oder zu kontrollieren, ein unzulässiges Handelshemmnis auf dem freien EU-Binnenmarkt dar. Möglich ist nur die Kategorie der qualifizierten Herkunftsangabe und somit Label unter der Verordnung (EG) Nr. 510/2006. Eine unveränderte Nutzung der klassischen deutschen Gütezeichen wurde daher vom EuGH als nicht rechtmäßig erachtet. Dabei stützte sich die Kommission auf ihren grundsätzlich bestehenden „Ausschließlichkeitsanspruch“ in der Form, dass gemeinschaftliche Regelungen im Zweifelsfall die nationalen ersetzen (LEÓN RAMÍREZ, 2006, S. 329). Der Europäische Gerichtshof bestätigte diese Auffassung und erklärte die Instrumente der deutschen Absatzförderung für weitgehend unzulässig. Seitdem sind die Konzepte der CMA zur Absatzförderung mit „einfacher Herkunftsaussage“ nicht mehr möglich.

Die Erfolge der romanischen Staaten mit dem EU-Herkunftsschutz zeigen insgesamt interessante Perspektiven für die Landwirtschaft und Produzenten von regionalen Lebensmittelspezialitäten. Es ist zu hinterfragen, warum in Deutschland nicht mehr Lebensmittelspezialitäten durch das EU-Instrument geschützt sind und Lebensmittelproduzenten diese Chance einer Differenzierungsstrategie kaum aktiv nutzen. Dieses könnte zum einen darin begründet sein, dass in Deutschland eine „Spezialitätenlücke“ vorzufinden ist und schlichtweg keine Produkte für das EU-System in Frage kommen. Diese Vermutung lässt sich jedoch bei einem (gedanklichen) kulinarischen Steifzug durch deutsche Regionen schnell widerlegen. Auch in Deutschland sind viele schützenswerte regionale Lebensmittelspezialitäten zu finden. Es ist daher unverständlich, dass das Thema in Deutschland kaum berücksichtigt wird und die vorhandenen Potentiale nicht ausgeschöpft werden. Zwar haben CMA und bundesstaatliche Absatzförderungsinstitutionen einige Initiativen zum EU-Herkunftsschutz gestartet. Im Vergleich zu anderen EU-Staaten ist das Engagement aber eher begrenzt. So verwendet die CMA von den in 2005 und 2006 zugesprochenen EU-Mitteln zur Absatzförderung für Agrarerzeugnisse in Höhe von 9,7 Millionen € nur 7,7 % für Maßnahmen des EU-Herkunftsschutzes.

Der vorliegende Aufsatz untersucht im Hinblick auf den Status quo der Umsetzung und Nutzung der EU-Verordnung in Deutschland Perspektiven für die heimische Land- und Ernährungswirtschaft. In den bisherigen wissenschaftlichen Abhandlungen zum Thema zeigt sich eine Fokussierung auf die Fragestellung, wie Herkunftsbezeichnungen die Kaufentscheidung von

Konsumenten beeinflussen. Unser Beitrag beleuchtet den EU-Herkunftsschutz dagegen von der Angebotsseite, d. h. aus der Perspektive der Schutzgemeinschaften und ihrer Mitgliedsbetriebe. Diesen wurde in der wissenschaftlichen Diskussion bislang wenig Beachtung geschenkt. Die Studie soll Aufschluss darüber geben, ob eine Neuausrichtung der deutschen Absatzförderung in Richtung der EU-Verordnung Nr. 510/2006 zu einer Stärkung des Absatzes heimischer Nahrungsmittelspezialitäten führen kann. Ferner sollen deutschen mittelständischen Unternehmen, die regionale Lebensmittelspezialitäten herstellen, Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung aufgezeigt werden.

Die Studie gibt zuerst einen Überblick über die EU-Verordnung zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen. Aus der Synthese bestehender Arbeiten und Ansätze werden nachfolgend Faktoren identifiziert, die wesentlichen Einfluss auf den Markterfolg regionaler Lebensmittelspezialitäten haben können. Diese Faktoren werden alsdann im Rahmen einer empirischen Untersuchung bei Schutzgemeinschaften und deren Mitgliedsbetrieben in Europa überprüft. Als Ergebnis werden Handlungsempfehlungen für bestehende und zukünftige Schutzgemeinschaften gegeben, der EU-Herkunftsschutz einer kritischen Betrachtung unterzogen und Implikationen für die deutsche Absatzförderung aufgezeigt.

## **2 Die Verordnung (EG) Nr. 510/2006 zum Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen**

### **2.1 Der gemeinschaftsrechtliche Schutz geographischer Herkunftsangaben**

Die geschichtliche Entwicklung des gemeinschaftlichen Schutzes von geographischen Angaben orientiert sich deutlich an der Rechtsauffassung des Mitgliedstaates Frankreich. Dort haben qualifizierte Herkunftsangaben sowie deren Schutz eine längere Tradition in den Regelungen zum Weinrecht und auch zum Käse (BECKER, 2005, S. 5; BARJOLLE / SYLVANDER, 2002, S. 16). Bei der qualifizierten Herkunftsangabe sollte grundsätzlich eine enge Beziehung zwischen Herkunft und bestimmten Produkteigenschaften vorliegen. Der Grundstein für das heutige Schutzsystem wurde im Jahr 1992 mit der Verordnung (EWG) Nr. 2081/92 zum Schutz geographischer Angaben und Ursprungsbezeichnungen für Agrarerzeugnisse und Lebensmittel gelegt. Diese Ursprungsverordnung wurde jüngst einer Novellierung unterzogen, im Mai 2006 trat die veränderte Verordnung (EG) Nr. 510/2006 in Kraft. Maßgeb-

licher Grund für die Überarbeitung der Ursprungsverordnung lag in der notwendigen Konformität mit den internationalen Handelsregeln der WTO. In Folge eines WTO-Panels war die EU aufgefordert, die Eintragungsmöglichkeit von Produkten aus Drittländern deutlicher zu formulieren. Auch war nunmehr sicherzustellen, dass die Verordnung der EU zum Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen mit den entsprechenden WTO-Bestimmungen und insbesondere dem TRIPS-Abkommen in Einklang steht (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ, 2006; EUROPÄISCHE KOMMISSION 2006).

Die EU-Verordnung zum Schutz geographischer Angaben und Ursprungsbezeichnungen ist ein Element in der Neuausrichtung der Gemeinsamen Agrarpolitik. Daher stehen die Gründe und Zwecke der Verordnung in engem Zusammenhang mit den übergeordneten Zielen der europäischen Agrarreformen (THIEDIG, 2004, S. 119). In den Erwägungsgründen der Verordnung Nr. 510/2006 finden sich mehrere Aspekte, die sich unter drei Ziele subsumieren lassen:

- Förderung der Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion und damit Förderung des ländlichen Raumes<sup>3</sup>
- Schutz von Bezeichnungen gegen Missbrauch und Nachahmung
- Verbraucherschutz vor Irreführung und Täuschung.

Im Sinne der EU-Verordnung ist eine Herkunfts- bzw. Ursprungsbezeichnung dann schutzfähig, wenn ein definierter Zusammenhang zwischen der Herkunft und den Produkteigenschaften bzw. -qualitäten vorliegt (qualifizierte Herkunftsangabe). Der Schutz kann in Form von geschützten Ursprungsbezeichnungen (g. U.) oder geographisch geschützten Angaben (g. g. A.) erfolgen. Schutzfähig sind grundsätzlich alle zum Verzehr geeigneten Agrarprodukte und Lebensmittel wie Bier, Käse, Wurst- und Fleischspezialitäten, Öle und Fette, Teigwaren oder Obst und Gemüse. Ergänzt wird diese Liste durch Agrarprodukte wie z. B. Heu, ätherische Öle oder Wolle.

An eine geschützte Ursprungsbezeichnung (g. U.) werden nach den Richtlinien der Verordnung die größten Anforderungen gestellt. Bei dieser Schutzform muss das geschützte Agrarerzeugnis oder Lebensmittel in einem bestimmten geographischen Gebiet erzeugt, verarbeitet und hergestellt werden. Somit steht die Güte und Qualität des Produktes in engster Verbindung mit seinem geographischen Ursprung. Produkte wie der Odenwälder

---

<sup>3</sup> In einigen Mitgliedsländern (z. B. Frankreich) werden mit der Verordnung gezielt mittelstandspolitische Ziele verfolgt, etwa durch Obergrenzen für Betriebsgrößen in Landwirtschaft und Verarbeitung.

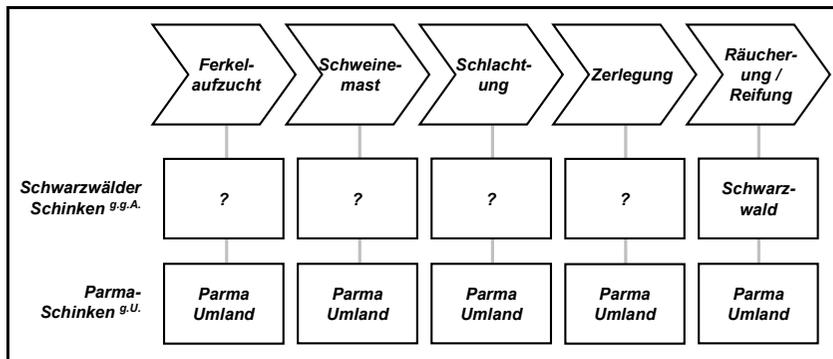
Frühstückskäse, Feta oder die Diepholzer Moorschnucke genießen diesen Ursprungsschutz.

Die Ansprüche an die geschützte geographische Angabe sind weniger hoch. Bei diesem Schutz handelt es sich um Agrarerzeugnisse und Lebensmittel, bei denen mindestens eine Verbindung zwischen dem namensgebenden Gebiet und der Erzeugung, der Verarbeitung oder der Herstellung vorliegt. Ebenso kann es sich um ein Erzeugnis mit einem besonderen Renommee handeln. Die Qualität, das Ansehen oder eine andere Eigenschaft ergibt sich dabei aus dem geographischen Ursprung. In Deutschland genießen Spezialitäten wie Lübecker Marzipan, Thüringer Rostbratwurst oder die Greußener Salami diesen Herkunftsschutz.

Der Unterschied zwischen den beiden geschützten Herkunftsbezeichnungen (g. U. und g. g. A.) entsteht also durch eine unterschiedlich intensive Beziehung zwischen der Erscheinungsform bzw. Qualität eines Produktes und dessen Herkunft. Dieser Zusammenhang lässt sich durch eine Betrachtung der regionalen Wertschöpfungstiefe verdeutlichen. Laut Definition müssen bei einer geschützten Ursprungsbezeichnung (g. U.) die Erzeuger-, die Herstellungs- und die Verarbeitungsstufe in der abgegrenzten Region ansässig sein. Bei den geschützten geographischen Angaben (g. g. A.) hingegen ist die Ursprungsregion unter Umständen nur mit einer der genannten Stufen der Wertschöpfung verknüpft. So befindet sich beispielsweise beim „Schwarzwälder Schinken“ als geographisch geschützte Angabe oftmals nur der Verarbeitungsschritt des Räucherns im Schwarzwald. Die Erzeugung des nötigen Fleisches kann in anderen Regionen stattfinden (BECKER, 2005, S. 8). Dieser Aspekt bekommt entscheidende Bedeutung, wenn in einem Gebiet die Erzeugerstufe nicht genügend Rohstoffe für die Weiterverarbeitung der Produkte mit Herkunftsbezeichnung liefern kann.

Bei der geschützten Ursprungsbezeichnung „Parma Schinken“ ist hingegen die gesamte Wertschöpfungskette der Schinkenerzeugung – von der Ferkelaufzucht bis zur Reifung – im Umland von Parma angesiedelt (vgl. Abbildung 1). Die produzierte Schinkenmenge wird also durch die verfügbaren Rohstoffe begrenzt.

Abbildung 1: Vergleich der regionalen Wertschöpfungstiefe bei g. g. A. und g. U.



Quelle: eigene Darstellung

Der zweite Unterschied zwischen g. U. und g. g. A. ist weniger offensichtlich. Anders als bei den g. U. muss bei g. g. A. nicht zwingend ein naturwissenschaftlicher Zusammenhang zwischen Region und Produktbeschaffenheit vorliegen, wie er ursprünglich im „Terroir-Konzept“ des Weinrechts angelegt war. Boden, Landschaftsstruktur und Klima geben hier dem Wein auch bei gleichen Trauben und Anbau eine regionaltypische Prägung. Bei den g. g. A. muss ein solcher physikalischer Zusammenhang nicht vorliegen, vielmehr genügt der EU ein historisch geprägtes Image der Produktspezialität, welches sich auf die Region bezieht („Ansehen“). Vereinfacht ausgedrückt: Es geht um den Schutz bzw. die Monopolisierung ernährungskultureller Besonderheiten.

