

Inhalt	Seite	Vorwort
Vorwort	5	Auf den Vertrauensverlust der Verbraucher in gesunde Lebensmittel nach BSE-Krise und Dioxin-Funden in Futtermitteln reagierte die Politik mit erhöhter Vorsorge. Ziel der vorgesehenen Maßnahmen auf europäischer Ebene ist nach Worten der Kommission für Gesundheit und Verbraucherschutz die Erreichung eines höchstmöglichen Gesundheitsschutzniveaus. Die Lebensmittelsicherheit basiert dabei auf den Prinzipien Produkthaftung der Futtermittelerzeuger, Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln durch die gesamte Herstellungskette, Risikoanalyse und Anwendung des Vorsorgeprinzips.
Landwirtschaftliche nisationen im Bereich der integrierten tierischen Produktion und Vermarktung - ein europäischer Vergleich erfolgreicher Konzepte von Dr. Michael Kagerhuber und Prof. Dr. Rainer Kühn	7	Die landwirtschaftlichen Erzeuger stehen damit vor der Herausforderung, umfassende sowie effiziente Qualitätsmanagementsysteme (QMS) und Kontrollkonzepte umzusetzen. Integrierte Ansätze betrachten dabei die gesamte Nahrungsmittelkette. Die Edmund Rehwinkel-Stiftung zeigt mit der Förderung von Studien zum Thema „Lebensmittelsicherheit und Produkthaftung - Neuere Entwicklungen in der integrierten Produktion und Vermarktung tierischer Erzeugnisse“ der Landwirtschaft Lösungsansätze auf, eigenverantwortlich auf die gestiegenen Anforderungen zu reagieren. Dies entspricht ihrem Auftrag, wissenschaftliche Arbeiten mit einem hohen unmittelbaren Nutzen für die Landwirtschaft zu fördern.
Qualitätssicherung bei Schweine- und Geflügelfleisch - Konzepte und praktische Umsetzung von Cord Amelung, Stefanie Kiefer, Thomas Scherb, Johannes G. Schwerdtle	43	Unter organisatorischen wie auch ökonomischen Aspekten liefern die Autoren der Studien einen guten Ausgangspunkt für eine differenzierte und kritische Betrachtung des komplexen Themas. Die erste Studie weist eine vergleichende Analyse vertikaler Prozessorganisationen im Fleischsektor ausgewählter europäischer Länder auf. Anwendung und Akzeptanz von QMS in der Schweine- und Geflügelfleischproduktion sind Inhalt der zweiten Arbeit. Die Dritte zeigt die begrenzten Möglichkeiten einer zweistufigen Fleischvermarktung auf. Die beiden letzten Studien betrachten intensiver die Bedeutung von Erzeugergemeinschaften (EZG). Hierbei geht es zum einen um die integrierte Zusammenarbeit ausgewählter brandenburgischer EZG. Zum anderen werden konkrete Verbesserungspotentiale in der Schweinefleischerzeugung anhand einer Modellerzeugergemeinschaft dargelegt. Die Landwirtschaftliche Rentenbank ist zuversichtlich, mit dem Band 16 ihrer Schriftenreihe erneut Impulse für weiterführende Diskussionen in Praxis und Wissenschaft zu geben.
Erfolgsfaktoren in der zweistufigen Fleischvermarktung - das Management von Kosten, Qualität und Kommunikation als Schlüssel zur Sicherung von Marktanteilen von Prof. Dr. Hans H. Kögl und Dr. Stefan Mann	93	
Analyse und Wertung der Ergebnisse und des Nutzens integrierter Zusammenarbeit von Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft unter dem Aspekt einer hohen Lebensmittel- und Haftungssicherheit von Prof. Dr. Eberhard Karge, Dr. Heike Haacke, Jörn Karge	135	
Verbesserungspotentiale in der Produktionskette Schweinefleisch von Dr. Friedrich Lüdeke, Dr. Ulla Becker	175	

Frankfurt am Main
im April 2002

Uwe Zimpelmann
Mitglied des Vorstandes
der Landwirtschaftlichen Rentenbank

Unterschiede und Gemeinsamkeiten vertikaler Prozessorganisationen im Bereich der integrierten tierischen Produktion und Vermarktung

- ein europäischer Vergleich erfolgreicher Konzepte -

von
Dr. Michael Kagerhuber und Prof. Dr. Rainer Kühl

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	8
2	Vertikale Prozessorganisation	8
2.1	Bedingungen für vertikale Organisationen im Fleischbereich	10
2.2	Abgrenzung und begriffliche Einordnung	10
2.2.1	Qualitätssicherung	10
2.2.2	Qualitätsplanung	11
2.2.3	Qualitätskontrolle	11
2.2.4	Qualitätsförderung	12
3	Organisationsstrukturen der Qualitätsproduktion im Vergleich	12
3.1	Übersicht über 14 Studien im Fleischsektor	12
3.2	Organisationsstrukturen	12
3.3	Vertragliche Bedingungen	15
3.4	Kontrollmechanismus bei verschiedenen Prozessorganisationen ...	16
4	Qualitätssignale und Informationstransfer	18
4.1	Informationsprobleme bei den betrachteten Produkten	18
4.2	Bedeutung von Qualitätszeichen in vertikalen Organisationen	20
4.3	Qualitätszeichen und Leistungsmerkmale	21
4.4	Qualitätszeichen und Organisationsstruktur	21
5	Zusammenfassung	23
6	Literaturverzeichnis	24

1 Einleitung und Problemstellung

Im Rahmen des Qualitätsmanagements hat die Wandlung von der Produktorientierung hin zur Prozessorientierung zu einer veränderten Konsequenz im Beschaffungsmanagements bei tierischen Rohstoffen geführt. Stärker als bisher wird die Produktauslegung – d.h. die Produktstruktur und die Produktqualität – in die Bewertung der Lieferantenleistung im Entscheidungsprozess einbezogen. Man kann auch davon sprechen, dass sich die Einkaufsfunktion wichtiger Rohstoffe gewandelt hat, von einem einfachen Rohstoffeinkauf über den Markt hin zu einem Komplexitätsmanagements im Rahmen des Supply-Chain-Managements.

Die Organisation von Wertschöpfungsketten gehört heute zu den viel diskutierten agrarökonomischen Konzepten für die zunehmende Qualitätsproduktion. Die praktische Umsetzung der diskutierten Formen von Prozessorganisationen ist geprägt, nicht zuletzt infolge der Globalisierung der Ressourcenbeschaffung der Ernährungsindustrie und des Lebensmittelhandels, von international weitgehend einheitlich aufgebauten Qualitätssystemen. Neben der Bedeutung des organisatorischen Aufbaus verlangt der Wettbewerb der Wertschöpfungsketten untereinander eine weitgehende Differenzierung; denn nur so lässt sich ein eigenständiges Profil mit entsprechendem Absatz Erfolg aufbauen. Diese Profilierung erfolgt neben den Produktionsbedingungen insbesondere durch unterschiedliche Konzepte zur Markenbildung.

