

1. Einleitung und Problemstellung

Die Unternehmen der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft stehen stetig neuen Herausforderungen gegenüber. Hierzu gehören neben der immer weiter fortschreitenden Globalisierung und Liberalisierung der Märkte, die zu größeren Volatilitäten auf den Bezugs- und Absatzmärkten führen, die Veränderungen der Normen und Werte der Gesellschaft, die strengere gesetzliche Auflagen nach sich ziehen, und die Folgen des Klimawandels, welche Anpassungen in der Produktionstechnik bedingen. Auch in der Fleischwirtschaft ist die Ausweitung der Absatzmärkte sowie die Flexibilisierung der Beschaffungs- und Absatzvorgänge im internationalen Kontext von besonderer Bedeutung. Unternehmen dieser Branche stehen vor allem in Deutschland einem gesättigten und aufgrund der sinkenden Bevölkerungszahl immer weiter schrumpfenden Markt gegenüber. Neben der Internationalisierung wirken auch der gesellschaftliche Wandel und damit die sich ändernden Wertvorstellungen direkt auf die Produktionsprozesse der Ernährungsindustrie. Galt vor einigen Jahren Industrialisierung der Agrar- und Ernährungswirtschaft als fortschrittlich, steht sie nunmehr in der Kritik der Verbraucher. Dies lässt sich sowohl mit den vermehrten und in den Medien forcierten Krisen und Skandalen der letzten Jahre erklären, die gleichermaßen der Handels- oder Verarbeitungsstufe (u.a. „Dioxin“ oder diverse „Gammelfleisch-Skandale“) als auch der landwirtschaftlichen Produktion (bspw. „BSE“) zuzuordnen sind. Diese Sensibilisierung der Verbraucher wird durch Nichtregierungsorganisationen (NGO) wie bspw. Foodwatch oder PETA¹ weiter verstärkt. Um diesem immer stärker werdenden Druck entgegenzuwirken und das Vertrauen der Verbraucher in die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft zu erhalten bzw. zurück zu gewinnen, sollten Unternehmen dieser Branche proaktiv mit den Forderungen der Verbraucher umgehen und ihre Produktion an deren Ansprüche anpassen. Diese Änderungen und Anpassungen der Agrar- und Ernährungsbranche können nicht nur auf einer Stufe erfolgen, sondern müssen innerhalb der kompletten Wertschöpfungskette implementiert werden.

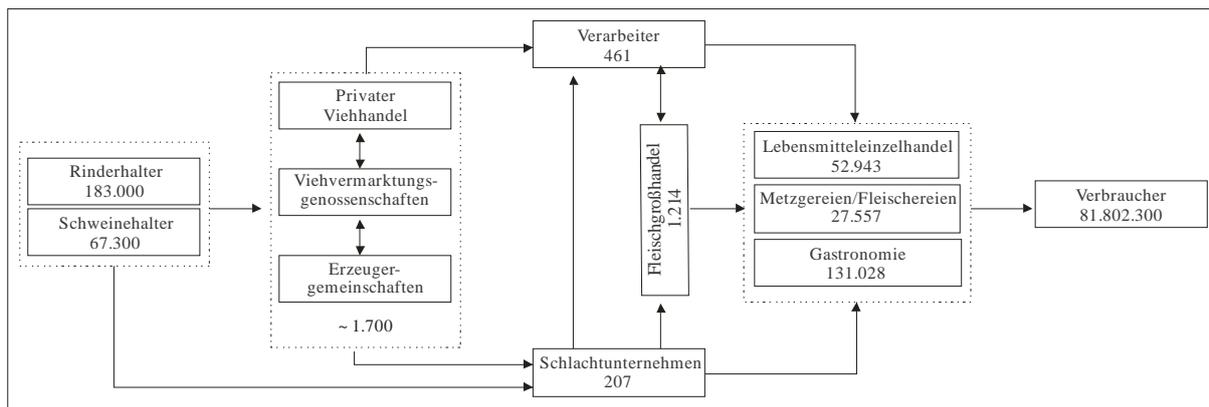
In Bezug auf die Fleischwirtschaft ist ein wichtiger Wertschöpfungspartner dabei der deutsche Viehhandel, der als Bindeglied zwischen Landwirten und Schlachthof eine entscheidende Rolle spielt. Denn in einer zweistufigen Fleischwirtschaft, in der der Viehhandel als Zwischenhandel aktiv ist, kann dieser einerseits die Forderungen der nachgelagerten Stufen, wie Schlachthöfe und Endverbraucher, in die Landwirtschaft hineinbringen und andererseits die Anpassungen der Agrarwirtschaft in die nachgelagerten