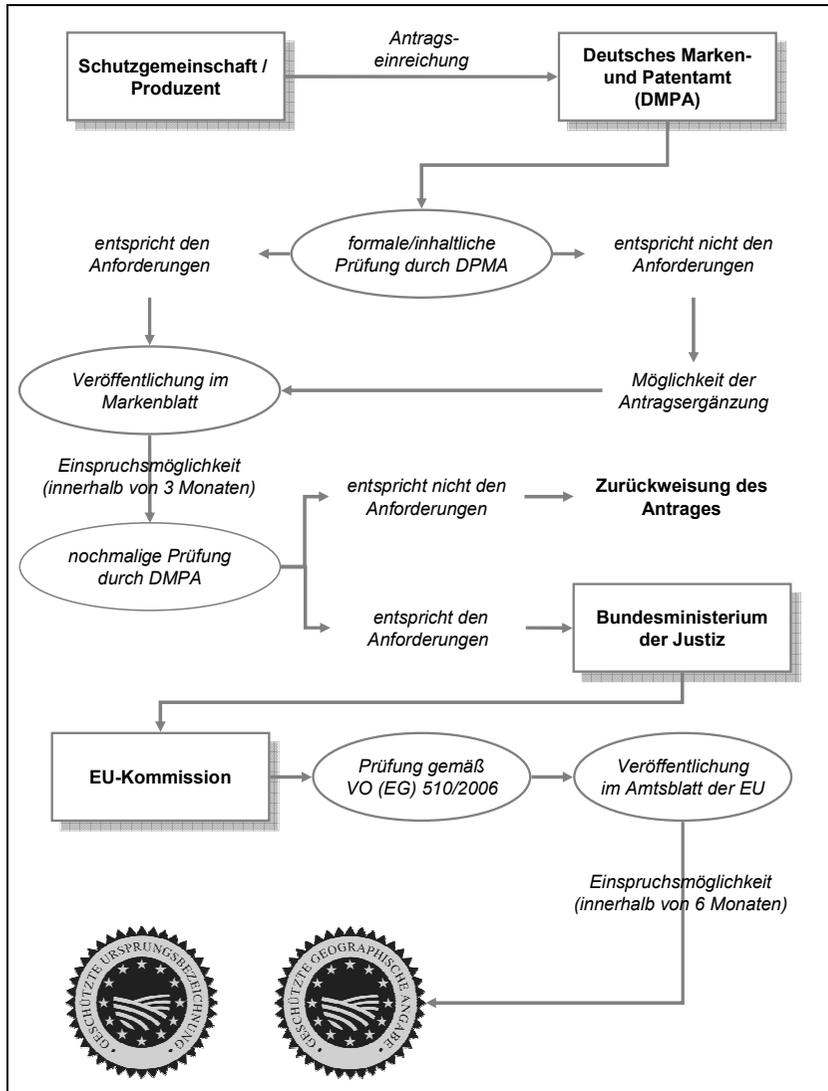
Einen Schutz als g. g. A. oder g. U. können grundsätzlich nur Vereinigungen beantragen, in denen sich Erzeuger und Verarbeiter des Produktes zusammengeschlossen haben. In besonderen Fällen können aber auch natürliche oder juristische Personen den Schutz beantragen (insbesondere dann, wenn die betreffende Person der einzige Erzeuger der Spezialität in dem abgegrenzten geographischen Gebiet ist). Der Antrag auf Eintragung wird im jeweiligen Mitgliedsstaat, in dem sich das geographische Gebiet befindet, gestellt. So müssen in Deutschland z. B. die Anträge an das Deutsche Patent- und Markenamt (DPMA) gerichtet werden (vgl. Abbildung 2). Das DPMA prüft den eingegangenen Antrag formal und inhaltlich unter Mithilfe externer Sachkundiger wie Ministerien und Fachbehörden. Hiernach folgt bei positiver Entscheidung die Veröffentlichung im Markenblatt mit der Möglichkeit einer dreimonatigen Einspruchsfrist für Jedermann. Nach Ablauf der Frist erfolgt die Weiterleitung des Antrags über das Bundesministerium der Justiz zur Europäischen Kommission in Brüssel. Bei Bestehen der dortigen

Prüfung auf Schutzwürdigkeit wird die positive Entscheidung im Amtsblatt der EU veröffentlicht. Ein begründeter Einspruch gegen diese Festlegung ist innerhalb von sechs Monaten möglich. Kommt es zu keinem Einwand, wird das Erzeugnis in das Register der geschützten Ursprungsbezeichnungen und geographisch geschützten Angaben aufgenommen. Die erfolgreiche Registrierung befähigt alle Hersteller von geschützten Produkten, das jeweilige EU-Zeichen zu verwenden. Im Rahmen einer neuen Durchführungsverordnung zur Verordnung Nr. 510/2006 ist zukünftig die Verwendung des EU-Logos oder entsprechender Schriftzüge zwingend vorgeschrieben.

Um die Schutzwürdigkeit bereits registrierter Erzeugnisse zu überprüfen und ein angemessenes Qualitätsniveau zu erhalten, sind die Mitgliedsstaaten verpflichtet, zuständige Behörden zur Durchführung amtlicher Kontrollen zu benennen. Diese können dann wiederum private Kontrollstellen beauftragen, d. h. Zertifizierungsunternehmen, die die Einhaltung der Spezifikationen kontrollieren. In Deutschland liegt die Verantwortung für die Organisation der Kontrollen auf Länderebene.

Mit der EU-Verordnung zum Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen wird im gleichen Atemzug oftmals die garantiert traditionelle Spezialität (Verordnung Nr. 509/2006) genannt. Die garantiert traditionelle Spezialität (g. t. S.) bezieht sich nicht auf einen geographischen Ursprung, sondern hebt die traditionelle Zusammensetzung des Produktes oder ein traditionelles Herstellungs- und/oder Verarbeitungsverfahren hervor. Es wird eine Produktspezifikation geschützt, die Produktion kann jedoch überall erfolgen, solange die Rezeptur eingehalten wird. Dieses Schutzsystem bietet kaum Möglichkeiten zur Förderung des ländlichen Raums und der Landwirtschaft und hat seit der Einführung zunächst keine nennenswerte Bedeutung erlangt. Es gibt jedoch zzt. einige Indizien dafür, dass g. t. S. von der Industrie als Konkurrenzsystem und z. T. zur Umgehung der Verordnung Nr. 510/2006 genutzt werden (vgl. unten).

Abbildung 2: Der Weg zur geographischen Herkunftsangabe oder Ursprungsbezeichnung

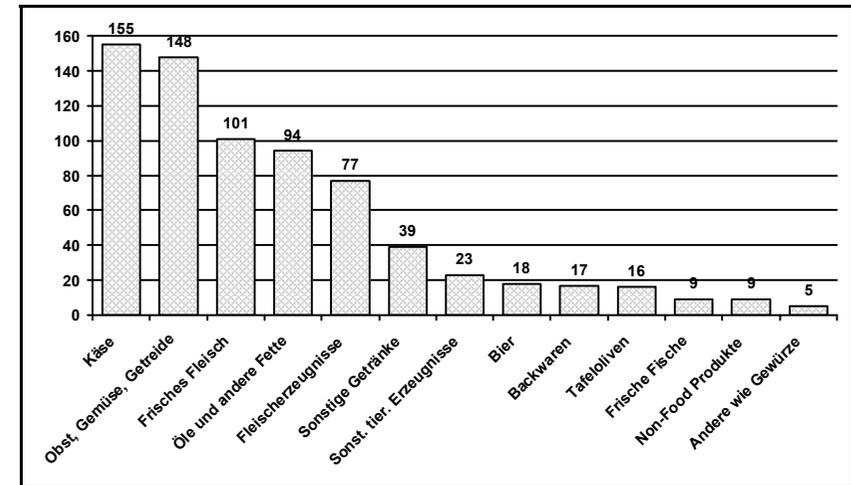


Quelle: eigene Darstellung

## 2.2 Geschützte Herkunftsangaben in Europa

Aktuell (Stand 11/2006) genießen insgesamt 711 Erzeugnisse den EU-Herkunftsschutz, davon knapp 58 % als g. U. und 42 % als g. g. A. Die bedeutendsten Warenkategorien sind Käse mit 155 (21,8 %) und Obst / Gemüse / Getreide mit 148 Eintragungen (20,8 %). Mit einigem Abstand folgen die Kategorien frisches Fleisch (101 Eintragungen / 14,2 %), Öle und andere Fette (94 / 13,2 %) sowie Fleischerzeugnisse (77 / 10,8 %). Auf diese fünf Warengruppen entfallen 80,9 % aller eingetragenen Herkunftsbezeichnungen.

Abbildung 3: Bedeutung der Produktgruppen im EU-Register (Stand 11/2006)



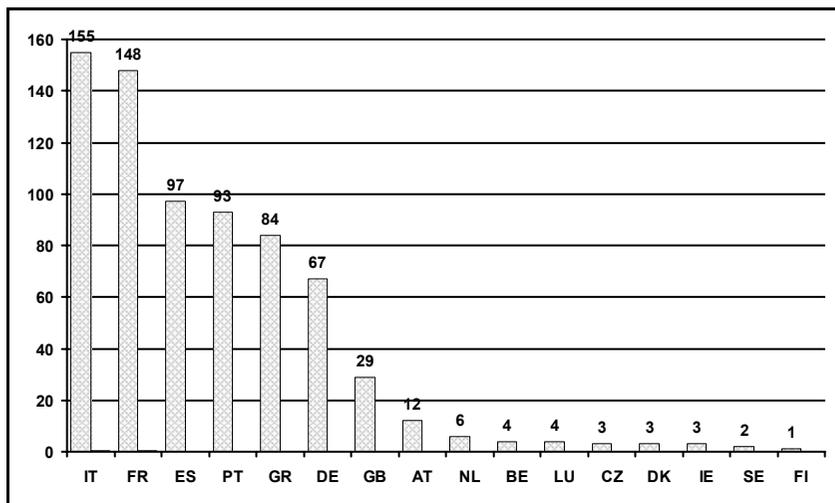
Quelle: [http://ec.europa.eu/agriculture/qual/de/1bbaa\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/qual/de/1bbaa_de.htm)

Eine Differenzierung der eingetragenen Herkunftsbezeichnungen nach Mitgliedsstaaten zeigt, dass 81,2 % der Registrierungen allein auf die fünf Staaten Italien (155 Eintragungen / 21,8 %), Frankreich (148 Eintragungen / 20,8 %), Spanien (97 / 13,6 %), Portugal (93 / 13,1 %) und Griechenland (84 / 11,8 %) entfallen. Bei den Ländern Italien, Frankreich, Spanien und Portugal liegen die Schwerpunkte der Eintragungen in den Kategorien Käse und Obst/Gemüse/Getreide. Zusätzlich offenbaren Frankreich und Portugal deutliches Engagement im Fleischsektor sowie Italien, Spanien und Griechenland in der Kategorie Öle/Fette.

In der Länderbetrachtung folgt an sechster Stelle Deutschland mit aktuell 67 Eintragungen (9,4 %). Auf den ersten Blick scheint dieser Wert akzeptabel, eine genauere Analyse zeigt jedoch ein anderes Bild. Von den 67 Eintragungen fallen 31 auf Mineral- und Quellwasser in der Kategorie „Sonstige

Getränke“. Diese geschützten Herkunftsangaben wird Deutschland nach Ablauf einer Übergangsfrist im Jahr 2013 verlieren, da eine „kleine Novellierung“ der Verordnung im Jahr 2003 diese Produkte von dem EU-Herkunftsschutz im Sinne der VO (EG) Nr. 510/2006 ausgeschlossen hat. Von den verbleibenden 36 Herkunftsbezeichnungen entfallen zwölf unter die Kategorie „Bier“. In den übrigen Kategorien kann Deutschland nur geringe Erfolge verzeichnen: geschützte Fleischerzeugnisse (8 Eintragungen), frisches Fleisch (3), Käse (4), Backwaren (4), Obst / Gemüse / Getreide (2), frische Fische (2) oder Öle (1) aus Deutschland spielen europaweit kaum eine Rolle. Insgesamt überwiegen dabei Produkte mit dem g. g. A.-Schutz. Innerhalb Deutschlands ist wie in Europa insgesamt ein Süd-Nord-Gefälle zu verzeichnen.

Abbildung 4: Eingetragene Herkunftsbezeichnungen nach VO (EG) Nr. 510/2006 nach Mitgliedsstaaten (Stand 11/2006)



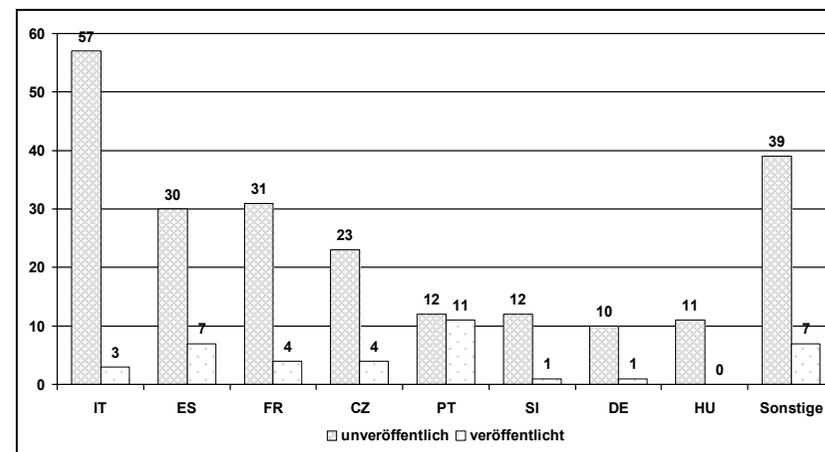
Quelle: [http://ec.europa.eu/agriculture/qual/de/1bbab\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/qual/de/1bbab_de.htm)

Für eine mittelfristige Prognose hinsichtlich der Registrierung ist eine Untersuchung der eingegangenen Anträge bei der Europäischen Union interessant. Es liegen der EU derzeit 263 Anträge zur Entscheidung vor, von denen aktuell 38 veröffentlicht sind (Stand 11/06). So wird die Zahl der geschützten geographischen Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen in absehbarer Zeit die 1000er Marke erreichen. Die Statistiken zeigen insgesamt, dass die führenden Staaten Italien (60 laufende Antragsverfahren), Frankreich (37) und Spanien (35) ihren Abstand gegenüber den restlichen Nationen weiter ausbauen werden. Auffallend ist, dass einige der neuen

Mitgliedsstaaten der EU dieses Instrument fokussieren. Die Tschechische Republik (27), Slowenien (13) und Ungarn (11) sind dabei die aktivsten Antragssteller (vgl. Abbildung 5).

Deutschland ist derzeit mit 11 Anträgen vertreten, unter denen „Bayerischer Meerrettich“ bzw. „Bayerischer Kren“ als nächste Spezialität den Herkunftsschutz bekommen wird. Folgende Erzeugnisse wurden vom Deutschen Patent- und Markenamt kürzlich formal und inhaltlich geprüft und im Jahr 2006 veröffentlicht: „Bayerischer Süßer Senf“, „Hessischer Apfelwein“, „Hessischer Handkäse“ sowie „Lüneburger Heidekartoffeln“ und „Westfälischer Knochenschinken“.<sup>4</sup> Bedenklich ist in Deutschland die Beobachtung, dass vermehrt Anträge eingehen, deren Antragssteller keine Vereinigungen im Sinne der Verordnung darstellen. Zudem gibt es Kritik an den gestellten Anträgen bezüglich der vermehrt fehlenden Verbindung der Rohstoffe mit der Region (SCHUBERT, 2004, S. 66).

Abbildung 5: Laufende Eintragungsverfahren bei der Europäischen Union (Stand 11/2006)



Quelle: [http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protect/applications/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protect/applications/index_en.htm)

### 2.3 Chancen und Risiken des EU-Herkunftsschutzes für Unternehmen, Schutzgemeinschaften und Regionen

In dem wissenschaftlichen Diskurs zum EU-System werden zahlreiche Chancen und Risiken des Herkunftsschutzes aufgeführt (z. B. THIEDIG,

<sup>4</sup> [http://publikationen.dpma.de/fnd\\_tm\\_gd.do](http://publikationen.dpma.de/fnd_tm_gd.do)

2004; STMLF.BAYERN, 2006; PROFETA, 2006). Nachfolgend werden diese Argumente überblicksartig und ohne tiefgehende Diskussion aufgeführt, um die Dimension des Schutzes für Unternehmen, Schutzgemeinschaften und Regionen darzustellen.

Mit dem EU-Schutz binden die Produzenten regionaler Lebensmittelspezialitäten ihren Produktionsbetrieb zwingend an die Herkunftsregion. Eine Verlagerung des Standorts aufgrund z. B. zunehmender Strukturnachteile (steigende Kosten, fehlende Infrastruktur) ist fortan kaum mehr möglich. Nur wenn die Schutzvereinigung gemeinschaftlich die Löschung des EU-Herkunftsschutzes beantragt, kann die Herstellung wieder von dem Herkunftsgebiet getrennt werden.