Der Aufbau von Wertschöpfungsketten im Agrarbereich und hier insbesondere auf dem Fleischsektor, hat einen hohen aktuellen Stellenwert. Die vielfältigen diesbezüglichen Aktivitäten finden ihren Ausdruck in der konkreten Konzeption und Umsetzung sogenannter vertikaler Prozessorganisationen. Diese Organisationen bestehen aus einer unterschiedlich großen Anzahl einzelner Kettenmitgliedern, die über verschieden lange Integrationsstufen miteinander verbunden sind. Ziel der den gesamten Sektor betreffenden Aktivitäten sind:

- absatzsichernde und –erweiternde Maßnahmen;
- Positionierung einzelner Qualitätsprogramme im Wettbewerb durch Markenbildung mit Hilfe von Qualitätssignalen;
- Schaffung von Transparenz der Produktions- und Verarbeitungsprozesse;
- Sicherung und Verbesserung der Qualität der erzeugten Produkte.

Vertikale Prozessorganisationen treten als eigenständige Anbieter auf dem Markt auf. Sie verfolgen in den meisten Fällen eine eigene Markenpolitik. Diese Markenpolitik verlangt auf der einen Seite eine ausgeprägt straffe

Organisation der Herstellungsprozesse innerhalb der Wertschöpfungsketten, das heißt eine effiziente Führung und Koordination der unterschiedlichen Interessen der am Entstehungsprozess beteiligten Institutionen. Auf der anderen Seite erfordert eine effiziente Prozessorganisation die entsprechende Positionierung im Wettbewerb der verschiedenen Ketten auf dem Markt, gegenüber dem Lebensmittelhandel und den Verbrauchern. Die Berücksichtigung dieser beiden Interessenslagen bringt die Organisationstheorie mit dem Begriff „Structure follows Strategy“ zum Ausdruck. Hieraus ergeben sich drei wichtige Untersuchungsansätze:

- Vertikale Prozessketten sind unter organisationsstrukturellen Merkmalen zu bewerten;
- die Funktionsweise der in den Ketten verwendeten Koordinationsinstrumente und deren Verbreitung sind zu untersuchen;
- Markenpolitik verlangt Qualitätszeichen, die dem Zeicheninhaber als Mitglied in der Kette ein erhebliches Einflusspotential auf die Prozessorganisation überträgt.

Der vorliegende Beitrag greift diese Untersuchungsfelder insofern auf, als dass eine größere Zahl an europäischen Produzenten-Vermarktungsorganisationen bezüglich ihres grundsätzlichen strukturellen Organisationsaufbaus vergleichend untersucht werden. Dabei soll der Frage nachgegangen werden, welche Organisationsstrukturen in den verschiedenen Wertschöpfungsketten vorherrschen; primär geht es hierbei um die Frage der „Governance Structure“, in dem Sinne, dass die Koordinationsmechanismen zwischen den Kettenbeteiligten anhand verschiedener Elemente der Transaktionskosten- und Organisationstheorie überprüft werden. Der strategische Aspekt wird über die Frage abgehandelt, welche Konsequenzen eine spezifische Verwendung bestimmter Qualitätssignale auf die Art der vertikalen Prozessorganisation hat.

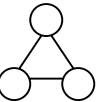
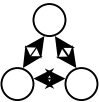
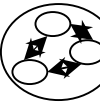
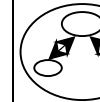
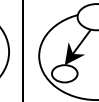
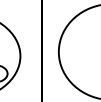
2 Vertikale Prozessorganisation

Organisation bedeutet zweierlei: den Prozess des Organisierens, des Findens neuer Strukturen innerhalb von Organisationssystemen, also den dynamischen Anpassungsprozess und andererseits beschreibt Organisation den Sachverhalt eines Ordnungszustandes innerhalb von Systemen (Bea/Göbel, 1999, S. 3 ff).

Betrachtet man die Struktur vertikaler Organisationsformen, spricht man von den verschiedenen Möglichkeiten der Koordination eines Organisationssystems. Vertikale Prozessorganisationen lassen sich grundsätzlich in folgen-

des Schema der Koordinationsalternativen einordnen. Die Alternativen bewegen sich in einem Kontinuum zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination (Kagerhuber, 2000, S. 5).

Abbildung 1: Möglichkeiten der Koordination zwischen Markt und Hierarchie

MARKT-BE-ZIE-HUNG	INFORMELLE-BE-ZIE-HUNG	KOOPERATION		KONZENTRATION / HIERARCHIE	
		Synergie-systeme	Hierarchie-systeme	Beteiligung	Fusion
<ul style="list-style-type: none"> ■ ad hoc Koordination ■ keine präventive Organisation von Beziehungen ■ keine Interaktion mit a priori unbekanntem Marktteilnehmern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabewechsel ■ Anonymität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ organisierte Beziehungen ohne Über- bzw. Unterordnungen der beteiligten Teilnehmer ■ wechselseitige Gleichordnung ■ nicht-kooperatives Verhalten einzelner Systemteilnehmer ist möglich und systemgefährdend 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Über- bzw. Unterordnung der beteiligten Teilnehmer aufgrund von a priori Machtasymmetrien bzw. aufgrund geschaffener Strukturen ■ Einseitiges nicht-kooperatives Verhalten ist nur eingeschränkt möglich bzw. würde nur bedingt systemgefährdend sein (z.B. Franchisesysteme) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ teilweise Identität in der Trägerschaft der beteiligten Systeme ■ kapitalmäßige Verflechtung bzw. vertragliche Beschränkung der Trägerrechte des Unternehmens ■ einseitiges nicht-kooperatives Verhalten ist de jure eingeschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auflösung von ursprünglichen Systemen ■ vollständige Identität der Trägerschaft
					
marginal Integ-ration		partielle	Integration		voll-ständige Integration

Quelle: Kagerhuber, 2000, S.5.

Das Schaubild verdeutlicht die zahlreichen Möglichkeiten in die sich Organisationen der vertikalen Zusammenarbeit ausprägen können. Die Thematik der Vertragsgestaltung für vertikale Kooperationen stellt letztlich ein Problem der Organisationstheorie dar. Der für eine Untersuchung zu wählende Ansatz muss es ermöglichen, dass Gestaltungsempfehlungen und Beurteilungen abgeleitet werden können, aber auch dass Vorhersagen über die Wirkung der Gestaltungsempfehlungen gemacht werden können.

Das Strukturdesign „Marktbeziehung“ zeichnet sich durch seine hohe Anreizwirkung aus. Die Transaktionspartner erhalten eine unmittelbare Rückkopplung ihrer Leistungen über den Preismechanismus bzw. damit verbundene Anreiz- und Steuerungssysteme. Störungen im System, die sich über Preise abbilden lassen, werden den Teilnehmern unmittelbar angezeigt. Dies zwingt zu einer hohen Effizienz beim Einsatz eigener Ressourcen; weniger leistungsfähige Marktteilnehmer kommen als Transaktionspartner nicht mehr in Betracht. Diese „Gnadenlosigkeit“ von Märkten existiert bei hierarchischen Strukturformen nicht. Im Gegenteil: Zurechnungsprobleme machen es bei hierarchisch gesteuerter Leistungserstellung oft unmöglich, den gewünschten direkten Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung herzustellen. Informationsasymmetrien zwischen den Organisationsmitgliedern führen zwangsläufig zur Entstehung von Agency-Problemen.

Hinsichtlich ihrer gemeinsamen Zielausrichtung weisen allerdings Hierarchien gegenüber Märkten Vorteile auf. Administrative Sanktions- und Kontrollmechanismen sind in Hierarchien stark ausgeprägt. Dies beruht darauf, dass alleine Manager einer Hierarchie über deren Verfügungsrechte entscheiden. So wird die Anpassungsfähigkeit der gesamten Institution und ihrer Organisationsmitglieder auf veränderte Umwelthanforderungen (beispielsweise veränderte Mengen- und Zeitstrukturen) durch hierarchische Durchgriffsmöglichkeiten erhöht.