¹ People for the Ethical Treatment of Animals

Stufen transportieren. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Dissertationsschrift mit der Wettbewerbsfähigkeit der Fleischwirtschaft, besonders der Viehhandelsunternehmen. Diese Arbeit leistet damit aus theoretischer und empirischer Sicht einen Beitrag zum besseren Verständnis des Viehhandels allgemein sowie zu Fragen des strategischen Managements innerhalb der Fleischwirtschaft. Ferner wird der Frage nachgegangen, wie die Ausgestaltung der Viehhandelsunternehmen in Zukunft erfolgen muss, damit das Vertrauen der Lieferanten und Abnehmer und darüber hinaus auch der Endkunden von Agrarprodukten und Lebensmitteln in die Fleischwirtschaft bestehen bleibt. Dieser einführende Beitrag beschreibt zunächst die allgemeine Umgebung der Unternehmen, indem er die Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft definiert (Kapitel 2.). Darauf aufbauend wird in Kapitel 3. der Viehhandel in seiner Rolle als Bindeglied zwischen Landwirtschaft und Verarbeitungsindustrie dargestellt, bevor ein Exkurs zum strategischen Management im Viehhandel die Einordnung des Themas in den wissenschaftlichen Kontext darstellt (Kapitel 4.). Abschließend wird in Kapitel 5. die Wettbewerbsfähigkeit als Ergebnis des strategischen Managements in Unternehmen diskutiert und der Aufbau der gesamten Arbeit skizziert (Kapitel 6.).

2. Die Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft

Die Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft ist sehr vielgestaltig aufgestellt. Diese Komplexität wird in Abbildung 1 sichtbar. Sie zeigt explizit das Wertschöpfungsnetzwerk mit den einzelnen Akteuren auf den Wertschöpfungsstufen Erzeugung (Rinder-/Schweinehalter), Viehhandel (privater Viehhandel, Viehverwertungsgenossenschaften und Erzeugergemeinschaften), Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen, Handel (Lebensmitteleinzelhandel, Metzgereien/Fleischereien und Gastronomie) bis hin zum Endverbraucher.

Abbildung 1: Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft²

Quelle: nach Schlecht et al. (2010), BVL (2005); Statistisches Bundesamt (2009, 2010a); DFV (2009); Metro (2008); Voss et al. (2010a); ZMP (2008)

Die Fleischwirtschaft ist mit 31,8 Mrd. Euro Umsatz im Jahr 2007 und 108.500 Beschäftigten (BMELV 2008) die wichtigste Teilbranche des deutschen Agribusiness (DBV 2008). In Deutschland standen im Mai 2009 ca. 13 Mio. Rinder und 27 Mio. Schweine in 183.000 rinder- und 67.300 schweinehaltenden Betrieben (Statistisches Bundesamt 2009). Im Gegensatz zum Vorjahr (2008) ging damit der Rinderbestand um 3,1% und die Anzahl der Betriebe um 0,2% zurück. Im Schweinebereich ging die Anzahl der Betriebe von 2008 zu 2009 um 7,5% zurück, obwohl die Anzahl der in den Betrieben gehaltenen Schweine um 1% anstieg (Statistisches Bundesamt 2009). Damit setzt sich der Trend fort, dass die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe weiter zurückgeht, aber mehr Tiere pro Betrieb gehalten werden. Es wird erwartet, dass auch in Zukunft die im Markt verbleibenden Betriebe weiter wachsen werden (BMELV 2009).