Ein weiteres Risiko ergibt sich für Unternehmen durch die zwingend notwendige Offen- und Festlegung von Produktspezifikation und der Herstellverfahren. Hiervon werden weniger regionsfremde Produktionsbetriebe als vielmehr solche aus der eigenen Region profitieren, da sie nun auf spezielles „Produktions-Know-how“ zurückgreifen können. Auch können die Produktionskosten durch z. B. die Bindung an einen qualitätsdeterminierenden Rohstoff steigen, wenn dieser verknappt (bspw. durch Ernteausfälle). Ausweichmöglichkeiten durch Produkt- oder Produktionsanpassungen sind aufgrund der verbindlichen Produktspezifikationen kaum vorhanden. Unvermeidbar sind Rechtsberatungs- und administrative Kosten für das Eintragsverfahren sowie für die obligatorischen Kontrollen.

Ein bedeutender Vorteil der Eintragung nach VO (EG) Nr. 510/2006 besteht im umfangreichen Schutz der Bezeichnungen. Der Schutzzumfang der Verordnung beinhaltet nach Artikel 13 den Schutz gegen „jede direkte oder indirekte kommerzielle Verwendung [...] für Erzeugnisse, die nicht unter die Eintragung fallen [...]“, „jede widerrechtliche Aneignung, Nachahmung oder Anspielung [...]“, sowie gegen „alle sonstigen falschen oder irreführenden Angaben [...] und gegen „alle sonstigen Praktiken, die geeignet sind, den Verbraucher [...] irrezuführen“ (VO (EG) Nr. 510/2006 des Rates: Art.13, Abs. 1). Auch ist ein „Abgleiten“ zu einer Gattungsbezeichnung, die von jedermann nutzbar wäre, nicht mehr möglich (vgl. ebenda: Art. 13, Abs. 2).

Mit der Eintragung von Herkunftsbezeichnungen gemäß der Verordnung Nr. 510/2006 sind die staatlichen Behörden verpflichtet, bei Missbrauch im eigenen Land einzuschreiten. Damit bietet dieser Schutz eine intensivere Kontrolle und Überwachung als bei national geschützten klassischen Marken oder Regionsmarken, da bei letzteren die Überwachung allein dem Rechtsinhaber obliegt. Interessante Perspektiven ergeben sich durch eine geplante Integration des EU-Schutzes in WTO-Recht, auch wenn es hier noch erhebliche Widerstände der auf Commodities und Imitate spezialisierten Exportländer wie den USA oder Australien gibt.

Volkswirtschaftliche Chancen ergeben sich durch die Festlegung der gesamten Wertschöpfungskette (im Fall einer g. U.) oder zumindest bedeutender Teile dieser auf eine Region bzw. ein Mitgliedsland der EU. Durch die Eintragung werden die Produktionsrechte monopolisiert und die Marktnachfrage verlagert sich – bei einer bereits weitestgehend etablierten Spezialität – in das Herkunftsgebiet. So werden in einer Region Arbeitsplätze gesichert und ggf. neue geschaffen, fiskalische Effekte führen zu einem kontinuierlichen Steueraufkommen für Kommunen. Insgesamt wird die gesamte Region durch das Produkt touristisch und als Investitionsstandort aufgewertet.

Produzierende Unternehmen profitieren bei einer Eintragung von dem bereits erläuterten Rechtsschutz. Aus Marketingsicht ist darüber hinaus die wachsende Nachfrage nach Nischenprodukten interessant. Hier kommen derzeit unterschiedliche Konsummotive zusammen (ENNEKING ET AL., 2004; PROFETA, 2006). Als Gegenbewegung zu einer durch Globalisierung und Terrorismus verunsicherten Gesellschaft gewinnt Heimat als Vertrauensanker („Cocooning“) an Relevanz. Zugleich wird auch das Arbeitsplatzargument, das in den neuen Bundesländern seit geraumer Zeit wichtig ist, insgesamt in Deutschland als Kaufkriterium höher gewichtet („buying local“). Hinzu kommt eine stärkere Polarisierung des Konsums und eine gesellschaftliche Neudefinition des Themas Essen in Teilen der Gesellschaft, in dem Kochen und Genießen und damit auch die soziale Demonstration von Produktkompetenzen an Bedeutung gewinnen. Lebensmittelspezialitäten eignen sich hervorragend zur Darstellung von Produktkennerschaften.

Neben der Verbraucherperspektive fügen sich regionale Besonderheiten aber auch gut in die sich zurzeit vollziehende Umpositionierung wichtiger Unternehmen des qualitätsorientierten Lebensmitteleinzelhandels („Wir lieben Lebensmittel/Edeka“) ein. Vollsortimenter wie Edeka oder Rewe versuchen sich zunehmend über Sortimentsbesonderheiten von Discountern abzusetzen. Vor diesem Hintergrund nimmt die Relevanz von klassischen, ubiquitär distribuierten Individualmarken eher ab, die Bedeutung von geographischen Herkunftsangaben stetig zu.

Schließlich kommen Maßnahmen der Absatzförderung mit Betonung der regionalen Herkunft insbesondere mittelständischen Nahrungsmittelherstellern zu Gute, die in den letzten Jahren Marktanteile verloren haben. Geographische Herkunftsbezeichnungen sind den Konsumenten oftmals bekannt und haben bei einem positiven Image ab ovo ein hohes akquisitorisches Potential (THIEDIG, 2004, S. 50). So bedarf der Imageaufbau keines hohen Budgets, welches für kleine und mittelständische Unternehmen ohnehin nicht aufzubringen wäre. Weitere Chancen auf Unternehmensebene ergeben sich durch sukzessive Qualitätsverbesserung und steigende Exportchancen für

das geschützte Produkt. Dieses gilt insbesondere für die romanischen Staaten in der EU, in denen der Herkunftsschutz große Erfolge erzielt.

## 2.4 Zwischenfazit

Die Darstellung der EU-Verordnung Nr. 510/2006 zum Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen für Agrarerzeugnisse und Lebensmittel zeigt, dass das Instrument wesentliche Ziele der gemeinsamen Agrarpolitik aufgreift und landwirtschaftlichen Betrieben sowie kleinen und mittelständischen Herstellern interessante Perspektiven im Wettbewerb aufzeigt. Quantitativ hat das Instrument beachtliche Erfolge erzielt, in naher Zukunft werden über 1.000 Agrarerzeugnisse und Lebensmittel den EU-Schutz erhalten haben. Die Verordnung wird insbesondere von den romanischen Staaten intensiv genutzt. Mittlerweile haben auch einige osteuropäische Länder das Instrument für sich entdeckt. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive spricht vieles dafür, dass die Zurückhaltung deutscher Unternehmen nachteilig ist.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht fällt die Bewertung des Instruments weniger eindeutig aus. Das Beispiel Feta, ein ursprünglich in Bulgarien entwickeltes Erzeugnis, dann in Griechenland tradiert, aber in Nordeuropa von dänischen und norddeutschen Großmolkereien – unter z. T. fragwürdiger Anlehnung an Griechenland – populär gemacht, zeigt, dass es hier um eine komplexe Gemengelage aus dem Schutz kultureller Traditionen, Mittelstandsförderung, Politik für den ländlichen Raum und Monopolisierung von Gattungsmarken geht (SPILLER / VOSS, 2006a). Besonders dann, wenn – wie bei vielen g. g. A. – kein naturwissenschaftlicher Zusammenhang zwischen Produktqualität und Herkunft hergestellt werden kann, geht es um die Entscheidung, ob eine ernährungskulturelle Innovation (eine in einer Region entwickelte Spezialität) genauso wie eine Marke zeitlich unbegrenzten Rechtsschutz erhalten soll oder ob es wie bei Patenten eines Imitationswettbewerbs bedarf. Bei der letztgenannten Position würde das Instrument der geschützten traditionellen Spezialität (VO (EG) Nr. 509/2006) greifen, die die Qualität normiert, ohne Anbietermonopole zu schaffen.

Nicht ohne Grund war die Einführung der g. g. A. in der Genese der Verordnung der umstrittenste Punkt (LEÓN RAMÍREZ, 2006, S. 58 ff.) Durch die Lösung vom strikten Zusammenhang zwischen Herkunft und Qualität durch den Bezug auf das Herkunftsimago wird der Geltungsbereich der Verordnung Nr. 510/2006 sehr weit ausgedehnt, denn letztlich lassen sich fast alle Lebensmittelspezialitäten auf irgendeine Ursprungsregion zurückverfolgen. Wie das Beispiel Feta zeigt, ist es nicht notwendig, dass diese Ursprungsregion noch im Namen auftaucht.

In unserer Bewertung sind damit letztlich die beiden Instrumente g. g. A. auf der einen und g. t. S. auf der anderen Seite inkompatibel. Während die traditionelle Spezialität als ein Instrument des Verbraucherschutzes ohne regionalen Bezug konzipiert ist, schafft die geographische Angabe als Produzentenschutz ein Anbietermonopol für eine Region.<sup>5</sup> Eine g. t. S. schützt vor Downtrading und adverser Selektion, eine g. g. A. vor überregionalen Wettbewerbern. Nicht ohne Grund zeichnet sich deshalb zurzeit ab, dass internationale Großunternehmen versuchen, über die g. t. S. die qualifizierten Herkunftsangaben „auszuhebeln“. Als konkretes Beispiel kann Mozzarella genannt werden. Diese Käsesorte ist einmal in Italien als g. U. eingetragen (Mozzarella di Bufala Campana) und zum anderen als geschützte traditionelle Spezialität (Mozzarella). Die einfache Produktbezeichnung kann damit nach derzeitiger Rechtsauffassung weiterhin in allen Ländern genutzt werden – solange die grundsätzliche Produktspezifikation der g. t. S. eingehalten wird. Das Beispiel veranschaulicht, dass es bei den Verordnungen 509 und 510 im Kern um interessenpolitische Auseinandersetzungen zwischen regionalen Spezialisten und auf Kostenführerschaft ausgerichteten nationalen und internationalen Anbietern geht.

Die folgende Tabelle versucht, die zentralen gesamtwirtschaftlichen Bewertungsebenen mit Bezug auf die Ziele der Verordnung einzuschätzen. Ein Gesamtfazit fällt angesichts der skizzierten Zielkonflikte nicht leicht. Aus Sicht eines marktevolutorischen Konzeptes mit Fokus auf die Förderung der Qualitätsdynamik und der Synergieeffekte im ländlichen Raum kommen wir insgesamt zu einer positiven Bilanz. Vieles hängt aber von der Umsetzung im Detail ab. So gibt es z. B. derzeit einige Zweifel an der Funktionsfähigkeit der Kontrollebene.

---

<sup>5</sup> So kann z. B. Serano-Schinken als g. t. S. überall in Europa produziert werden, während Lübecker Marzipan als g. g. A. nur in Lübeck produziert werden darf.

Tabelle 1: Zusammenfassende Bewertung des EU-Instruments zum Schutz von geographischen Herkunftsangaben.

Bewertungsebene	Vorteile	Nachteile
Agrarstrukturpolitik	Förderung des ländlichen Raums	Strukturkonservierend
	Wettbewerbsvorteil für Länder mit ausgeprägter Ernährungskultur	Einfallstor für Subventionen
	Synergieeffekte zu Tourismus	
Wettbewerbspolitik	Vermeidung unlauteren Wettbewerbs	Regionales Angebotsmonopol
	Förderung des Qualitätswettbewerbs	Verringerung des Imitationswettbewerbs
		Reduktion des Preiswettbewerbs/Gefahr von Preisabsprachen
Verbraucherpolitik	Kontrolle der Produktqualität durch Zertifizierung	Preiserhöhungen
	Vermeidung adverser Selektionsprozesse	

Quelle: eigene Darstellung

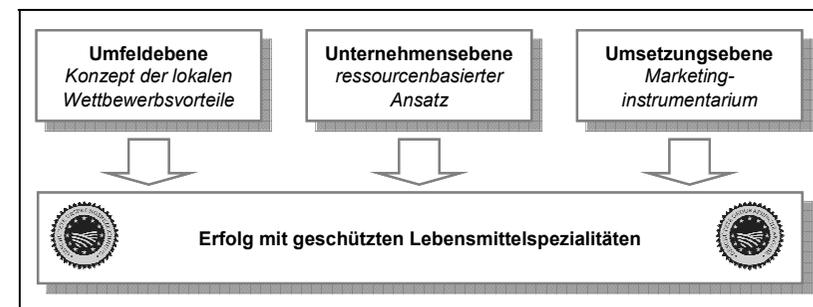
Im Folgenden wird die gesamtwirtschaftliche Sinnhaftigkeit der geschützten Herkunftsangaben nicht weiter verfolgt. Vielmehr stehen die einzelbetrieblichen Chancen der Verordnung im Vordergrund. Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es hier ungenutzte Potentiale für die deutsche Ernährungswirtschaft gibt.

### 3 Erfolg mit geschützten Herkunftsangaben – theoretische Vorbemerkungen

#### 3.1 Konzeptionelles Gerüst der Untersuchung

Welche Erfolge erzielen Schutzgemeinschaften und Unternehmen, die geographisch geschützte Erzeugnisse im Sinne der EU-Verordnung Nr. 510/2006 produzieren? Und welche Einflussgrößen bestimmen diesen Erfolg? Diese Fragestellungen stehen im Fokus der im Folgenden dargestellten empirischen Untersuchung. In Anbetracht der heterogenen Erscheinungsweise der Angebotsseite, sei es hinsichtlich der Produktkategorien vom Käse bis zur Forelle oder hinsichtlich der Unternehmensgrößen vom „Einmannbetrieb“ bis zum international agierenden Lebensmittelproduzenten, sind eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu beachten. Hinzu kommt der Umstand, dass der EU-Schutz nur von Schutzgemeinschaften beantragt werden kann. Somit rücken neben einzelbetrieblichen Aspekten auch kooperative Fragestellungen in das Blickfeld. Schließlich haben auch exogene Faktoren wie die Bekanntheit und Reputation der Ursprungsregion einen Einfluss auf den Markterfolg von geschützten Lebensmittelspezialitäten. Als Grundlage für die empirische Untersuchung dient ein konzeptionelles Gerüst, welches die wesentlichen Einflussgrößen auf den Markterfolg umfasst. Dieser Rahmen besteht aus den Ebenen *Umfeld*, *Unternehmen* und *Umsetzung*. Eine theoretische Fundierung findet der Ansatz durch das Konzept der *lokalen Wettbewerbsvorteile* (Umfeldebene), den *ressourcenbasierten Ansatz* (Unternehmensebene) sowie durch die Anwendung des *Marketinginstrumentariums* (Umsetzungsebene).