Hybride Strukturdesigns („partielle Integration“) zeichnen sich durch eine Kombination hierarchischer und marktlicher Steuerungselemente aus. Darunter sind alle Arten von Kooperationen auf inner-, zwischen- und überbetrieblicher Ebene zu verstehen. Die Kooperationssubjekte geben bewusst einen Teil ihrer bisherigen Autonomie auf, um durch erhöhte Interdependenzen ihre eigene ökonomische Situation zu verbessern. An die Stelle bislang rein marktlich geprägter Austauschbeziehungen tritt eine immer stärker durch hierarchische Koordinationsmechanismen wie Planbestimmung gekennzeichnete Institution.

2.1 Bedingungen für vertikale Organisationen im Fleischbereich

Bei der Entscheidung, ob ein eher marktübliches oder ein sehr spezifisches Produkt erzeugt werden soll, ist stets zu bedenken, dass sich ein sehr spezifisches, auf nur einen Abnehmer ausgerichtetes Produkt, stets aus dieser einen Kooperationsbeziehung wirtschaftlich tragen muss. Dies bedeutet, dass mit zunehmender Spezifität des Produktes die Zahl der Absatzalternativen abnimmt. Sehr spezifische Produktionsbedingungen sollen daher stets mit einer Abnahmegarantie verbunden sein. Vertikale Kooperationen können aber auch bei der Produktion marktüblicher Erzeugnisse sinnvoll sein, wenn durch die Kooperation Bedingungen geschaffen werden, die die Vermarktung nicht kooperationsgebundener Tiere günstig beeinflussen (vgl. hierzu Kagerhuber, S. 38ff.).

Jede vertikale Prozessorganisation besteht bezüglich der inneren Koordination der Leistungsbeziehungen aus zahlreichen, den Austausch dieser Leistungen spezifizierenden Merkmalen. Diese Merkmale sind folgende Gestaltungsparameter:

- produktionsorientierte Merkmale,
- schlachtkörperorientierte Merkmale,
- fleischorientierte Merkmale,
- ethische Merkmale.

Zu den produktionsorientierten Einflussfaktoren werden die Rasse, das Schlachtalter, das Mastendgewicht, das Geschlecht, die Haltung, die Fütterung, der Transport und die Schlachtungsbedingungen der Tiere sowie die Kühlung der Schlachtkörper gezählt.

Zu den schlachtkörperorientierten Leistungsmerkmalen werden alle diejenigen Merkmale von Fleisch gerechnet, die im Rahmen der klassischen Bewertung des Schlachtkörpers anhand der Handelsklassen von Bedeutung sind. Hierzu gehören die Schlachtausbeute, Schlachtgewicht, Tierkategorie, Fleischigkeitsklasse und Fettgewebssklasse. Diese Merkmale sind für die Bewertung des Schlachtkörpers und damit die Preisbildung wichtige Voraussetzungen.

Unter dem Begriff der fleischorientierten Merkmale werden all diejenigen Eigenschaften zusammengefasst, die direkt an einem Frischfleischstück ana-

lysiert werden können. Sie können in sensorische, ernährungsphysiologische, hygienisch-toxikologische und verarbeitungstechnologische Eigenschaften untergliedert werden. Diese Eigenschaften sind für bestimmte Personengruppen von unterschiedlicher Bedeutung. Sensorische Faktoren spielen für die Wertschätzung des Konsumenten für das Rindfleisch eine bedeutende Rolle, ernährungsphysiologische Eigenschaften sind eher für Wissenschaft und Ernährungsberatung von Bedeutung. Hygienisch-toxikologische Eigenschaften sind hinsichtlich ihres Einflusses auf den Gesundheitswert des Fleisches für die Lebensmittelkontrolle bedeutsam. Technologische Eigenschaften wirken sich auf den Eignungswert des Fleisches bei der Herstellung von Fleischwaren aus und sind daher für Fleischtechnologien von Bedeutung.

Ethische Eigenschaften von Fleisch werden durch den Wunsch der Verbraucher nach einer naturnahen, wenig umweltbelastenden und tiergerechten Landwirtschaft geprägt. Diese Wünsche resultieren nicht zuletzt aus einem nicht mehr zeitgemäßen Bild der Landwirtschaft großer Bevölkerungsteile. Unter ethische Eigenschaften fallen naturnahe Haltungsverfahren mit Weideauftrieb, regionale Herkunft der Tiere, Verzicht auf Leistungsförderer oder bestimmte Futtermittel, begrenzte Besatzdichten, etc. Da es für diesen Bereich keine verbindlichen Regelungen, die über die gesetzlichen Richtlinien für den Tierschutz hinausgehen, gibt, ist es sinnvoll, diese für den Marketingbereich wichtigen Eigenschaften zu erarbeiten und überprüfen zu lassen.

2.2 Abgrenzung und begriffliche Einordnung

Wichtige Gestaltungsparameter für die Organisation vertikaler Qualitätsprozesse sind die folgenden vier qualitätsorientierten Elemente. Die Qualitätssicherung, -planung, -kontrolle und -förderung sollen für den weiteren Fortgang der Arbeit eingeordnet werden.

2.2.1 Qualitätssicherung

Die Gestaltung der Produktionsbedingungen bzw. deren Optimierung und Standardisierung mit dem Ziel der Schaffung einer bestimmten Beschaffenheit des Produktes ist Gegenstand der Qualitätssicherung (vgl. Schothorst, 1988; Hofmann, 1992; Schiefer/Helbig, 1995; Kühl, 1999).

Im Rahmen der Qualitätskontrolle und -regelung ist unter Integrationsaspekten zu bedenken, inwieweit ein auf den Erzeuger beschränkter Regelkreis aufgebaut werden kann, der eine Lieferung der Tiere mit Erfüllung der Qualitätsforderungen aus der Selbstprüfung heraus sicherstellt. Der Abnehmer der Rohstoffe kann aufgrund seiner Prüfmaßnahmen, die zum einen in Form der

Eingangskontrolle am Schlachthof, zum anderen auch als direkte Kontrolle des Erzeugers stattfinden können, übergeordnete Qualitätsprobleme erkennen und Informationen darüber an den Erzeuger weitergeben. Darüber hinaus ergibt sich für den Abnehmer die Möglichkeit, aufgrund seiner Kontrollmaßnahmen auch lenkend in den Produktionsprozess des Erzeugers einzugreifen. Daher sind auch Maßnahmen zur Qualitätsförderung für eine Kooperation im Fleischbereich von größter Bedeutung. Darunter versteht man die Aufbereitung und Analyse der Ergebnisse von Qualitätsprüfungen und weiteren Produktkontrollen.

Ein Qualitätssicherungsaudit als Begutachtung der Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystems oder seiner Teile (Systemaudit) liegt im Interesse des Erzeugers, da er dadurch die Wirksamkeit seiner Maßnahmen dokumentiert hat und sie besser gegenüber dem Abnehmer kommunizieren kann. Aus Abnehmersicht kann das Audit als Ersatz für traditionelle Qualitätsprüfungen gesehen werden. Es stellt auch einen wichtigen Bestandteil der Bewertung eines Kooperationspartners dar. Als letzten Schritt in der Reihe der Qualitätssicherungsmaßnahmen kann die Zertifizierung stehen. Sie erfordert ein externes Audit durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle. Die Zertifizierung hat in erster Linie einen Serviceleistungscharakter gegenüber einem Abnehmer, dem auf diese Weise zuverlässige Informationen über Produkt und Produktionsprozess bereitgestellt werden. Die Zertifizierung stellt somit ein wichtiges Element der Kommunikationspolitik gegenüber Abnehmern dar. Die Zertifizierung eines einzelnen landwirtschaftlichen Betriebes ist aufgrund der hohen Kosten nur selten zu realisieren.