Neben den Entwicklungstendenzen auf Erzeugerebene sind auch Veränderungen beim verarbeitenden Gewerbe zu verzeichnen. Insgesamt existieren 3.435 zugelassene Schlachtbetriebe in Deutschland (BVL 2010). Die Zahl der Schlachtunternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern, die vom Statistischen Bundesamt erfasst werden, ist im Gegensatz zur Gesamtzahl der Schlachtbetriebe eher gering. Insgesamt wird der Markt derzeit von kleinen- und mittelständischen Unternehmen dominiert und weist eine Vielzahl von Betriebsstätten der Schlachtunternehmen auf (VDF 2009). Allerdings schreitet die Konzentration der Branche weiter voran, was bspw. durch die Übernahme des deutschen Konzerns D&S Fleisch GmbH in Essen (Oldenburg) durch die dänische Unternehmensgesellschaft Danish Crown aktuell bestätigt wird (Agrarzeitung 2010). Schon jetzt verfügen die drei größten Schlachtbetriebe in Deutschland

² Zeitpunkt der Datenerhebung: landwirtschaftliche Betriebe 2009, Viehvermarktung 2009, Schlachtunternehmen ab 20 Beschäftigte, Metzgereien und Fleischereien 2008, Lebensmitteleinzelhandel 2008, Bevölkerung 2009, Rest 2007.

über einen Marktanteil von über 50% der Schlachtungen (ISN 2009). Zudem gehören zwei dieser Unternehmen, die deutsche Tönnies GmbH & Co KG (Rheda-Wiedenbrück) und die niederländische Vion Food Group, die einen erheblichen Marktanteil an den Schlachtungen in Deutschland besitzt, zu den Top-10 der internationalen Schlachtindustrie (NGG 2010).

Zwischen den Erzeugern und den Schlachtbetrieben, deren Strukturen sehr heterogen sind, steht der Viehhandel, dessen Aufgabe es ist, die Tiere der landwirtschaftlichen Betriebe zu bündeln und an die Schlachtunternehmen zu verkaufen. Die meisten der in Deutschland geschlachteten Tiere (53 Mio. Schlachtschweine, 3,4 Mio. Schlachtrinder) werden von den ca. 1.700 Viehhändlern vermarktet, die in Deutschland am Markt aktiv sind (Voss et al. 2010a). Auch der Viehhandel unterliegt dem Strukturwandel: So existierten laut Statistischem Bundesamt (2010b) 2005 noch 2.391 Unternehmen, die „Großhandel mit lebendem Vieh“ betreiben; 2007 lag die Zahl der Unternehmen bei 2.299. Dies entspricht einem Rückgang von 3,9%. Voss et al. (2010a) beziffern die Anzahl der Viehhandelsunternehmen, die 2009 noch in Deutschland aktiv sind, in ihrer Studie sogar nur noch mit ca. 1.700 Unternehmen. Dieser Unterschied hinsichtlich der Anzahl der Viehhandelsunternehmen innerhalb der beiden Erhebungen kann durch die verschiedenen Herangehensweisen und Erhebungsgrundlagen zustande kommen; der starke Strukturwandel innerhalb der Viehhandelsbranche wird jedoch eindrucksvoll belegt.

Ein weiterer wichtiger Wertschöpfungspartner, der auf alle drei zuvor genannten Akteure in der Wertschöpfungskette nachhaltig wirkt, ist der Lebensmitteleinzelhandel. In diesem Bereich existiert weltweit der höchste Konzentrationsgrad (Lademann 2010). Im Jahr 2008 hat der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland 161 Mrd. € Umsatz erwirtschaftet und dabei einen Anstieg von 2,2% gegenüber dem Vorjahr realisiert (DBV 2010). Die Marktanteile sind im Lebensmitteleinzelhandel, stärker noch als innerhalb der Schlachtbranche, zwischen nur wenigen großen Unternehmen aufgeteilt, so dass die Top-5 der Handelsunternehmen einen Marktanteil von mehr als 70% des Gesamtumsatzes haben (RLV 2010). In den letzten Jahren konnten vor allem die Discounter ihren Marktanteil steigern (von 1995 bis 2008 um 17%), was insbesondere zu Lasten der kleinen Super- und Verbrauchermärkte erfolgt ist. Die Steigerung der Marktanteile der Discounter kann durch die extreme Preisorientierung vieler Verbraucher erklärt werden, die zu Preiskämpfen zwischen den großen Discountern und wiederholten Preissenkungen geführt hat (KPMG 2010) und von den Discountern im Gegensatz zu den kleineren Lebensmitteleinzelhändlern bedient werden kann. Allerdings konnten die Discounter aufgrund der Preiskämpfe seit 2009 keine Umsatzgewinne mehr realisieren (DBV 2010).