Abbildung 6: Erfolg mit geschützten Lebensmittelspezialitäten



Quelle: eigene Darstellung

### 3.2 Konzept lokaler Wettbewerbsvorteile

In dem Konzept lokaler Wettbewerbsvorteile greift HAUSLADEN (2000) den Ansatz nationaler Wettbewerbsvorteile von PORTER (1991) auf und überträgt diesen auf einen kleinräumigeren, regionalen Raum. In dem Modell werden vier Potentialfelder abgeleitet, die einen möglichen lokalen Wettbewerbsvorteil beeinflussen (HAUSLADEN, 2000, S. 450):

- Faktorpotential  $\Rightarrow$  Standorteffekt
- Kooperationspotential  $\Rightarrow$  Synergieeffekt
- Konsumentenpotential  $\Rightarrow$  Herkunftseffekt
- Imagepotential  $\Rightarrow$  Identitätseffekt

Zum Standorteffekt tragen Faktoren und Faktorkombinationen bei, durch die Wettbewerbsvorteile für regionale Lebensmittelspezialitäten entstehen. Hiermit sind natürliche Bedingungen, die vorhandene Infrastruktur, das Humankapital und Kapital gemeint. Insbesondere die natürlichen Bedingungen (wie z. B. Klima, Boden und Relief) sind für Anbieter geographisch geschützter Erzeugnisse von großer Bedeutung. Über diese Elemente wird der notwendige Nachweis des Einflusses des Herkunftsgebietes auf die besondere Produkteigenschaft erbracht. Aber auch die vorhandene Infrastruktur steht in direktem Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen des EU-Schutzes. Je nach Definition der regionalen Wertschöpfungstiefe ist die Nähe und Anbindung an die vor- und nachgelagerten Bereiche, d. h. zu den Erzeugungs- und Verarbeitungsstrukturen, von Relevanz. Bei Produkten mit geschützten Ursprungsangaben hat die vorhandene Infrastruktur einen größeren, bei Produkten mit geschützten geographischen Angaben einen geringen Einfluss auf das Faktorpotential. Als letzter Faktor, der zu einem Standorteffekt führen kann, ist das verfügbare Kapital von Unternehmung und Schutzgemeinschaft zu nennen. Untersuchungen zeigen, dass die finanzielle Förderung regionaler Projekte des Agrarmarketings gerade in der Startphase wichtig ist (BESCH / HAUSLADEN, 1999, S. 29; BARJOLLE / SYLVANDER, 2002, S. 20). Finanzierungsquellen können staatliche Förderprogramme oder eigene Mittel der Unternehmen oder Schutzgemeinschaften sein.

Ein weiteres Potentialfeld, das einen Wettbewerbsvorteil induzieren kann, umfasst die Kooperationswilligkeit innerhalb der Herkunftsregion. Zur Erlangung des Herkunftsschutzes müssen sich die regionalen Produzenten in einer Schutzgemeinschaft zusammenschließen und einen Konsens über Beschaffungswege, Produkt- und Prozessqualitäten sowie ein kooperatives Marketing herstellen. Insbesondere bei Spezialitäten, die durch eine g. U. geschützt sind, ist entlang der Wertschöpfungskette eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft von Bedeutung, da Landwirte und Verarbeitungsunter-

nehmen vertragliche Regelungen über Produktionsmengen, Preise, Qualitäten u. Ä. finden müssen.

Weitere Einflussgrößen in dem Konzept lokaler Wettbewerbsvorteile sind das Konsumenten- und das Imagepotential. Bei lokalem und regionalem Absatz („Aus der Region für die Region“) sind potentielle Konsumenten in der Region von besonderer Bedeutung. Wird ein geographisch geschütztes Erzeugnis auf überregionalen und internationalen Märkten vermarktet („Spezialitätenmarketing“), ist das dortige Konsumentenpotential zu berücksichtigen. Es ist zu vermuten, dass der Herkunftseffekt beim Spezialitätenmarketing vom Image der Ursprungsregion geprägt wird. In diesem Fall muss sich die Region im Bewusstsein der Zielgruppen gegenüber anderen Regionen deutlich abgrenzen. Bausteine dieses einzigartigen Images (Unique Local Proposition, ULP) können Tourismus, Naturschutz, Tradition oder Handwerk sein (HAUSLADEN, 2000, S. 450). Die besondere Reputation wird von den Konsumenten auf die Produkte aus dieser Region transferiert. Produkte profitieren umso mehr von einer Herkunftsangabe, je positiver das Image der Herkunftsregion ist und je deutlicher das Produkt das Image der Region widerspiegelt (THIEDIG, 2004, S. 96).

### 3.3 Unternehmensressourcen als Grundlage des Markterfolgs

Im Gegensatz zur Betrachtung des Unternehmensumfeldes dient die ressourcenorientierte Sichtweise als Orientierungshilfe bei der Analyse der Unternehmensbesonderheiten. Somit wechselt die Blickrichtung von einer „outside in-“ zu einer „inside out-Perspektive“. Der ressourcenbasierte Ansatz betrachtet die internen Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und die Verbindung zwischen unternehmensspezifischen, einzigartigen Ressourcen und dauerhaften Wettbewerbsvorsprüngen (WERNERFELT, 1984, S. 171; BARNEY, 1991; BRESSER, 2004, S. 1270). Sollen Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen, müssen diese wertvoll, knapp, nicht substituierbar und nicht imitierbar sein (BARNEY, 1991, S. 99 ff.). Die Vielzahl möglicher Unternehmensressourcen wird klassisch in drei bzw. vier Kategorien eingeteilt: Physische Ressourcen, Humankapital und organisatorische Ressourcen (EBENDA, S. 389) sowie finanzielle Ressourcen (BAMBERGER / WRONA, 1996, S. 387). Die Projektion des ressourcenbasierten Ansatzes auf die unternehmerische Praxis führt zum Konzept der Kernkompetenzen (THEUVSEN, 2001, S. 1646). Kernkompetenzen stellen eine Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten dar, die die Basis für Wettbewerbsvorteile sind, d. h. für den Kunden relevante Leistungsvorsprünge bieten, die das Unternehmen dauerhaft vom Wettbewerb abheben (PRAHALAD / HAMEL, 1999, S. 957ff; KRÜGER / HOMP, 1998, 529f).

Bei der Analyse ist daher zu fragen, welche Kernkompetenzen für ein erfolgreiches Marketing mit geographischen Herkunftsangaben notwendig sind. In aller Regel handelt es sich um ein Nischenmarketing, d. h. um die Bearbeitung kleiner Marktsegmente mit hoch spezialisierten Kundenanforderungen. Ein Nischenmarketing bedarf daher einer hohen unternehmerischen Flexibilität, einer ausgeprägten Markt- und Kundennähe und der Fähigkeit, mit geringen Budgets Markenimages aufzubauen. In den letzten Jahren hat die Marketingforschung insbesondere auf den Stellenwert der Markt- und Kundenorientierung für ein erfolgreiches Markenmanagement verwiesen (SCHRAMM ET AL., 2004). Folgende Faktoren sind für ein erfolgreiches Markenmanagement wichtig (HARRIS, 2000; KOHLI / JAWORSKI, 1990; NARVER / SLATER, 1990):

- Unternehmenskultur: Übernahme der Marketing-Philosophie, offenes Klima, Freiräume für Kreativität, Servicebereitschaft.
- Strategie: Differenzierungsstrategie durch Produktinnovationen und Marktsegmentierung, Langfristorientierung bei proaktiver Strategieformulierung mit hoher analytischer Kompetenz.
- Organisation: Begrenzte Hierarchie, Delegation / Empowerment, hohe hierarchische Ansiedlung von Marketing / Vertrieb, Vermeidung von zu starker Prozessstandardisierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, interfunktionale Organisation.
- Personalführung: Personalauswahl im Hinblick auf Kundennähe und Empathie, Personalbeurteilung und -entlohnung unter Einschluss der Kundenzufriedenheit, kundenorientiertes Führungsverhalten.
- Informationssystem: Ausgeprägte Markt- und Wettbewerbsforschung, Auswertung von Kundendienstinformationen, ein Wissensmanagement, das für die Weiterleitung von Marktinformationen im gesamten Unternehmen sorgt.
- Planungs- und Kontrollsystem: Outside-in-Perspektive, hohe Relevanz von Marketingzielen und -budgets, Einbeziehung von Marktdaten in das Controlling.

Eine empirische Untersuchung zur Ausprägung dieser Faktoren in der deutschen Ernährungsindustrie zeigt, dass ein erheblicher Teil der Hersteller diese Kompetenzen nicht besetzen kann. Insbesondere Unternehmen, die schwerpunktmäßig im Massenmarkt tätig und auf Kostenführerschaft ausgerichtet sind (z. B. viele Großgenossenschaften), weisen die entsprechenden Fähigkeiten nicht auf (SCHRAMM ET AL., 2004). Für solche Unternehmen setzt der Einstieg in ein Nischenmarketing erhebliche unternehmenskulturelle und organisatorische Wandlungsprozesse voraus.

Als zweite notwendige Bedingung eines erfolgreichen Marketings mit geographischen Angaben ist auf die Kooperationsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zum Aufbau strategischer Netzwerke zu verweisen, da es in aller Regel um ein kooperatives Marketing in einer Schutzgemeinschaft geht. In dieser wird es z. B. aufgrund von Unterschieden in der Unternehmensgröße und der strategischen Ausrichtung immer wieder Zielkonflikte geben. Empirische Studien zeigen, dass „Schlüsselpersonen“ wesentlichen Einfluss auf das regionale Kooperationsverhalten haben. Diese Akteure können Synergien durch die Zusammenführung unterschiedlicher Interessensgruppen erhöhen und sollten über Organisationsgeschick, Kommunikationsfähigkeit sowie vernetzte Denkweisen verfügen (BESCH / HAUSLADEN, 1999, S. 33 f.; BENNER / KLIEBISCH, 2004, S. 6).

### 3.4 Die Umsetzungsebene: Anwendung des Marketinginstrumentariums

Nachdem vorangehend die Bedeutung der Umfeld- sowie der Unternehmensebene für Lebensmittel mit Herkunftsangabe diskutiert wurde, rückt nun die Fragestellung in den Fokus, wie die Unternehmen und Schutzgemeinschaften mit dem Herkunftsschutz operativ umgehen. Erfolgreich sind Unternehmen bzw. Schutzgemeinschaften nur dann, wenn die Potentiale im Markt umgesetzt werden. Entsprechend der Differenzstrategie muss das Marketing für geschützte Erzeugnisse den Konsumenten relevante Leistungsvorteile kommunizieren. Als Strukturierungshilfe für die Analyse der Umsetzungsebene dienen die Aktionsfelder des Marketinginstrumentariums.

Der Produktqualität kommt bei geschützten Erzeugnissen eine besondere Bedeutung zu, da diese Grundlage für die Verwendung einer qualifizierten Herkunftsangabe ist. Eine gemeinsame Produktpolitik beginnt bereits bei der Beantragung des EU-Schutzes nach VO (EG) Nr. 510/2006. Zu diesem Zeitpunkt entscheidet die Schutzgemeinschaft, ob eine g. U. oder g. g. A. beantragt werden soll. Damit einhergehend wird gemeinschaftlich die Produktspezifikation festgelegt und deren Kontrolle organisiert. Zentral ist hier die Definition des Qualitätsniveaus, da es bekanntlich beim kooperativen Marketing tendenziell zu einer Einigung auf ein relativ niedriges Niveau kommt und damit eine Premiumpositionierung gefährdet ist (SPILLER, 2001).

Die Produktmarkierung mittels Wortzeichen (geschützte geographische Angabe, geschützte Ursprungsbezeichnung) oder Bildzeichen (z. B. durch Verwendung der EU-Logos) dient neben der Werbefunktion zur Reidentifikation und zur Herkunftsbestimmung eines Produktes. Gleichzeitig ist die Markierung Werbeargument, Schutz vor Irreführung und Garantie des Herstellers (GRIENBERGER, 2000, S. 12 f.). Bezüglich der Produktmarkierung

ist zu erfragen, ob eine gemeinsame Markenstrategie mit Dach- oder Regionalmarken verfolgt wird oder ob den produzierenden Unternehmen die Kommunikation der geschützten Herkunftsangabe freigestellt wird.

Die Preispolitik betrifft das Entgelt des Leistungsangebots, Rabatte und anderweitige Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. In Bezug auf die vorliegende Thematik soll vereinfachend von Interesse sein, ob sich durch die Eintragung eines Produktes in das EU- Schutzregister höhere Preise realisieren lassen. Preispolitisch ist ferner eine Festlegung auf eine gemeinsame Preisstrategie in der Region denkbar. Diese kann beispielsweise die Preisdisziplin aller ansässigen Unternehmen fördern und Grundlage für eine einheitliche Positionierung des Erzeugnisses sein.

Die Kommunikationspolitik ist charakterisiert durch marktgerichtete Informationen durch das Unternehmen bzw. die Schutzgemeinschaft über Leistungsangebote und Preise. Zu untersuchen ist, inwieweit die Herkunft des Produktes und die Produktpositionierung den Zielgruppen dargestellt und ob die Kommunikation gemeinschaftlich oder unternehmensindividuell umgesetzt wird.

Die Distributionspolitik betrifft im Wesentlichen die genutzten Absatzwege (BARJOLLE / SYLVANDER, 2002, S. 9). Studien zum Spezialitätenmarketing zeigen, dass gerade bei kleineren Anbietern eine Mehrkanalstrategie sinnvoll sein kann. Die Wahl komplementärer Absatzkanäle wie etwa Direktvertrieb, Fachhandel, ausgewählte Filialunternehmen sowie Gastronomie kann zur Imageprofilierung beitragen und gleichzeitig notwendige Volumina generieren. Durch eine gemeinsame Absatzorganisation kann insbesondere beim indirekten Absatz eine Bündelung größerer und homogener Angebotsmengen sowie eine Streckung der zeitlichen Verfügbarkeit erreicht werden. Ein gemeinsames Logistikkonzept ist ebenfalls denkbar. Eine gemeinschaftliche Distribution eröffnet neben Kostenvorteilen die Möglichkeit, die Lieferanforderungen des LEH hinsichtlich einer konstanten Verfügbarkeit und Qualität, sowie eines kompatiblen Logistiksystems zu erfüllen (BENNER / KLIEBISCH, 2003, S. 38).

### 3.5 Forschungshypothesen

Die theoriegeleitete Diskussion über Faktoren, die den Vermarktungserfolg von Produkten mit geschützten Herkunftsangaben bestimmen, hat einige Aspekte aufgezeigt, die in der nachfolgenden empirischen Analyse genauer zu untersuchen sind.

Aus den Überlegungen zum Konzept lokaler Wettbewerbsvorteile resultiert, dass die vorhandene Infrastruktur von besonderer Bedeutung für Pro-

dukte mit einem g. U.-Schutz ist. Ferner haben verfügbare finanzielle Mittel aus Programmen zur Absatzförderung oder eigene Ressourcen eine positive Auswirkung auf den Markterfolg von geschützten, regionalen Lebensmittel-spezialitäten. Zur Erreichung dieses Markterfolgs sind die Teilnehmer der Wertschöpfungskette bereit, gewisse Kooperationen einzugehen. Dabei ist die Kooperationsbereitschaft innerhalb von g. U.-Schutzgemeinschaften höher als bei g. g. A.-Konsortien. Schlüsselpersonen haben einen besonderen Einfluss auf die Kooperationswilligkeit der Unternehmen.