Eine kooperative und unternehmensübergreifende Lösung kann auch für die Qualitätskostenüberwachung gefunden werden; problematisch bleibt nach wie vor die Definition der Qualitätskosten. Das Qualitätssicherungsaudit als Begutachtung der Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystems oder seiner Teile (Systemaudit) liegt im Eigeninteresse des Erzeugers, da er dadurch die Wirksamkeit seiner Maßnahmen dokumentiert hat und sie besser gegenüber dem Abnehmer kommunizieren kann.

Die Beschränkung der Qualitätssicherung auf die derzeit übliche „Wareneingangsprüfung“ in Form einer Begutachtung der angelieferten Tiere durch den zuständigen Amtstierarzt auf ihre Schlachttauglichkeit, der Feststellung der Schlachtkörperqualität nach dem EU-Handelsklassenschema und ggf. einer nachfolgenden Sortierung sowie der Fleischschau entspricht einem Verzicht auf eine enge Kooperation in diesem Bereich.

Bedeutsame Determinanten der Zusammenarbeit im Qualitätswesen sind die Freiheitsgrade der Qualitätspolitik, mit denen der Erzeuger noch eine eigenständige Qualitätspolitik betreiben kann.

2.2.2 Qualitätsplanung

Im Falle einer engen Kooperation ist es sinnvoll, dass Erzeuger und Abnehmer bereits in der Frühphase der Zusammenarbeit gemeinsame Qualitätsnormen entwickeln. In diesem Zusammenhang sind auch Maßnahmen der Sicherung der Lieferquellen des Erzeugers in die Planung mit einzubeziehen. Hierzu gehören z.B. Spezifikation und Prüfmaßnahmen für Futtermittel, Maßnahmen zur Rückstandskontrolle von Tierarzneimitteln und Leistungsförderern.

Wenn eine weitreichende qualitätspolitische Integration des Erzeugers in die qualitätssichernden Maßnahmen des Abnehmers erfolgen soll, muss bereits im Vorfeld der Zusammenarbeit das Qualitätspotential des Erzeugers erfasst werden, was sich wiederum auf die Auswahl des Kooperationspartners auswirkt (vgl. Franke, 1980, S.518; Kagerhuber, 2000, S. 70). Die Beteiligung des Abnehmers bei der Qualitätsplanung des Erzeugers beinhaltet vor allem zwei Bereiche. Zum einen ist dies die Ausarbeitung und Vereinbarung der im Rahmen der Qualitätssicherung zu prüfenden Leistungen im Sinne von Qualitätsnormen, die für den Erzeuger nicht nur eine Hürde darstellen, sondern auch als Richtlinien für die Wahl und Gestaltung des Produktionsverfahrens dienen können. Auch die Formulierung von Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des Erzeugers ist als Orientierungsgrundlage zu sehen wenn sie hinreichend operational gestaltet sind und der Erzeuger daraufhin ein angemessenes Qualitätssicherungssystem aufbauen kann.

2.2.3 Qualitätskontrolle

Die Vorverlagerung von Prüfmaßnahmen zum Erzeuger bzw. Lieferanten, wie sie in anderen Wirtschaftsbereichen in Form der Wareneingangskontrolle stattfindet, ist für den Fleischbereich aufgrund der Gesetzeslage, aber auch aufgrund der Tatsache, dass viele Kriterien erst am Schlachtkörper gemessen werden können, nur in sehr geringem Umfang möglich. Die Ergebnisse von Kontrollen auf der Erzeugerseite haben daher für bestimmte Kriterien lediglich einen ergänzenden Charakter. Auf der anderen Seite gibt es Kriterien, die nur im landwirtschaftlichen Betrieb kontrolliert werden können. Ziel der Kontrolle ist es daher, dass der Erzeuger einen glaubhaften Nachweis über die Einhaltung von Bestimmungen erbringen kann. Die sich aus den Kontrollen ergebenden Regelungsanstöße können zwar vom Erzeuger selbst abgeleitet werden, es erweist sich jedoch in der Praxis als sinnvoller, wenn diese vom Abnehmer ggf. mit Unterstützung eines unabhängigen Beraters initiiert werden. Maßnahmen des Abnehmers zur Qualitätsprüfung und -lenkung im Unternehmen des Erzeugers werden oft als Verletzung der Autonomie aufgefasst und als Diskriminierung gesehen. Daher erfordern Qualitätsprüfungen durch

den Abnehmer vor Ort im Unternehmen des Erzeugers eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit (Pfeiffer, 1993, S. 382 ff.; Branscheid, 1998, S. 82).

2.2.4 Qualitätsförderung

Die Qualitätsförderung der Erzeugung durch den Abnehmer stellt einen Schwerpunkt im Rahmen der Qualitätssicherung dar. Die Stärkung und Entwicklung des Qualitätspotentials des Erzeugers kann durch verschiedene Aktivitäten erreicht werden. Zum einen sind dies Besuche beim Erzeuger, die zeigen, dass sich der Abnehmer mit dem Produktions- und Qualitätssicherungsprozess auseinandersetzt. Dienen diese Besuche neben der Bestandsaufnahme und Kontrolle auch noch der Entwicklung und Vermittlung von Änderungsvorschlägen, sind sie Bestandteil der kooperationsbezogenen Qualitätsförderung. Um den Erzeuger zu eigenen Qualitätsverbesserungsmaßnahmen anzuregen, besteht auch die Möglichkeit, besondere Motivations- und Anerkennungsverfahren zu etablieren.

Die mehr grundsätzlichen Erläuterungen zur Qualitätsproblematik in vertikalen Prozessorganisationen geben bereits einen ersten Hinweis auf die Problematik der organisatorischen Umsetzung einer zielgerichteten Qualitätspolitik. Diese Aspekte sollen im folgenden Abschnitt nunmehr vertiefend aufgegriffen werden, wobei die praktische Umsetzung im Vordergrund der Betrachtung steht.

3 Organisationsstrukturen der Qualitätsproduktion im Vergleich

3.1 Übersicht über 14 Studien im Fleischsektor

Dieser Abschnitt bietet eine Übersicht über die in 7 EU Ländern durchgeführten 14 Fallstudien im Fleischsektor. Das Hauptziel dieses Abschnitts ist es, eine Übersicht über Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich der allgemeinen Typologie der untersuchten organisatorischen Strukturen, der Eigenschaften der unterschiedlichen Qualitätssignale, Aspekte der Wirtschaftlichkeit, Vertragsmechanismen und Mechanismen zur Qualitätskontrolle in den unterschiedlichen Fallstudien zu geben.