Ein ausgeprägtes Konsumentenpotential ist im direkten Umfeld bei regionaler Vermarktung erfolgsrelevant. Erfolgt eine überregionale bis internationale Distribution, wird der „Herkunftseffekt“ zunehmend deutlicher vom Image der Herstellungsregion induziert. Je positiver und ausgeprägter das Image einer Region ist, desto größer sind die Auswirkungen des Identitätseffekts im Rahmen des Spezialitätenmarketings.

Wettbewerbsvorteile durch die Monopolisierung der Nachfrage können nur realisiert werden, wenn Unternehmen und Schutzgemeinschaften entsprechende Kernkompetenzen besitzen. Entscheidend ist, dass die geschützte Spezialität den Bedürfnissen der Kunden entgegenkommt, also kundenrelevant ist. Dies setzt ein hohes Maß an Kundennähe voraus sowie die Fähigkeit, im Sinne eines Markenartiklers langfristig in die Kommunikation zu investieren. Ein zweiter wesentlicher Faktor könnte in der Kompetenz zur Netzwerkbildung liegen.

Der Vermarktungserfolg wird erhöht, wenn Unternehmen auf Umsetzungsebene zu einem Nischenmarketing in der Lage sind. Dies verlangt möglicherweise eine strategisch orientierte Qualitätspolitik, Abstimmungen der Preisgestaltung, Low-Budget-Kommunikation und eine Mehrkanalabsatzstrategie. Gleichzeitig trägt ein gemeinsames Marketing der Schutzgemeinschaft wesentlich zum Positionierungserfolg der Spezialität bei.

## 4 Erfolg mit geschützten Herkunftsangaben – Ergebnisse einer empirischen Analyse

### 4.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Im Rahmen der empirischen Analyse wurden europaweit (mit einem Fokus auf Deutschland, Österreich, Spanien, Italien und Frankreich) Schutzgemeinschaften und deren Mitgliedsbetriebe mittels eines Fragebogens zu ihren Erfahrungen mit dem EU-Herkunftsschutz befragt. Ferner wurden 17 Expertengespräche mit explorativem Charakter geführt und vier Schutzgemein-

schaften (Herkunftsverband Thüringer und Eichsfelder Wurst und Fleisch e. V., GAILTALER SPECK – Gemeinschaft, Erzeugerring Steirisches Kürbiskernöl sowie Schutzverband der Schwarzwälder Schinkenhersteller e. V.) im Rahmen von Fallstudien detaillierter untersucht. In den Expertengesprächen und Fallstudien wurden i. d. R. die Geschäftsführer bzw. Vorsitzenden von Schutzgemeinschaften befragt. Die Ergebnisse der qualitativen Studien flossen in die Konzeption des Fragebogens ein und werden ergänzend zur Interpretation der quantitativen Erhebung herangezogen.

Der eingesetzte Fragebogen orientiert sich an der o. g. konzeptionellen Struktur (vgl. Abbildung 6) und den daraus abgeleiteten Hypothesen und beinhaltet folgende Themenbereiche:

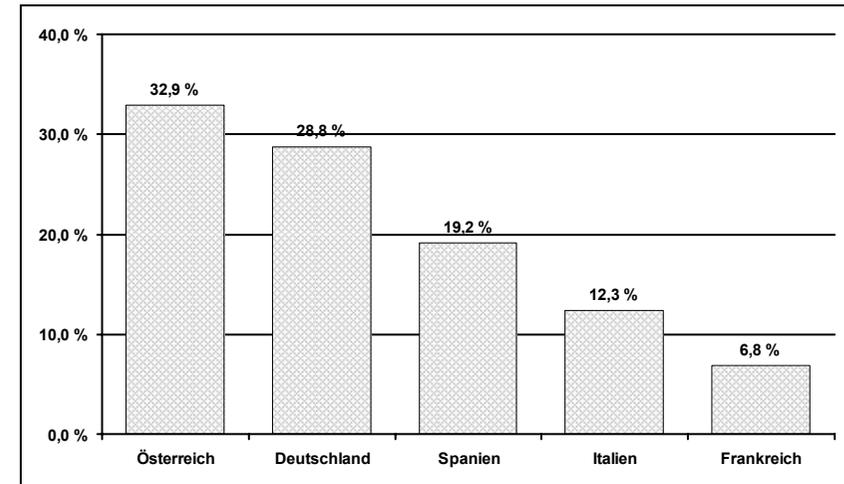
- Angaben zu Erzeugnis, Unternehmen und Schutzgemeinschaft
- Analyse von Standort und Umfeld
- Organisation im Unternehmen
- Erfassung der Marketingaktivitäten
- Einschätzung des Erfolgs des EU-Instruments
- Bewertung potentieller einzelbetrieblicher und kooperativer Erfolgsdeterminanten

Die Befragung war international ausgerichtet. Da europaweit Produzenten von geschützten Lebensmittelspezialitäten in keiner Statistik erfasst werden, musste eine entsprechende Datenbank mit Schutzgemeinschaften und deren Mitgliedsbetrieben erstellt werden. Obgleich die Grundgesamtheit mit 711 Schutzgemeinschaften und schätzungsweise über 50.000 Mitgliedsbetrieben eine beachtliche Größe annimmt, konnten die Schutzgemeinschaften mangels entsprechender Ansprechpartner, unklarer Organisationsstrukturen und veraltetem Datenmaterial seitens der Europäischen Union nur schwer erreicht werden. Damit einhergehend war die Kontaktaufnahme mit den Mitgliedsbetrieben ebenso kompliziert. Auch die heterogene Struktur der angesprochenen Unternehmen – vom Ein-Mann-Betrieb in den französischen Alpen bis zum internationalen Lebensmittelkonzern mit über 10.000 Mitarbeitern – und die sprachlichen Barrieren erforderten eine gewisse Kreativität in der Durchführung der Studie. Insgesamt wurden 1.753 Unternehmen in Form einer Online-Befragung kontaktiert.

An der Befragung haben letztlich leider nur 73 Unternehmen (Mitglieder von Schutzgemeinschaften), die eine geschützte Lebensmittelspezialität produzieren, teilgenommen. 60,3 % der Erzeugnisse sind als g. g. A., 39,7 % als g. U. im EU-Register eingetragen. In der Stichprobe befinden sich Unternehmen aus Österreich (32,9 %), Deutschland (28,8 %), Spanien (19,2 %),

Italien (12,3 %) und Frankreich (6,8 %). Hinsichtlich der Produktkategorien sind Fleischerzeugnisse (24,7 %), Obst, Gemüse und Getreide (24,7 %) sowie Öle und andere Fette (17,8 %) am stärksten vertreten.<sup>6</sup> Somit ist die erreichte Stichprobe sicherlich nicht repräsentativ, erlaubt aber dennoch interessante Rückschlüsse auf die Forschungsfragestellungen. In rund 50 % der Fälle bestand die Schutzgemeinschaft bereits vor der EU-Regelung (1992), so dass die Befragten die Marktentwicklung gut beurteilen können.

Abbildung 7: Herkunft der teilnehmenden Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

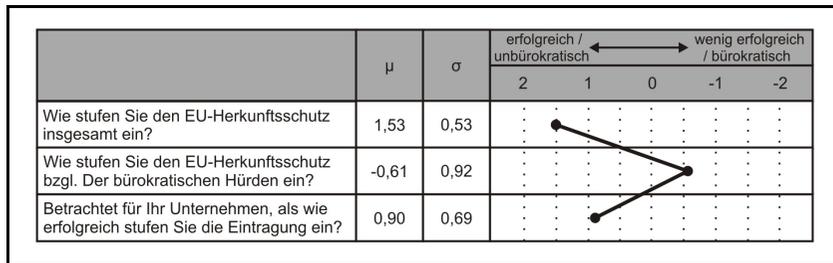
#### 4.2 Gesamteinschätzung des Schutzsystems

Bevor Einflussgrößen gesucht werden, die den Vermarktungserfolg geschützter Erzeugnisse bestimmen, vorab einige Anmerkungen zu der Erreichung der Ziele der EU-Verordnung aus Sicht der befragten Unternehmen. Abbildung 8 zeigt, dass die antwortenden Unternehmen dem EU-Herkunftsschutz deutlich positiv gegenüberstehen. Dabei fällt jedoch die Bewertung für das eigene Unternehmen etwas schlechter aus als die Gesamtbewertung. Sicherlich weist die erreichte Stichprobe einen gewissen Bias auf, die positive Gesamtbewertung konnte aber auch in der Vielzahl der geführten Expertengespräche bestätigt werden. Als Begründung für die Einschätzung wurden

<sup>6</sup> Aufgrund der Kürze dieses Berichts können nicht alle Ergebnisse im Detail aufgeführt werden. Die gesamte Studie kann im Internet auf der Webseite des Lehrstuhls (<http://www.agrarmarketing.uni-goettingen.de>) abgerufen werden.

immer wieder Stichworte wie eine einfachere Positionierung, gehobene Qualitätsstandards oder Wettbewerbsvorteile (z. B. gegenüber großen Playern in der Branche) genannt.

Abbildung 8: Zufriedenheit mit dem EU-System aus Sicht der herstellenden Betriebe



Quelle: eigene Erhebung

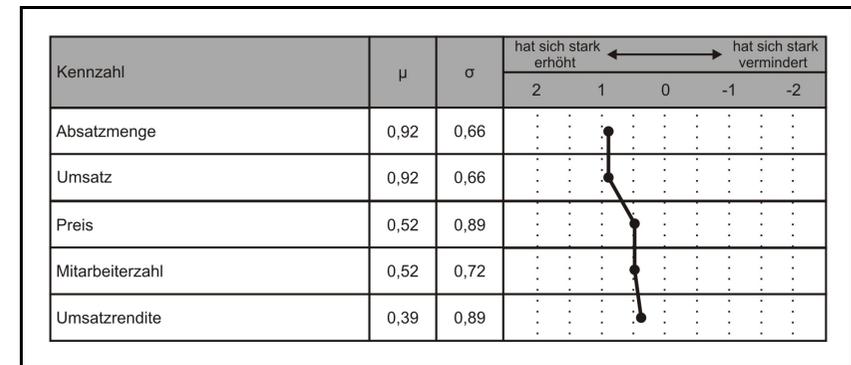
Bei der offenen Bewertungsfrage werden deutlich mehr Vor- als Nachteile genannt. Hauptkritikpunkt ist der Bürokratisierungsgrad aufgrund der langwierigen Eintragungsprozedur und des gestiegenen administrativen Aufwands im Zuge neuer Kontrollen. Bei einer expliziten Frage wird von mehr als 60 % der Unternehmen der Bürokratisierungsgrad des Instruments kritisiert. Inwieweit die angesprochene Novellierung der Verordnung hier Vereinfachungen schafft, wird sich in der Zukunft zeigen. Weitere Defizite werden in der geringen Werbewirkung des Logos und internen Konkurrenzbeziehungen gesehen.

60 % der Unternehmen nutzen das EU-Zeichen für ihre Produktverpackung, nur gut ein Drittel weist dem Label jedoch eine besondere Marketingwirkung zu. Rund 49 % der Befragten gehen davon aus, dass das Logo dem Verbraucher nicht einmal bekannt ist. 86 % der Betriebe bezahlen einen Mitgliedsbeitrag an die Schutzgemeinschaft, in zwei Drittel aller Schutzgemeinschaften werden aus solchen Beiträgen fest angestellte Mitarbeiter bezahlt. Knapp 47 % der befragten Unternehmen geben an, dass die Marketingaktivitäten hauptsächlich einzelbetrieblich erfolgen, 34 % sehen den Schwerpunkt im Gemeinschaftsmarketing (19 % teils, teils). Die eigenen Marketinganstrengungen werden von 45 % der Probanden als effektiver eingeschätzt, 25 % sehen das Gemeinschaftsmarketing als erfolgreicher an. Auffallend ist schließlich auch, dass nur ein Viertel der Schutzgemeinschaften die Auslandsaktivitäten deutlich forciert hat. Insgesamt deutet sich an dieser Stelle bereits ein niedriges Kooperationsniveau an.

### 4.3 Erfolgsfaktoren der Vermarktung

Ein Blick auf die Entwicklung relevanter Unternehmenskennzahlen seit der Eintragung in das EU-Register verdeutlicht, dass die partizipierenden Unternehmen überwiegend positive Entwicklungen aufweisen. Abbildung 9 veranschaulicht, dass die Umsatzzuwächse der Unternehmen dabei weniger auf Preissteigerungen im Markt, sondern stärker auf erhöhte Absatzmengen zurückzuführen sind. Die Umsatzrendite konnte nur leicht verbessert werden. Hierzu dürften auch die Kosten der notwendigen Qualitätskontrollen beigetragen haben. Für kleinere Betriebe sind diese nicht unerheblich.

Abbildung 9: Entwicklung von Unternehmenskennzahlen seit der EU-Eintragung



Quelle: eigene Erhebung

Der hohe Anteil von lokalen bzw. regionalen Bezugsquellen der Rohstoffe für die Produktion der geschützten Spezialität und die positive Entwicklung seit der Eintragung zeigen, dass die regionalen Wertschöpfungsketten von dem EU-Schutz profitieren (vgl. Tabelle 2). Das EU-Ziel der Stärkung des ländlichen Raums dürfte damit in vielen Fällen erreicht werden.

Tabelle 2: Bezugsquellen der Rohstoffe für die Produktion des geschützten Produktes

Rohstoffquellen	Anteil	Tendenz seit Eintragung
eigene (Vor-) Produktion	51,8 %	++
regionale Anbieter (z. B. regionale Erzeuger)	36,8 %	++
überregionale Anbieter (z. B. überregionale Erzeuger)	10,4 %	+
direkter Import	0,9 %	o

++ = starker Anstieg, + = gemäßigter Anstieg, o = Stagnation  
 Quelle: eigene Erhebung

Welche Faktoren haben wesentlichen Einfluss auf die Erfolgseinschätzung der partizipierenden Unternehmen? Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine Korrelationsmatrix erstellt, die die stärksten Korrelationen zwischen verschiedenen Statements und den Erfolgsindikatoren Absatzmenge, Umsatz, Umsatzrendite und Preis beinhaltet (vgl. Tabelle 3).<sup>7</sup>

Tabelle 3: Einflussgrößen auf relevante Erfolgsindikatoren

	Absatzmenge	Umsatz	Umsatzrendite	Preis
Unser Produkt ist nahezu konkurrenzlos.	0,417**	0,448*	0,605**	0,380*
Durch den EU-Schutz haben wir einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ähnlichen Produkten ohne EU-Schutz.	0,480*	0,433*	0,426*	0,422*
In unserer Region gibt es gute Verarbeitungs- und Absatzstrukturen für unsere geschützte Spezialität.	0,480**	0,434*	0,531**	0,381*
Durch die Eintragung bei der EU hat sich die Exklusivität unseres Produktes erhöht.	0,556**	0,598**	0,491**	--
Das geschützte Produkt ist eine Kernkompetenz unseres Unternehmens.	0,489**	0,489**	0,594**	--
Die Positionierung unseres geschützten Produktes fällt durch das EU-System leichter.	0,465*	0,520**	0,669**	--
Seit der Eintragung unseres Erzeugnisses bei der EU erzielen wir höhere Preise im Markt.	0,455**	0,379*	0,496**	0,627**
Der EU-Schutz hat uns die Erschließung neuer Märkte ermöglicht.	0,450*	0,494**	0,616**	--
Das Flair unserer Region bewirkt eine höhere Zahlungsbereitschaft.	0,376*	--	0,675**	--
Innerhalb der Schutzgemeinschaft verfolgen wir eine gemeinsame Preisstrategie.	--	--	0,479*	0,496*

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Quelle: eigene Erhebung

Die Einflussgrößen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Monopolisierung der Herstellung steigert die Exklusivität und Wettbewerbsfähigkeit des Erzeugnisses. Die herstellenden Unternehmen profitieren erwartungsgemäß von dieser Zielrichtung der Verordnung. Die Positionierung wird wesentlich erleichtert. Beide Fragen weisen eine hohe Korrelation zur Umsatzrentabilität auf.

<sup>7</sup> Der Erfolgsindikator ‚Mitarbeiter‘ bleibt an dieser Stelle unberücksichtigt, da die Zusammenhänge weniger eindeutig sind.

- Das Konsumentenpotential hat wesentlichen Einfluss auf den Vermarktungserfolg. Unternehmen, deren Region besonders profiliert ist, erzielen deutlich höhere Umsatzrenditen.
- Kernkompetenz-Effekt: Das Involvement in die geschützte Spezialität führt zu entsprechenden Markterfolgen, d. h. Hersteller, die sich auf dieses Produkt konzentrieren, schätzen sich als erfolgreicher ein als Hersteller, bei denen das Erzeugnis Teil eines größeren Portfolios ist.
- Absatz- und Umsatzsteigerung stehen in enger Verbindung mit der Erschließung neuer Absatzmärkte. Überregional und international können im Sinne eines „Spezialitätenmarketings“ Markterweiterungen vorgenommen werden.
- Durch den EU-Schutz kann die Spezialität durch entsprechende Marketingmaßnahmen nachhaltiger positioniert werden.
- Preissteigerungen sind durch eine gemeinsame Preisstrategie realisierbar. Dies trägt auch deutlich zur Umsatzrendite bei. Eine abgestimmte Preisstrategie kann einmal (kartellrechtlich) zulässig im Rahmen einer gemeinsamen Absatzorganisation des Schutzvereins erfolgen, es gibt aber auch Hinweise auf Preisabsprachen zwischen Wettbewerbern innerhalb der Kooperation. Beides ermöglicht offensichtlich auskömmlichere (rentablere) Preise.
- Ergänzend ist zu erwähnen, dass die Einschätzung der Sinnhaftigkeit des EU-Instruments hoch korreliert mit der Bewertung des Know-how-Transfers zwischen den Mitgliedsbetrieben. Gleichzeitig steht die unternehmensindividuelle Erfolgsbewertung der EU-Verordnung in engem Zusammenhang mit dem Professionalisierungsgrad der Schutzgemeinschaft.

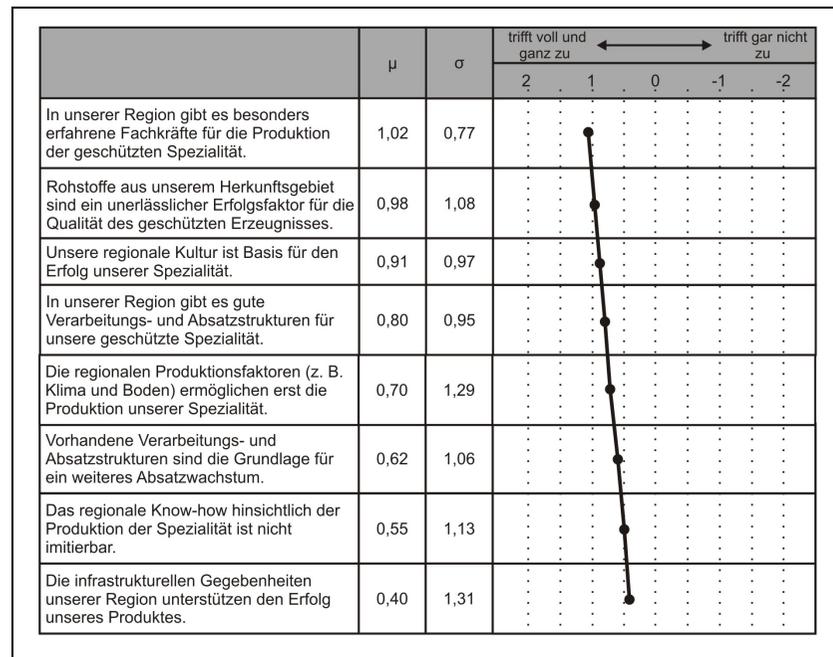
Die Erkenntnisse werden nachfolgend intensiver und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der theoriegeleiteten Diskussion beleuchtet und mit Feststellungen aus den qualitativen Studienergebnissen ergänzt. Eine wesentliche Einflussgröße auf den Markterfolg des geschützten Erzeugnisses betrifft den allgemeinen Wettbewerbsvorteil durch den EU-Schutz. Die Hersteller profitieren schlichtweg von der Monopolisierung der Herstellung und der Verlagerung von Produktionsmenge in das Herkunftsgebiet. Hiervon werden alle Schutzgemeinschaften und deren Mitgliedsunternehmen begünstigt. Das Ausmaß steht in enger Verbindung zu der bestehenden Marktnachfrage, d. h. der ernährungskulturellen Profilierung der Region.

Im Hinblick auf das Konzept der lokalen Wettbewerbsvorteile zeigen die Ergebnisse der quantitativen Befragung, dass der erreichte Marktpreis in enger Verbindung zu dem Herkunfts- und Identitätseffekt steht. Die Erfolgs-

größen (vgl. Abbildung 9) haben jedoch verdeutlicht, dass die Unternehmen dieses Potential im Markt bisher nicht ausschöpfen konnten. Keinen Einfluss haben die genannten Effekte auf die Absatzmenge des Produktes bzw. die Umsatzrendite des Unternehmens. Unter dem Eindruck der Expertengespräche muss dieses Ergebnis vorsichtig bewertet werden. Es ist zu vermuten, dass die Herkunfts- und Identitätseffekte eine wesentlich größere Bedeutung auf den Markterfolg haben. So sind in Deutschland die Schutzgemeinschaften in solchen Bundesländern besonders erfolgreich (Bayern, Baden-Württemberg, Thüringen), denen Konsumenten in empirischen Untersuchungen eine höhere Ernährungskultur zuordnen und die somit einen Imagevorsprung vorweisen können.

Weiterer Baustein im Konzept der lokalen Wettbewerbsvorteile sind die Faktorpotentiale, die einen Standorteffect bewirken können. Bei der Vermarktung geschützter Erzeugnisse sind insbesondere die regionalen Verarbeitungs- und Absatzstrukturen von Bedeutung. Aber auch regionale Rohstoffe, spezialisierte Arbeitskräfte und die regionale Kultur erweisen sich als förderlich (vgl. Abbildung 10). Für Schutzgemeinschaften und deren Mitgliedsbetriebe bedeutet dieses u. a., dass sie ein intensives Wissensmanagement betreiben müssen, um das spezifische, regionale Wissen zu sichern.

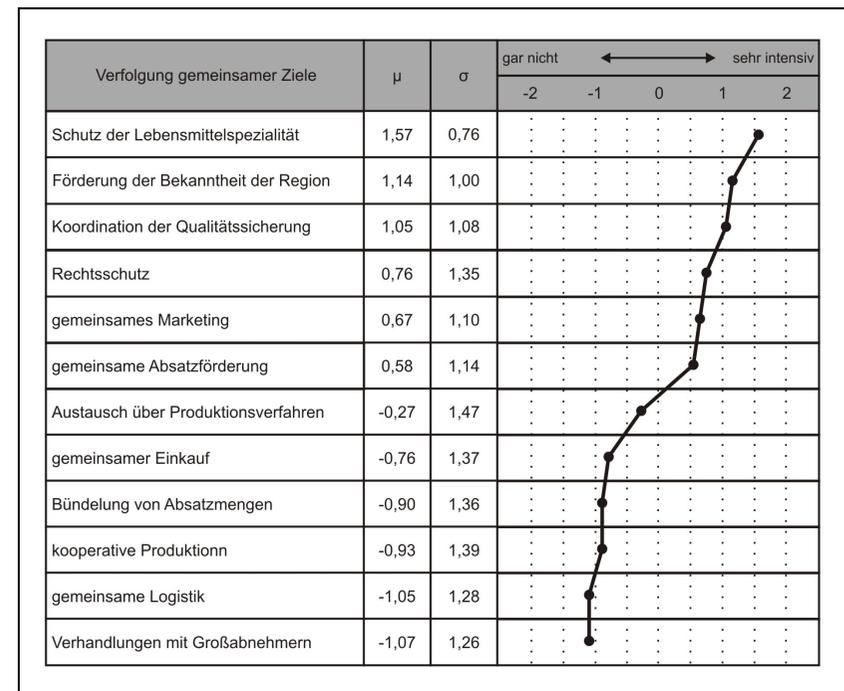
Abbildung 10: Lokale Ressourcen und Markterfolg



Quelle: eigene Erhebung

Hinsichtlich der Bedeutung des Synergieeffektes besteht Diskussionsbedarf. Die vorgestellten Unternehmenskennzahlen werden nicht von der Kooperationsintensität innerhalb der Schutzgemeinschaft beeinflusst. Gleichzeitig konstatieren die Unternehmen, dass keine intensive Zusammenarbeit in den Schutzgemeinschaften praktiziert wird, obgleich dieses zukünftig wünschenswert ist (vgl. Abbildung 11). Über die Eintragung hinaus werden nur wenige Kooperationsziele verfolgt. Intensive Marketingkooperationen finden sich bei ungefähr 60 % der befragten Schutzgemeinschaften, eine darüber hinaus gehende Zusammenarbeit in den Funktionsbereichen Beschaffung, Logistik und Vertrieb ist eher die Ausnahme.

Abbildung 11: Verfolgung gemeinsamer Ziele innerhalb der Schutzgemeinschaft

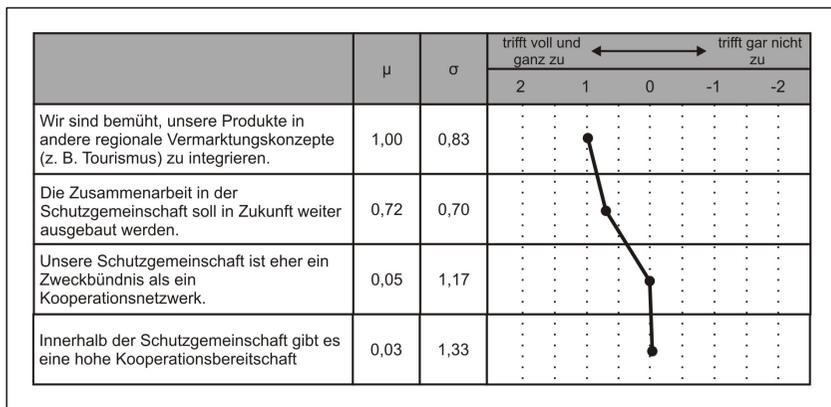


Quelle: eigene Erhebung

Grundsätzlich kann somit festgestellt werden, dass – obgleich die theoretische Diskussion eindeutige Erkenntnisse liefert – in der Praxis eine Kooperation mit niedriger, auf den formalen Schutzzweck ausgerichteter

Intensität dominiert. Darauf deutet auch die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 12) hin, in der die Kooperationsbereitschaft noch einmal direkt abgefragt wurde. Allerdings gibt es gerade bei der dritten Frage hohe Standardabweichungen.

Abbildung 12: Kooperationsbereitschaft innerhalb der Schutzgemeinschaften



Quelle: eigene Erhebung

In den Fallstudien zeigt sich, dass die Integration der geschützten Spezialitäten in den regionalen Tourismus breite Perspektiven ermöglicht. Abhängig von der Profilierung als touristisches Gebiet können vielfältige gemeinsame Projekte realisiert werden. Beispielhaft erwähnt sei das „Gailtaler Speckfest“, welches jährlich über 30.000 Besucher in das Gailtal lockt und bis zu 5.000 zusätzliche Übernachtungen mit sich bringt. Insgesamt zeigt das Antwortverhalten, dass die Schutzgemeinschaften nur die zwingend notwendigen gemeinsamen Aktivitäten intensiv verfolgen. Weiterführende Aktivitäten, wie ein gemeinsames Marketing und insbesondere eine Kooperation im Produktionsprozess werden weniger nachhaltig verfolgt. Eine Differenzierung nach g. U. und g. g. A. zeigt, dass die Verfolgung gemeinsamer Ziele bei g. U. -Schutzgemeinschaften insgesamt intensiver ist.

Einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Kooperationen können Schlüsselpersonen leisten. Deren Bedeutung wird in der Analyse bestätigt (vgl. Tabelle 4). So eröffnet das intensive Engagement von Schlüsselpersonen den Mitgliedsunternehmen neue Vermarktungsperspektiven, insbesondere beim Absatz der geschützten Lebensmittelspezialität ins Ausland und bei der Zusammenarbeit mit nationalen Absatzförderern. Die Zusammenarbeit mit nationalen Förderern liefert zusätzliche Ressourcen (z. B. Fördermittel für die

Vermarktung) und Know-how für die Schutzgemeinschaft. Ferner hat das Engagement von Schlüsselpersonen Auswirkungen auf die Professionalität der Schutzgemeinschaft.

Tabelle 4: Die Bedeutung von Schlüsselpersonen

	Der Erfolg unserer Schutzgemeinschaft ist abhängig von wenigen Schlüsselpersonen.
Seit der Eintragung fokussieren wir verstärkt die Vermarktung unseres Produkts im Ausland.	0,526**
Nationale Absatzförderer unterstützen die Vermarktung unserer geschützten Spezialität.	0,472*

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Quelle: eigene Erhebung

Von Bedeutung ist ferner eine aktive Begleitung und Moderation des langwierigen Eintragungsprozesses durch die Schlüsselperson(en). Neugegründete Schutzgemeinschaften werden anfangs vor eine Belastungsprobe gestellt. Insbesondere solche Mitgliedsunternehmen, die dem Instrument kritisch gegenüberstehen, fühlen sich bei Eintragungszeiträumen von 2 – 5 Jahren in ihrer ablehnenden Haltung bestätigt. Gleichzeitig ist das zähe Eintragungsverfahren belastend für Schutzgemeinschaften mit geringen Finanz- und Personalressourcen. Insbesondere hohe Rechtsberatungskosten und Zeitressourcen für das notwendige Lobbying bei politischen Entscheidungsträgern sind dabei zu nennen. Zugleich bietet aber der lange Eintragungsprozess die Chance, eine Qualitätsharmonisierung zu realisieren, damit nach der Eintragung ohne weitere Verzögerung eine gemeinsame Dachmarke etabliert werden kann.