Die beschriebenen Fallstudien berücksichtigen eine Auswahl an unterschiedlichen Produkten dieses Sektors. Die Hauptprodukte sind Frischfleisch und deren Verarbeitungsprodukte. Die Auswahl der 14 Fallstudien im Fleischsektor wurde bewusst so gewählt, um unabhängig von einzelnen Produkttypologien die vertikale Prozessorganisation auf die wesentlichsten Merkmals-

unterschiede zu reduzieren. Somit wird eine Übersicht über den europäischen Fleischsektor mit all seinen verschiedenartigen Variationen ermöglicht.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die einzelnen untersuchten Programme und deren wesentlichsten Merkmale. Die Namen der untersuchten Prozessorganisation sowie deren Markennamen, die erzeugten Produkte und das Ursprungsland sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Tabelle 1: Fallstudien

Fallstudie	Produkt	Land
Stolle	Geflügel	Deutschland (D)
EGO	Schwein, Rind	Deutschland (D)
Asturian Meat	Rind	Spanien (E)
CAG	Verarbeitungsprodukte	Spanien (E)
Vollailles des Challans	Geflügel	Frankreich (F)
Carrefour	Rind	Frankreich (F)
Scotch Beef	Rind	Großbritannien (GB)
Northern Venison	Wild	Großbritannien (GB)
Creta Farm	Verarbeitungsprodukte	Griechenland (GR)
Vicki	Verarbeitungsprodukte	Griechenland (GR)
Montana Fresco	Rind	Italien (I)
Prosciutto Di Parma	Verarbeitungsprodukte	Italien (I)
IKB/Sturko	Schwein	Niederlande (NL)
Milieukeur	Schwein	Niederlande (NL)

Für die Untersuchung der Prozessorganisation, der Qualitätsanreiz- und -führungselemente kommt es vor allem auf die vertikalen Wertschöpfungsaktivitäten bei Fleisch im allgemeinen und weniger auf eine spezielle Betrachtung einzelner Produktgruppen an.

3.2 Organisationsstrukturen

Um die unterschiedlichen Arten von Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Produzenten in der vertikalen Kette zu analysieren, wurden die folgenden Merkmale verwendet: Dauer des Vertrages, Interaktion zwischen den Produzenten, Art der Koordination, Verteilung der Entscheidungsrechte (vgl. Tabelle 2). Damit werden hier Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation in der Analyse simultan verwendet. Das Ziel bei Berücksichtigung dieser

Merkmale ist, eine Vergleichbarkeit zwischen den Verträgen zu erreichen, indem generelle Eigenschaften für die Untersuchung herangezogen werden, die sich in jedem Vertrag finden lassen.

Tabelle 2: Vertragskriterien auf dem Integrationskontinuum

KRITERIEN	SPOTMARKT	INFORMELLE BEZIEHUNG	KOOPERATION		HIERARCHIE	
			Synergistisches System	Gesellschaftlicher	Hierarchisches System	Fusion
	ad hoc Koordination; keine vorgesorgte Organisation; Interaktion mit zuvor unbekanntem Marktteilnehmern;	Anonymität ist bei den Marktteilnehmern nicht gegeben; Adaption von Produkten hin zu den Präferenzen der Marktpartner auf einem Grund-niveau; Anpassung d. Produkte bzgl. d. Präferenzen d. Marktpartner (auf niedrigerem Niveau)	Organisierte Beziehungen ohne Gebrauch von asymmetrischer Macht; nicht kooperatives Verhalten der Marktteilnehmer ist möglich und systemge-fährdet	Ineinandergreifen von Kapital oder Reduktion von Entscheidungsrechten für das eigene Unternehmen durch Vertragsabschluss; nicht kooperatives Handeln sind de-jure beschränkt u. bedingt systemge-fährdet	A priori asymmetrische Machtverteilung; einseitiges nicht kooperatives Verhalten ist nur in eingeschränkter Weise möglich und kann das System nicht zerstören	Auflösung der ursprünglichen Systeme; vollständige Identität in der Verantwortung
Dauer des Vertrages	kurzfristig	langfristig	langfristig	langfristig	langfristig	langfristig
Interaktion zwischen ...	unbekanntem Teilnehmer	bekanntem Teilnehmer	bekanntem Teilnehmer	bekanntem Teilnehmer	bekanntem Teilnehmer	nicht relevant
Art der Koordination	ad hoc	ad hoc	geplant	geplant	geplant	geplant
Verteilung der Entscheidungsrechte/Marktmacht	symmetrisch	symmetrisch	symmetrisch (im optimalen Fall)	nach Beteiligungsanteilen gewichtet	asymmetrisch	nur eine Partei
	marginale Integration		partiale	Integration		komplette Integration

Das Integrationskontinuum wurde in die vier Hauptkategorien Spot-Markt, Informelle Beziehung, Kooperation und Hierarchie aufgeteilt. Die Kooperation wurde dabei in ein sogenanntes synergetisches System und ein Gesellschaftersystem eingeteilt, die Hierarchie wurde differenziert in hierarchische Systemelemente und die Fusion. Erste Hinweise zur vertraglichen Ausgestaltung, die sich in den 14 Fallstudien wiederfinden lassen, werden gegeben. Im vorliegenden Abschnitt werden die einzelnen Wertschöpfungsketten anhand der genannten Kriterien in das Kontinuum eingeordnet.

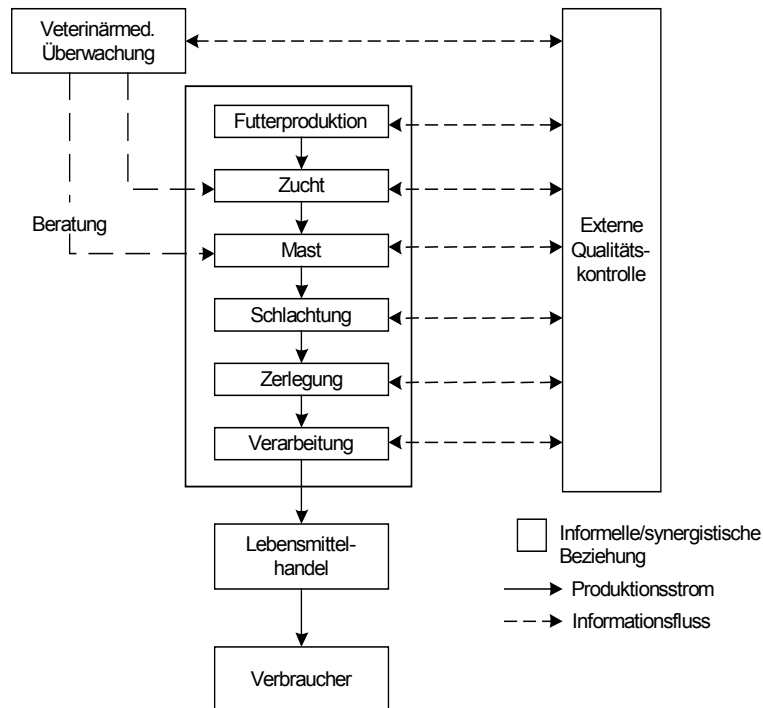
Generell wurden in den Fleischsektorstudien drei unterschiedliche Arten von Organisationsstrukturen aufgedeckt:

1. Koordination mit einem geringeren Niveau an vertikaler Integration,
2. Koordination mit einem hohen Niveau an vertikaler Integration,
3. Koordination mit einem intermediären Niveau an vertikaler Integration.