Auch sollte durch die Schutzgemeinschaft bei den Landwirten und Herstellern die Akzeptanz für intensivere Kontrollen geschaffen werden, was sich in der Anfangsphase als schwer erweist. Hier muss den Teilnehmern der Wertschöpfungskette – ebenso wie bei den gemeinschaftlichen Marketingmaßnahmen – verdeutlicht werden, dass in den Schutz investiert werden muss, um letztendlich von dem Schutz zu profitieren. Insgesamt sind die Kontrollen gerade für kleinere Betriebe ein größeres Problem. Eine geringere Ressourcenausstattung sowie wenige Erfahrungen mit Kontrollinstanzen stellen teilweise unüberwindbare Hürden dar. In Expertengesprächen wurde berichtet, dass die Zertifizierung zum Ausstieg von Nebenerwerbslandwirten beigetragen hat und damit dem Ordnungsziel entgegenläuft.

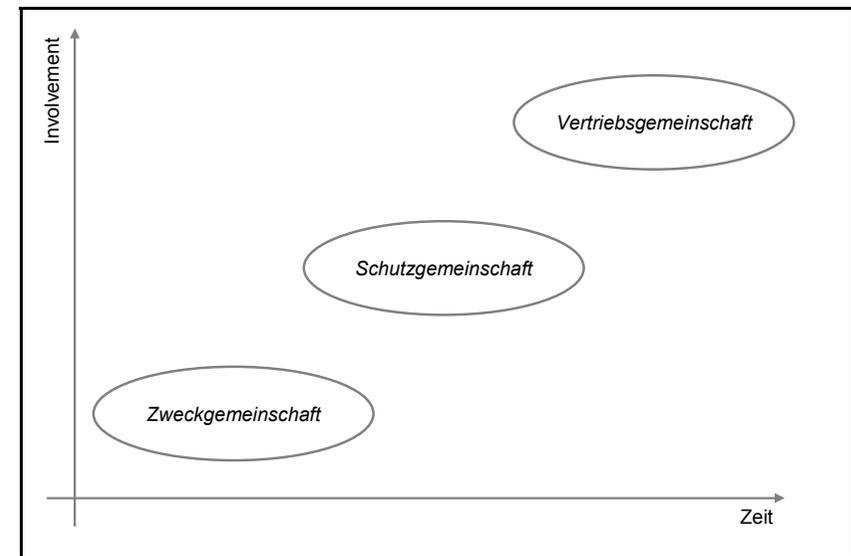
Als Ergebnis der Kooperationsintensität können idealtypisch drei wesentliche Gruppen von Schutzgemeinschaften bzw. involvierten Produzenten identifiziert werden.

- **„Global-Player“:** Überregional orientierte, größere Unternehmen profitieren nach der Eintragung einer g. g. A. von der Monopolisierung der Herstellung bzw. dem Ausschluss von Konkurrenten. Diese „Platzhirsche“, die vor der Eintragung bereits einen Großteil der Marktnachfrage bedient haben, kommunizieren dabei nicht den Herkunftsschutz und positionieren das Produkt selten im Qualitätssegment. Durch die industrielle Produktion und die damit verbundene Kostenorientierung wird die regionale Landwirtschaft nicht in die Wertschöpfungskette integriert, sondern die Rohstoffe werden von den günstigsten Lieferanten europa- bzw. weltweit bezogen. Die Schutzgemeinschaft hat außer dem rechtlichen Schutz keine weiteren gemeinsamen Ziele.
- **„Schlafende Schutzgemeinschaften“:** Diese Schutzgemeinschaften haben die regionale Spezialität zwar schützen lassen, weisen daneben jedoch keine weiteren gemeinsamen Aktivitäten und Initiativen auf. Durch eine geringe Marktdurchdringung der Spezialität (Absatz hauptsächlich in der Ursprungsregion) profitieren die regionalen Betriebe bzw. die Landwirtschaft selten von der Monopolisierung der Herstellung. Entsprechend der identifizierten Erfolgsfaktoren ist zu überprüfen, ob das Produkt über ein höheres Marktpotential verfügt und dieses Potential durch gemeinsame Absatzaktivitäten ausgeschöpft werden kann.
- **„Engagierte Schutzgemeinschaften“:** Diese Schutzgemeinschaften sind geprägt durch eine Vielzahl von gemeinsamen Aktivitäten. Ein engagierter Moderator oder einige wenige Schlüsselpersonen verfolgen mit hohem Involvement die gemeinsamen Ziele. Die Moderatoren vermitteln erfolgreich zwischen den Anspruchsgruppen in der Schutzgemeinschaft (z. B. überregionale Hersteller vs. Kleinbetriebe). Grundlage ist zumeist ein bereits vor dem Schutz bekanntes Produkt mit einer hohen regionalen und z. T. überregionalen Marktnachfrage. Durch die Monopolisierung der Produktion werden die regionalen Wertschöpfungsketten gestärkt, insbesondere wenn es sich um eine geschützte Ursprungsbezeichnung handelt. Durch die Integration der Absatzbemühungen in die touristischen Aktivitäten der Ursprungsregion wird ein regionales Netzwerk etabliert.

Die Fallstudien zeigen bei den engagierten Schutzgemeinschaften eine sukzessive Evolution der Ziele. Anfänglich liegt oftmals eine reine Zweckgemeinschaft zum rechtlichen Schutz des Produktes vor, anschließend folgt – freiwillig oder durch die bindende Produktspezifikation – eine Qualitätshar-

monisierung. Nachfolgend werden weitere Elemente einer gemeinsamen Marketingstrategie realisiert (gemeinsame Dachmarke, Preisstrategie). In den Expertengesprächen wurde von nahezu allen Gesprächspartnern das Fernziel einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft geäußert, um insbesondere den Mengenanforderungen des filialisierten Einzelhandels gerecht zu werden und auch kleinstrukturierten Betrieben den Weg in internationale Märkte zu öffnen. Letztgenanntes Ziel ist aber nur dann sinnvoll, wenn ausreichende Vermarktungsmengen zur Verfügung stehen, was sich bei einigen g. U. als Problem darstellt. Die beschriebene sukzessive Entwicklung gemeinsamer Ziele ist Grundlage für einen breiten Konsens innerhalb der Schutzgemeinschaft und vermeidet eine Überforderung in der Startphase. Die quantitativen Ergebnisse deuten jedoch auch darauf hin, dass die Weiterentwicklung des kooperativen Netzwerkes teilweise misslingt, da immer wieder kurzfristige Zielkonflikte überwunden werden müssen und Blockadesituationen entstehen können.

Abbildung 13: Die Evolution der Ziele / Aktivitäten von Schutzgemeinschaften



Quelle: eigene Darstellung

Welchen Beitrag leistet das Marketing zum Markterfolg der geschützten Spezialitäten? Stufen die Mitgliedsbetriebe die gemeinsamen Marketingmaßnahmen insgesamt als erfolgreich ein, tragen hierzu insbesondere eine gemeinsame Preis-, Marken-, und Distributionsstrategie sowie ein ausreichendes Budget bei.

Tabelle 5: Einflussgrößen für ein erfolgreiches Marketing

	Die gemeinschaftlichen Marketingaktivitäten können insgesamt als erfolgreich eingestuft werden.
Die Unternehmen der Schutzgemeinschaft treten im Markt mit einer gemeinsamen Markenstrategie auf.	0,610**
Das der Schutzgemeinschaft zur Verfügung stehende Werbebudget ist ausreichend.	0,556**
Innerhalb der Schutzgemeinschaft verfolgen wir eine gemeinsame Preisstrategie.	0,536**
Die Unternehmen der Schutzgemeinschaft haben eine gemeinsame Distributionsstrategie.	0,454**

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Quelle: eigene Erhebung

Bei einer gemeinsamen Markenstrategie sollten die Schutzgemeinschaften und Unternehmen auf eine exklusiv gestaltete Kommunikation setzen, die den Konsumenten die Hochwertigkeit und Exklusivität des Produkts vermittelt. Ein kritischer Faktor ist dabei das Werbebudget. Im Rahmen der qualitativen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass es nur eine geringe Bereitschaft der Mitglieder gibt, sich monetär an den gemeinschaftlichen Marketingaktivitäten zu beteiligen. Diese Konsumhaltung (getreu dem Motto: „Vom Schutz profitieren, aber nichts investieren!“) innerhalb der Schutzgemeinschaften behindert gemeinsame Maßnahmen. Zwei Wege führen aus diesem Dilemma: Zum einen sind verbindliche Vereinbarungen zu suchen, die einen kontinuierlichen Beitrag der Mitgliedsbetriebe zum Werbeetat sichern. Zum anderen müssen Schutzgemeinschaften aktiv öffentliche Fördermittel einwerben (z. B. Gelder der EU zur Absatzförderung für Agrarerzeugnisse).

Stehen den Schutzgemeinschaften nur geringe Marketingbudgets zur Verfügung, sollten Methoden des Low-Budget-Marketings angewendet werden, um die geschützte Spezialität dennoch wirksam beim Konsumenten zu positionieren. Geeignet scheint dabei z. B. der Ansatz des Storytellings bzw. Storytising (SPILLER / VOSS, 2006b) zu sein: Ansatzpunkte für Produktgeschichten bieten bspw. die Anwendung des Produktes in der täglichen Küche oder das traditionelle Herstellungsverfahren.

Auf die Bedeutung einer gemeinsamen Preisstrategie wurde bereits hingewiesen. Dieses Marketinginstrument verursacht keine bzw. nur geringe Kosten und trägt wesentlich zur gewünschten Positionierung des Produktes

bei. Obgleich eine gemeinsame Preisstrategie ohne Vermarktungsgesellschaft aufgrund kartellrechtlicher Auflagen unzulässig ist, können Schutzgemeinschaften doch darauf achten, dass die Mitgliedsbetriebe das Produkt entsprechend seiner Positionierung bepreisen.

Hinsichtlich der Distributionsstrategie sollten die Schutzgemeinschaften anfänglich verstärkt ein regionales Marketing forcieren (lokale Absatzstrukturen im Sinne eines „Aus der Region für die Region“). Haben sich diese Konzepte etabliert, kann in einem zweiten Schritt ein Spezialitätenmarketing auf überregionalen und internationalen Märkten angegangen werden. Gerade in romanischen Ländern, in denen Herkunftszeichen etabliert sind, gibt es ein großes Absatzpotential für Spezialitäten mit geschützter Herkunftsangabe. Sollen national wie international größere Absatzmärkte für geschützte Lebensmittelspezialitäten erreicht werden, kann der LEH nicht unberücksichtigt bleiben. Die Expertengespräche haben jedoch gezeigt, dass der LEH in Deutschland kaum Kenntnisse über den EU-Herkunftsschutz hat und mit dem Instrument zu wenig vertraut ist. Beleg hierfür sind Abmahnungen von Schutzgemeinschaften in Richtung bedeutender Handelsunternehmen, die Imitate von geschützten Herkunftsangaben gelistet hatten.

Wesentlicher Aspekt der Produktpolitik ist die Erreichung einheitlicher Qualitätsstandards und insbesondere die Angleichung der sensorischen Eigenschaften. Die Produkte aus unterschiedlichen Herstellungsbetrieben sollten miteinander vergleichbar sein. In der Erstphase von Schutzprojekten liegen die Schutzgemeinschaften hinsichtlich des Qualitätsniveaus zumeist nur geringfügig über dem herrschenden Marktstandard. Der Zwang zur konsensualen Festlegung der Produktspezifikation mit unterschiedlichen Marktbeteiligten führt in der Regel zu einem relativ niedrig liegenden Kompromiss. Beispiele wie etwa der Südtiroler Speck zeigen, dass erfolgreiche Schutzgemeinschaften später einen Trading-Up-Prozess initiieren können, der auf einer weiteren Marktdifferenzierung aufbaut. Dabei werden die Produktanforderungen im Laufe der Zeit sukzessive angehoben, um das geschützte Produkt von den zunächst nur geringfügig abweichenden Imitaten abzuheben. Problematisch ist dagegen ein Trading-down-Prozess, da Verschlechterungen der Regelung von der EU-Kommission fast wie ein Neuantrag bewertet werden und sehr aufwändig sind. Schutzgemeinschaften sollten sich also im Vorhinein auf eine nachhaltige Qualitätsstrategie festlegen.

Wird die regionale Lebensmittelspezialität unter einer gemeinsamen Dachmarke vermarktet, ist diesen Aspekten besondere Relevanz beizumessen. „Schwarze Schafe“ könnten ansonsten die gemeinsamen Bemühungen beim Aufbau einer qualitätsorientierten Regionalmarke zunichte machen. Somit ist die Sicherung der Produktqualität für Mitgliedsbetriebe eine vornehmste Pflicht. Schutzgemeinschaften sollten mit dem Aufbau einer ge-

meinsamen Dachmarke erst dann beginnen, wenn eine einheitliche Produktqualität gegeben ist. In sehr erfolgreichen und großen Schutzsystemen wie etwa Parmigiano Reggiano kann es dann schließlich in einer späten Entwicklungsphase sinnvoll sein, unterhalb der Dachmarke wiederum einzelbetriebliche Subbrands anzusiedeln, um spezielle Marktsegmente zu besetzen.

Ein für die landwirtschaftliche Seite wichtiges Problem betrifft die Einbindung der regionalen Landwirtschaft in die Produktspezifikationen. In der g. U. ist dies per definitionem gegeben, in der g. g. A. dagegen nicht. So kommen beispielhaft bei den Nürnberger Rostbratwürstchen (g. g. A.) die benötigten Schweine zumeist aus Dänemark. Das Beispiel zeigt, dass die regionale oder die deutsche Landwirtschaft kaum von dem Erfolg der Eintragung profitieren. Ist die Vergabe einer qualifizierten Herkunftsangabe berechtigt, wenn nur ein Verarbeitungsschritt innerhalb der Herkunftsregion angesiedelt ist und die notwendigen Rohstoffe keinen Bezug zur Herkunftsregion haben? Liegt dann nicht auch eine Konsumententäuschung vor? Die unklare Konzeption der g. g. A. führt zu einem teilweise schlechten Image des Schutzsystems bei Verbraucherverbänden und zeigt noch einmal die Problematik der g. g. A.