Ad 1) Koordination mit einem geringeren Niveau an vertikaler Integration

Die erste Gruppe beinhaltet fünf Fälle: Prosciutto di Parma (I), IKB (NL), Scotch Beef (GB), Milieukeur (NL) und Carne Asturias (E). Diese Wertschöpfungsketten sind Beispiele für ein relativ geringes Niveau an Integration. Generell sind die meisten Parteien der vertikalen Kette zwar durch Langzeitbeziehungen auf vertraglicher Basis verbunden, jedoch ohne bindende Investitionen, die eine starke finanzielle Abhängigkeit schaffen würden. Gleichzeitig sind die Entscheidungsrechte zwischen den horizontal und vertikal verbundenen Unternehmen innerhalb der Kette symmetrisch verteilt. Qualitätssicherung und Festlegung des Qualitätsniveaus erfolgt nach festgelegten Standards, wobei eine prozessorientierte Qualitätssicherung mit den Produktkontrollen eines traditionellen Qualitätsprogramms verknüpft werden. Die Einbindung landwirtschaftlicher Produzenten in die Festlegung der Qualitätsvorgaben ist gering, ebenso sind die organisatorischen Strukturen zur kontinuierlichen Prozessverbesserung nur gering ausgeprägt. Als eine für dieses Organisationsniveau typische Struktur kann folgendes Schema angesehen werden:

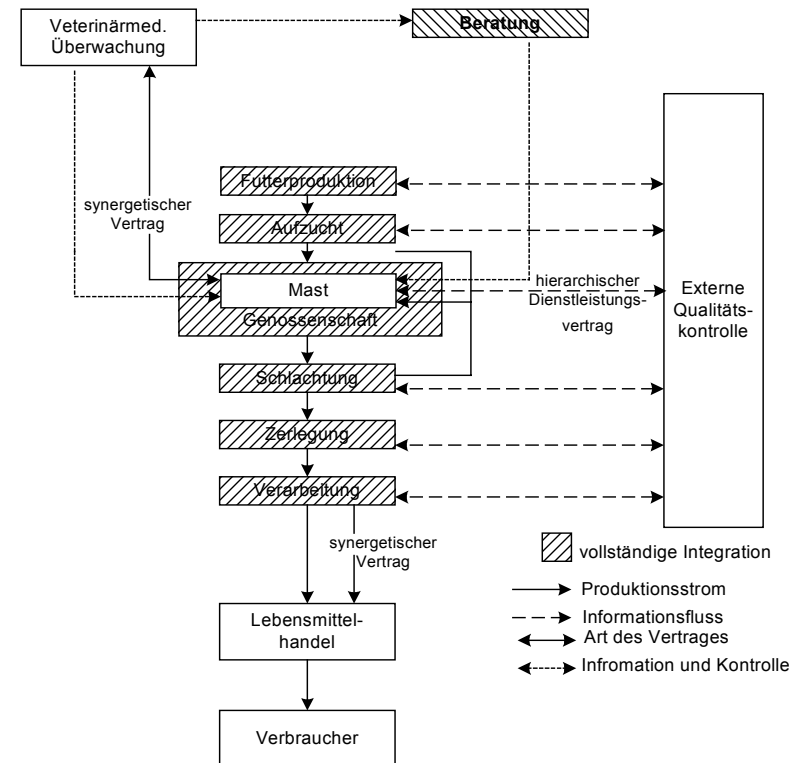
Abbildung 2: Vertikale Kette mit geringerem Integrationsniveau



Ad 2) Koordination mit einem hohen Niveau an vertikaler Integration

Im Gegensatz zu den gering integrierten Fällen der ersten Integrationsgruppe lassen sich die folgenden Fälle einem höheren Integrationsniveau zuordnen. Hier fällt die Ausgestaltung der Zusammenarbeit, die vertikale Koordination und die Erteilung von Entscheidungsbefugnissen über alle Stufen der vertikalen Wertschöpfungskette hinweg einem einzigen Unternehmen zu. Eine generelle Beschreibung ist in dem unten angeführten Schaubild zu sehen.

Abbildung 3: Hoch integrierte Wertschöpfungskette



In dieser allgemeinen Darstellung einer höher integrierten vertikalen Koordinationsform sind alle Stufen, bis auf wenige Ausnahmen, in einem Unternehmen integriert. Dies gilt auch für die Futterproduktion. Die Ausführung der Mast bleibt in der Verfügungsgewalt der einzelnen Produzenten. Der Mastverlauf ist durch sogenannte Serviceverträge geregelt; in Deutschland würde man von Lohnmastverträgen sprechen. Allerdings sind in einigen Wertschöpfungsketten auch kleine Varianten zu erkennen, in der Form, dass der Integrator der Eigentümer der Mastanlagen ist und somit die gesamte Produktionskette ineinander verschmilzt. Die vom Integrator vorgegebenen Qualitätsbestimmungen des Qualitätsprogramms sind sowohl produkt- als auch prozessorientiert. Die Einbindung landwirtschaftlicher Produzenten in die Festlegung der Qualitätsvorgaben des jeweiligen Programms ist nicht vorgesehen. Solche vollkommen integrierten Versorgungsketten findet man bei Inalca (I), Creta Farm (GR), Vicki (GR) und Stolle (D).

werden. Im Fall von Carrefour (F) gibt es eine vertragliche Vereinbarung zwischen drei Parteien (Einzelhändler, Schlachthaus, Produzentenvereinigungen), um die Versorgung des Einzelhändlers Carrefour als Führer des Systems sicherzustellen. Es scheint nicht möglich zu sein, alle Unterschiede in den vertraglichen Charakteristiken für die Fälle mit synergetischen Beziehungen, abgesehen vom holländischen Fall des IKB's, zu beschreiben. Die Vorschriften bei der IKB wirken zumindest wie ein Gesetzesstandard, der den gesamten Markt der Niederlande auf ein höheres Qualitätsniveau und damit Standardniveau im Vergleich zu anderen europäischen Ländern heben soll. So ist es nicht überraschend, dass die Koordination zwischen den unterschiedlichen Stufen näher an einer Koordination über Märkte erinnert, als in den anderen Fällen. Aber es gibt zumindest auch eine Langzeitbeziehung zwischen den Landwirten und den Schlachthöfen.

3.4 Kontrollmechanismus bei verschiedenen Prozessorganisationen

Das Management des Produktionsprozesses im Rahmen der Qualitätssicherung wird mit dem Ziel verfolgt, die von dem Prozess geforderten spezifischen Produkteigenschaften in der gewünschten Ausprägung dauerhaft zu gewährleisten. Die Qualitätssicherung gewinnt besonders für Lebensmittel in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung, vor allem für Aspekte der Produktsicherheit in Zusammenhang mit der Produkthaftung und bezüglich der Verbesserung der Fleischeigenschaften. Als ein Resultat der europäischen Harmonisierung wurden zahlreiche Qualitätssicherungssysteme eingerichtet, um gewünschte Lebensmittelsicherheitsstandards, die Rückverfolgbarkeit und die Sorgfalt im Verarbeitungsprozess gegenüber dem Konsumenten sicherzustellen und zu garantieren.

Die Überprüfung der Einhaltung der gesetzten Qualitätsstandards und die Kontrolle der kritischen Qualitätsparameter ist ein bedeutende Aufgabe innerhalb vertikal organisierter Prozessstufen (vgl. hierzu, Kagerhuber, 2000, S. 63ff.). Die Aufgabe wird dadurch erschwert, dass in der zeitlichen Abfolge des Herstellungsprozesses eine je nach Länge der Wertschöpfungskette unterschiedlich große Zahl an Beteiligten wesentlichen Einfluss auf die vereinbarten Qualitätsparameter nehmen kann. Hinzu kommt, dass die Sequenz der Verarbeitungsstufen eine unterschiedlich lange Verweildauer der jeweiligen Zwischenprodukte auf einzelnen Prozessstufen verlangt. Aus diesen Gründen werden der Kontrollumfang und die Kontrollintensität zu wichtigen Unterscheidungsmerkmalen zwischen den einzelnen vertikalen Prozessorganisationen. Die organisatorische Einbindung der Kontrollen und die jeweilige verantwortliche Instanz gewinnen für die Durchführung einer effektiven Kontrolltätigkeit ein hohes Maß an Bedeutung.

Die nachfolgende Tabelle beschreibt den Kontrollumfang auf den einzelnen Stufen der in die Untersuchung einbezogenen vertikalen Prozess- und Wertschöpfungsketten. Um ein höheres Niveau an Glaubwürdigkeit zu erreichen, werden die Kontrollen zumeist von externen, unabhängigen, privaten oder amtlichen Organisationen durchgeführt. Ein anderer Grund für den Einsatz externer Kontrollen sind die Anforderungen an die organisatorische und technische Ausstattung der Überwachungssysteme. Einige Kontrollen verlangen spezielle chemische, bakteriologische und spezielle Techniken, die eher durch externe Anbieter effektiver durchgeführt werden können.

Tabelle 3: Kontrollen in der vertikalen Kette

Programm	Zucht	Mast	Schlachtung	Zerlegung	Verarbeitung	Einzelhändler	Futterproduzenten	Ext. Kontrollorganisation
Stolle (D)	+	+	+	+	+	+	+	+
EGO (D)	+	+	+	+	+	+	+	+
Asturian meat(E)		+	+	+	+	+	+	?
CAG (E)	+	+	?	?	?	?	+	?
Vollailes des Châlans (F)	+	+	+	+	+	+	+	+
Carrefour (F)	+	+	+	+	+	-	+	?
Scotch Beef (GB)		+	+	+	+	?	+	?
N. Venison (GB)	?	?	?	?	?	?	?	?
Creta farm (GR)		+	+	+	+	+	+	+
Vicki (GR)	+	+	+	+	+	+	+	+
Montana Fresco (I)	+	+	+	+	+	-	+	?
Prosc. di Parma (I)	?	?	+	+	+	-	-	+
IKB (NL)	+	+	+	+	+	+	+	+
Milieukeur (NL)	+	+	+	+	+	+	+	+

+ =existieren, - =existieren nicht, ? = keine Informationen

Für alle untersuchten Prozesse ist es offensichtlich, dass für die wichtigsten Prozessschritte, welche die Qualität des Produktes betreffen, in allen Programmen Kontrollen in der vertikalen Kette stattfinden. Kontrollen finden auf allen Ebenen von der Zucht, der Mast, der Schlachtung, der Zerlegung und der Verarbeitung statt. Ausgeschlossen hiervon ist Prosciutto di Parma, bei der die Futterproduktion nicht kontrolliert wird. In einigen Fällen werden auch die Einzelhändler kontrolliert, weil sie auch einen Einfluss auf die Qualität des Endproduktes besitzen. In zahlreichen Programmen werden die externen Kontrollorganisationen wiederum ebenfalls extern kontrolliert. Solche

doppelten Kontrollen werden in dem deutschen, griechischen und dem niederländischen Fall und auch in den Fällen von Vollailes de Challans (F) und Prosciutto di Parma (I) durchgeführt. Informationen über Kontrollen, die sich auf den Transport der Tiere und Produkte beziehen sind nur von dem deutschen System der EGO bekannt.

Die Tatsache, dass kontrolliert wird, lässt zunächst allerdings keine Schlüsse bezüglich des Umfangs und der Intensität der Kontrollen zu. In der nachfolgenden Tabelle werden die diesbezüglichen Charakteristiken der Kontrollen näher beschrieben. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die verfügbaren Informationen zu jeder einzelnen Prozessorganisation zum Teil unterschiedlich umfangreich ausfallen. Bei der Untersuchung konnte an verschiedenen Stellen immer wieder festgestellt werden, dass die Weitergabe von Informationen über die spezifischen Kontrollabläufe und Kontrollmaßnahmen von Seiten der Gesprächspartner nur ungern gesehen wurde. Offensichtlich gibt es Grenzen im immer wieder geäußerten Anspruch einer vollständigen Transparenz der Produktionsprozesse. Um dennoch einige Informationen über die Kontrollbedingungen zu erhalten, wurden als wesentliche Charakteristiken die Häufigkeit der Kontrolldurchführung (intern oder extern) und die Trägerschaft der Kontrollkosten für die vergleichende Untersuchung herangezogen.

Übersicht 4: Kontrollumfang in einzelnen Prozessorganisationen

Fallstudie	Charakteristiken der Kontrollen
EGO	Die Kontrolle der Zulieferer erfolgt stichprobenartig. Kontrollen auf den Idw. Betrieben werden min. 2 mal /J. durchgeführt, die der Schlachtung u. Verarbeitung erfolgen kontinuierlich. Die Kontrollen werden durch die EGO (Besitzer des Zeichens) organisiert, die meisten werden durch externe Organisationen durchgeführt. Die CMA überwacht die o.g. Kontrollen und prüft im LEH die Einhaltung ihrer Vorgaben für das CMA-Prüfsiegel-Programm. Die Kontrollkosten werden vom Besitzer des Zeichens getragen.
Stolle	Die kontinuierlichen Kontrollen der Futtermittelproduktion, Schlachtung und Verarbeitung werden von Stolle (Besitzer des Zeichens) organisiert. Diese werden von externen Organisationen durchgeführt. Die Idw. Betriebe werden kontinuierlich durch Stolle selbst kontrolliert. Die Kontrollkosten werden vom Besitzer des Zeichens getragen.
Carrefour	Die Kontrollen der Futtermittelproduzenten, der Idw. Betriebe und der Schlachthöfe werden von Carrefour, dem Besitzer des Zeichens, organisiert, alle diese Kontrollen werden von externen Organisationen durchgeführt. Die Kontrollkosten wurden bis 1999 von den Schlachtunternehmen und den Produzentenverbänden getragen.

Fallstudie	Charakteristiken der Kontrollen
Creta Farm	Idw. Betriebe werden monatlich, Schlachtung u. Verarbeitung kontinuierlich überprüft. Die Kontrolle erfolgt z.T. durch externe Organisationen.
Vicki	Eine Kontrolle der Schlachtung u. Verarbeitung erfolgt durch staatl. Organisationen. Der LEH wird alle 3 Monate durch Vicki kontrolliert.
Montana Fresco	Die Kontrolle der Futtermittelproduzenten, der Idw. Betriebe, der Schlachtung u. Verarbeitung wird durch Inalca (Zeichenbesitzer) kontrolliert und z.T. durch externe Organisationen durchgeführt. Die Kontrollkosten werden von Inalca getragen.
Scotch Beef	Eine Kontrolle der Futtermittellieferanten sowie des Auktionsmarktes erfolgt 1 mal/Jahr. Die Idw. Betriebe werden je ein mal pro Jahr vom Zeicheninhaber und von einer externen Organisation kontrolliert.
Vollailes de Challans	Idw. Betriebe und LEH werden 1 mal/J., Schlachtung u. Verarbeitung 6 mal/J. u. Futtermittellieferanten 2 mal/J. durch externe Organisationen kontrolliert. Die Kontrollkosten werden durch die Systemteilnehmer getragen.
IKB	Die Kontrollen werden durch den Zeichennutzer (Sturko) organisiert und z.T. durch externe Organisationen durchgeführt. Struko wird im Auftrag des Zeichengebers durch eine externe Organisation kontrolliert.
Milieu-keur	Die Kontrollen erfolgen wie im IKB System. Die Kontrollkosten werden auf den verschiedenen Stufen vom kontrollierten Unternehmen selbst getragen.
Carne de Asturias	Eine Kontrolle d. Idw. Betrieb und des LEH erfolgt stichprobenartig durch den Besitzer des Zeichens. Die Kontrollkosten werden von einem staatl. Fonds getragen.