Eine einzelbetriebliche Reaktion wäre, dass auch bei der g. g. A. das Herkunftsgebiet der Zutaten eingeschränkt wird, ggf. auf ein etwas größeres Gebiet. Jedoch ist diese Festlegung der Hersteller auf die regionale bzw. nationale Landwirtschaft rechtlich fraglich und derzeit in der EU umstritten. Während die bayerische Regierung am Beispiel der Münchener Weißwurst dieses Vorgehen fordert, steht die „Freihandelsfraktion“ in der EU dieser Regelung skeptisch gegenüber, solange keine Produktbesonderheiten vorliegen. Aus Verbrauchersicht wäre diese Festlegung im Sinne einer klaren Ausrichtung des EU-Herkunftskonzeptes wünschenswert. Wird an dieser Stelle nicht gehandelt, verfehlt die EU-Verordnung zwei wesentliche Ziele – den Verbraucherschutz und die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten.

## 5 Schlussbemerkungen

Die vorliegende Analyse beleuchtet das EU-Instrument zum Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen aus verschiedenen Perspektiven. Die Ergebnisse zeigen, dass Schutzgemeinschaften und deren Mitgliedsbetriebe bei einer aktiven Nutzung des Instruments beachtliche Erfolge erzielen können. Es ist daher unverständlich, warum das Thema in Deutschland nicht aktiver angegangen und somit eine Chance verpasst wird, die regionale landwirtschaftliche Erzeugung sowie die Verarbeitungsstrukturen zu stärken. Begründungen wie eine „Spezialitätenlücke“ sind wenig überzeugend. Das Potential an schützenswerten Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln ist auch in Deutschland vorhanden. So stellt beispielhaft

SLOW FOOD DEUTSCHLAND seinem Projekt „Arche des Geschmacks“<sup>8</sup> 17 traditionelle deutsche Lebensmittel vor, von welchen nur eine Spezialität aktuell bei der EU eingetragen ist (Diepholzer Moorschnucke). Aber auch ein Blick in den „Käsefinder“ der CMA<sup>9</sup> offenbart eine lange Liste von entsprechenden Produkten.

Warum findet das Thema in Deutschland kaum Beachtung? Große Unternehmen der Fleisch- und Milchwirtschaft haben die Verordnung von Anfang an als Konkurrenz zu ihrer „Me-too-Strategie“ bewertet. Die intensiven Bemühungen deutscher Molkereien, den EU-Herkunftsschutz für Feta zu verhindern, belegen die dominierende Haltung zu dem EU-Instrument. Die durch Großunternehmen geprägten Herstellerverbände positionieren sich entsprechend und verschaffen dem Thema in Deutschland keinen Aufwind. Nur wenige industrielle Produzenten, wie z. B. die Abraham Schinken GmbH & Co. KG, nutzen den EU-Herkunftsschutz systematisch.

Für Nahrungsmittelhersteller, die sich strategisch als Handelsmarken- oder Industrielieferant profilieren wollen, ist das Thema sicherlich eher weniger interessant. Für große Markenhersteller ist es aber doch fraglich, ob Markenführung in der Ernährungswirtschaft nicht auch die Kompetenz zum Nischenmarketing einschließen sollte. In anderen Sektoren, wie der Automobilbranche, werden mit diesem Vorgehen beachtliche Erfolge erzielt. Bei nahezu jedem Automobilhersteller runden Premiumangebote die Produktpalette ab, zumeist werden mit diesen Nischenprodukten erstaunliche Deckungsbeiträge erwirtschaftet. Während einige große Lebensmittelproduzenten in anderen Ländern wie Italien diese Strategie adaptieren und sich systematisch engagieren,<sup>10</sup> befindet sich die Lebensmittelindustrie in Deutschland in einem Abwehrkampf und setzt zurzeit auf eine Umgehungsstrategie, d. h. mittels der Verordnung (EG) Nr. 509/2006 über die garantiert traditionellen Spezialitäten bei Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln sollen die Restriktionen der geschützten Ursprungsbezeichnungen und der geschützten geographischen Angaben ausgehebelt werden.

Auch gibt es in Deutschland bisher wenig politischen Rückenwind für das Thema. Die zuständigen Länderministerien haben bisher bis auf Bayern und Baden-Württemberg relativ wenig bewegt. Die Agrarverbände und Landwirte, die z. B. in Italien die Aktivitäten rund um den Herkunftsschutz sehr stark vorantreiben, stehen in Deutschland dem Instrument sehr reserviert gegenüber. Institutionell ist der Herkunftsschutz in Deutschland (und Österreich) im

---

<sup>8</sup> <http://www.slowfood.de/arche/>

<sup>9</sup> <http://www.cma.de/content/kaese/kaesefinder.php>

<sup>10</sup> Parmigiano Reggiano in Oberitalien oder Comte in Südost-Frankreich sind Beispiele für ein erfolgreiches Exportmarketing mit Spezialitäten.

Gegensatz zu allen weiteren EU-Ländern im Justizministerium und beim Markenamt angesiedelt, die deutlich weniger engagiert als die Agrarministerien in anderen Ländern sind. Von der CMA wurde das EU-Instrument lange vernachlässigt. Etwa 50 % des CMA-Budgets fließt nach dem Herkunftsprinzip in die Warengruppen Fleisch und Milch. In diesen Bereichen lehnen die „Big Player“ im Markt und die entsprechenden Interessenverbände das EU-Instrument zumeist kategorisch ab. Die aktuellen Diskussionen um die Verwendung der CMA-Budgets lassen hoffen, dass sich die CMA von den generischen Produktkampagnen („Die Milch macht's) verabschiedet und zukünftig Qualität und Regionalität verstärkt in den Fokus ihrer Aktivitäten stellt.

Insgesamt ist das Spezialitätenmarketing in Deutschland bisher wenig entwickelt. Die großen Verarbeitungsunternehmen haben sich bisher stark auf das Niedrigpreissegment konzentriert. Der mittelständischen Nahrungsmittelwirtschaft fehlen Vorbilder und Netzwerke. Die Studie zeigt vielfältige Faktoren, die ein erfolgreiches Marketing mit Herkunftsangaben fördern können. Die niedrige Kooperationsintensität in vielen Schutzgemeinschaften steht jedoch einem konsequenteren Markenaufbau entgegen. Bei allen Einschränkungen angesichts der begrenzten Stichprobe deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass in Deutschland derzeit Potenziale zur Förderung des ländlichen Raums ungenutzt bleiben.

## Literaturverzeichnis

- BALLING, R.  
Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel (Teilabdruck der Habilitationsschrift). Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bd. 13, Kiel 1997
- BAMBERGER, I.; WRONA, T.  
Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium – Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 25. Jg. (1996), Heft 8, S. 386 – 391
- BARJOLLE, D.; SYLVANDER, B. (2002): Some Factors of Success for Origin Labelled Products in Agri-Food Supply Chains in Europe. Im Internet: <http://www.origin-food.org/pdf/partners/bs19%20fev02.pdf> (Zugriff am 07.09.2006)
- BARNEY, J.  
Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. In: Journal of Management, 17. Jg. (1991), Heft 1, S. 99 – 120
- BECKER, T.  
Zur Bedeutung geschützter Herkunftsangaben. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr.12, Stuttgart 2005
- BENNER, E.; KLIEBISCH, C.  
Regio-Marketing-Strategien des Lebensmitteleinzelhandels, Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr. 10, Stuttgart 2004
- BESCH, M.; HAUSLADEN, H.  
Regionales Marketing im Agribusiness - Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln, Band 13, Frankfurt / Main 1999, S.7 – 50
- BOTSCHEN, G.; HEMETSBERGER, A.  
Diagnosing Means-End Structures to Determine the Degree of Potential Marketing Program Standardization. In: Journal of Business Research, 42. Jg. (1998), Heft 2, S. 151 – 159
- BRESSER, R. K. F.  
Ressourcenbasierter Ansatz. In: Schreyögg, G.; Werder, A. von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, S.1269 –1278
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ  
Bericht über die Tagung des Rates für Landwirtschaft und Fischerei am 23. Januar 2006 in Brüssel. Im Internet: [http://www.bmelv.de/nn\\_752128/DE/13-Service/Publikationen/EU-Ratsberichte/2006/](http://www.bmelv.de/nn_752128/DE/13-Service/Publikationen/EU-Ratsberichte/2006/) (Zugriff am 12.06.2006)

- ENNEKING, U; SPILLER, A.; STAACK, T.  
Global brands und local heroes: Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H (Hrsg.), Internationalisierung von Vertrieb und Handel. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt a. M. 2004, S. 205-222
- EUROPÄISCHE KOMMISSION  
Rat erlässt verbesserte Vorschriften für landwirtschaftliche Qualitätserzeugnisse. Im Internet: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/339&format=HTML&aged=0&language=DE&uiLanguage=en> (Zugriff am 02.07.2006)
- GRIENBERGER, R.  
Die Herkunftsangabe als Marketinginstrument: Fallstudien aus Italien und Spanien. Mainz 2000
- HARRIS, L. C.  
The organizational barriers to developing market orientation. In: European Journal of Marketing, 34. Jg. (2000), Heft 5 / 6, S. 598 – 624
- HAUSLADEN, H.  
Konturen lokaler Wettbewerbsvorteile im Lebensmittelmarketing. In: Agrarwirtschaft – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik, 49. Jg. (2000), Heft 12, S. 444 – 451
- HAUSRUCKINGER, G.  
Herkunftsbezeichnungen als präferenzdeterminierende Faktoren – eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern. Frankfurt / Main 1993
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B.  
Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. In: Journal of Marketing, 54. Jg. (1990), Heft 2, S. 1 – 18
- KRÜGER, W.; HOMP, C.  
Kernkompetenzen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium – Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 27. Jg. (1998), Heft 10, S. 529 – 531
- LEÓN RAMÍREZ, C. A.  
Der Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen für Agrarerzeugnisse und Lebensmittel nach der Verordnung (EWG) Nr. 2081/92 des Rates vom 14. Juli 1992. Dissertation, Göttingen 2006
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.  
The effect of a market orientation on business profitability. In: Journal of Marketing, 54 Jg. (1990), Heft 4, S. 20 – 36
- PORTER, M.  
Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. München 1991

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.  
The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 953 – 971
- PROFETA, A.  
Der Einfluss geschützter Herkunftsangaben auf das Konsumentenverhalten bei Lebensmitteln, Hamburg 2006
- SATTLER, H.  
Herkunfts- und Gütezeichen im Kaufentscheidungsprozess: die Conjoint-Analyse als Instrument der Bedeutungsmessung, Stuttgart 1991
- SCHIRRMANN, E.  
Lokale Produktherkunft und Konsumentenverhalten – der Einfluss der City-of-Origin auf die Kaufentscheidung. Wiesbaden 2005
- SCHRAMM, M.; SPILLER, A.; STAACK, T.  
Brand Orientation in der Ernährungsindustrie - Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller. Wiesbaden 2004
- SCHUBERT, M.  
Neuere Entwicklungen beim Schutz von geographischen Herkunftsangaben und deren Bedeutung für die Vermarktung von Produkten aus genetischen Ressourcen - Vermarktung genetischer Ressourcen durch geographische Herkunftsangaben nach der EWG-VO Nr. 2081/92. Im Internet: <http://www.genres.de/IGRREIHE/IGRREIHE/DDD/25-12.pdf> (Zugriff am 17.7.2006)
- SPILLER, A.  
Gütezeichen oder Markenartikel, in: Fleischwirtschaft, 81. Jg. (2001), Heft 6, S. 47 – 51
- STMLF.BAYERN  
Geographische Herkunftsangaben - Die bayerische Initiative, in: Standpunkte zur Agrarpolitik. Im Internet: [http://www.stmlf.bayern.de/markt/regionale\\_spezialtaeten/13514/](http://www.stmlf.bayern.de/markt/regionale_spezialtaeten/13514/) (Zugriff am 9.5.06).
- SPILLER, A.; VOSS, J.  
Ein pikanter Fall – ein Beitrag zu den Folgen des Gerichtsurteils des EuGH zur Ursprungsbezeichnung "Feta". In: Milch-Marketing. Magazin für den Handel mit Molkereiprodukten, 7. Jg. (2006a), S. 44 – 46
- SPILLER, A. / VOSS, J.  
Storytelling – Marketing für Lebensmittel mit geographischer Herkunftsangabe. Arbeitsbericht des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen 2006b

- THEUVSEN, L.  
Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung: Grundzüge und Bewertung. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg. (2001), Heft 12, S. 1644 – 1650
- THIEDIG, F.  
Spezialitäten mit geographischer Herkunftsangabe. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3059, Frankfurt / Main 2004
- THIEDIG, F.; SYLVANDER, B.  
Welcome to the Club? - An Economical Approach to Geographical Indications in the European Union. In: Agrarwirtschaft – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik, 49. Jg. (2000), Heft 12, S. 428 – 437
- VERLEGH, P.; STENKAMP, J.-B.  
A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin-Research. In: Journal of Economic Psychology, 20. Jg. (1999), Heft 5, S. 521 – 546
- WERNERFELT, B.  
A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S.171 – 180

### 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 (*vergriffen*)
- 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 (*vergriffen*)
- Band 8: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung:  
Verteilungswirkungen der künftigen EU-Agrarpolitik nach der Agrarreform, 1994 (*vergriffen*)
- 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 (*vergriffen*)

- Band 11: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung Landwirtschaft im ländlichen Raum - Formen, Funktionen, Konflikte, 1997 (*vergriffen*)
- 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*)
- Band 14: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung Verbraucherorientierung der Landwirtschaft – Ansätze in Öffentlichkeitsarbeit, Produktion, Marketing, 2000 (*vergriffen*)
- Band 15: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel, 2001 (*vergriffen*)
- Band 16: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Lebensmittelsicherheit und Produkthaftung – Neuere Entwicklungen in der integrierten Produktion und Vermarktung tierischer Erzeugnisse, 2002 (*vergriffen*)
- Band 17: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Artgerechte Tierhaltung in der modernen Landwirtschaft - Diskussion neuer Erkenntnisse, 2002 (*vergriffen*)
- Band 18: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Aktuelle Probleme der landwirtschaftlichen Flächennutzung, 2003
- Band 19: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Herausforderungen für die Agrarfinanzierung im Strukturwandel – Ansätze für Landwirte, Banken, Berater und Politik, 2004 (*vergriffen*)
- Band 20: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Entwicklungspotenziale ländlicher Räume – Landwirtschaft zwischen Rohstoffproduktion und Management natürlicher Ressourcen, 2005 (*vergriffen*)

Band 21: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Organisatorische und technologische Innovationen in der Landwirtschaft, 2006

Band 22: Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung: Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrarwirtschaft - politische, institutionelle und betriebliche Herausforderungen, 2007

**Zu beziehen bei:**

*Landwirtschaftliche Rentenbank*  
 Abt. Öffentlichkeitsarbeit, Volks- und Landwirtschaft  
 Postfach 10 14 45 60014 Frankfurt am Main  
 Tel.: (069) 2107-363 Fax: (069) 2107-447  
 E-Mail: [office@rentenbank.de](mailto:office@rentenbank.de)  
 und über [www.rentenbank.de](http://www.rentenbank.de)