Was die Häufigkeit der Kontrollen betrifft, so scheinen die Informationen der Interviewpartner nicht ausreichend zu sein, um akzeptable Unterschiede zwischen den Fällen zu finden. Bezüglich der Verantwortlichkeit der Kontrollen können folgende Ergebnisse festgehalten werden: In den hoch integrierten Fällen (Stolle, Vicki) ist der Anteil der Kontrollen, der von den Eigentümern der Zeichen/dem Unternehmen selber durchgeführt und organisiert wird, höher als in den weniger integrierten Fällen. Die Nutzung externer Kontrollorganisationen hängt in erster Linie von der technischen und organisatorischen Ausstattung des Eigentümers des Zeichens und der Nutzung zusätzlicher Qualitätszeichen ab. Die Kosten der Kontrolle werden in den Fällen von verschiedenen Teilnehmern getragen. Die Kontrollkosten werden direkt von den unterschiedlichen Produzenten in der vertikalen Kette oder in einigen Fällen allerdings auch indirekt über Preisabschläge verrechnet.

4 Qualitätssignale und Informationstransfer

In den vorausgegangenen Abschnitten sind die wesentliche Elemente der Prozesskettenorganisation im Sinne ihres strukturellen Aufbaus und der internen Kontrollabläufe untersucht und dargestellt worden. Eingangs der Studie wurde bereits darauf hingewiesen, dass Wertschöpfungsketten auch das Ziel haben, ihre qualitätssichernden Maßnahmen im Sinne einer effizienten Markenpolitik auf dem Absatzmarkt zu positionieren. Diese Markenpolitik beinhaltet die Vermittlung der jeder Wertschöpfungskette inhärenten Qualitätsmaßnahmen gegenüber dem Kunden. Für diesen Zweck werden sogenannte Qualitätszeichen gewählt, die ein gewähltes Qualitätsniveau und eine ständig überwachte Produktqualität dokumentieren sollen. Die einzelnen vertikalen Prozessorganisationen verfolgen dabei unterschiedliche Ansätze, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

4.1 Informationsprobleme bei den betrachteten Produkten

Fleisch, vor allem jedoch Frischfleisch, ist ein Produkt, bei dem sowohl der Konsument als auch der Lebensmittelhandel bei der Beschaffung nur sehr schwer die Produktqualität herausfinden kann. Als Erfahrungs- bzw. in jüngster Zeit verstärkt als Vertrauensgut ist Fleisch in erster Linie ein Produkt, bei dem die Qualitätserfahrung eine große Rolle spielt. Nur wenige qualitative Eigenschaften wie Farbe und Marmorierung des Fleisches können vom Konsumenten und Einkäufer des Lebensmittelhandels vor dem Gebrauch wahrgenommen werden. Die wichtigsten Aspekte wie Geschmack und Zartheit des Fleisches können erst beim Essen wahrgenommen werden. Die Qualitätseigenschaft „Sicherheit“ des Produktes ist letztendlich für den Konsumenten nicht überprüfbar. Aspekte der Produktqualität wie die Produktionsmethode, Rückverfolgbarkeit, Herkunft, das Wohlergehen der Tiere und der Umweltschutz sind am Endprodukt nicht unmittelbar überprüfbar.

Aus diesem Grund liegt es auf der Hand, dass bezüglich dieser Qualitätsmerkmale ein hohes Maß an Informationsasymmetrie über die Produkt- und Verarbeitungsqualität des Fleisches vorliegt. Um diese Informationslücke zu schließen verwenden Anbieter Qualitätszeichen, welche Informationen über die beschriebenen, nicht überprüfbaren Eigenschaften der Produkt- und Verarbeitungsqualität enthalten.

Bevor auf die spezifische Verwendung einzelner Qualitätssignale eingegangen wird, werden zunächst die untersuchten Wertschöpfungsketten dahingehend überprüft, welche Qualitätskriterien im einzelnen als relevant in jedem Programm angesehen werden. Die folgende Tabelle 4 gibt das Ergebnis dieser Überprüfung wieder.

Tabelle 4: Ausgewiesene und vorhandene Qualitätskriterien

Fallstudie	Sicherheit	Produktionsmethode	Sensor. Eigenschaft	Rückverfolgbarkeit	Herkunft	Wohlergehen d. Tiere	Umweltschutz
Asturian meat(E)	+	+	+	?	+	-	-
CAG (E)	+	+	?	?	+	-	-
Vollailles des Challans (F)	+	+	+	+	-	+	?
Carrefour (F)	+	+	+	+	-	-	-
Scotch Beef (GB)	+	+	+	+	+	+	-
Northern Venison (GB)	+	+	+	+	+	+	-
Creta Farm (GR)	+	+	+	?	+	+	-
Vicki (GR)	+	+	+	?	+	-	-
Montana Fresco (I)	+	+	+	?	-	-	-
Prosciutto di Parma (I)	+	+	+	+	+	-	-
IKB (NL)	+	+	+	+	-	+	-
Milieukeur (NL)	+	+	+	+	-	+	+
Stolle (D)	+	+	+	+	-	+	-
EGO (D)	+	+	+	+	-	+	+

+ = vorhanden, - = nicht vorhanden, ? = keine Informationen verfügbar

Wie die Tabelle 4 zeigt, berücksichtigen die meisten Qualitätsprogramme die vorgenannten Qualitätskriterien in nahezu identischer Form. Man kann also davon ausgehen, dass zumindest zwischen den verglichenen Prozessorganisationen bezüglich der Deklaration und Integration qualitätssignifizierender Kriterien wie etwa Hinweise auf eine kontrollierte Produktsicherheit, die verwendete Produktionsmethode, die sensorischen Eigenschaften der Produkte, die Rückverfolgbarkeit und die Herkunft keine oder nur unwesentliche Unterschiede bestehen. Die Rückverfolgbarkeit des gesamten Produktionsprozesses wird zumindest von allen Programmen als ein wesentliches Qualitätskriterium ausgewiesen. Bei verarbeiteten Produkten scheint die Rückverfolgbarkeit nicht über den gesamten Produktionsprozess gegeben zu sein. Die geographische Herkunft wird lediglich von der Hälfte der untersuchten Wertschöpfungsketten als Qualitätsattribut verwendet. Hinweise zum Wohlbefinden der Tiere finden sich nur bei wenigen Frischfleischprogrammen. Für die Vermarktung von verarbeiteten Fleischerzeugnissen spielt dieser Aspekt derzeit nur eine untergeordnete Rolle. Umweltschutzaspekte werden anscheinend nur bei solchen Wertschöpfungsketten ausgewiesen, die in besonders diesbezüglich sensiblen Käuferkreisen bzw. Ländern ihre Produkte vermarkten (NL, D).

Eine weitergehende Differenzierung der einzelnen Qualitätsprogramme bezüglich der ausgewiesenen Qualitätskriterien zeigt die vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die mit jedem einzelnen Kriterium verbunden sind. Ebenso wird deutlich, dass sich aus Sicht der Nutzer bestimmter Qualitätszeichen zwar durch das Zeichen selbst ein Informationsgewinn ergibt, dass sich dessen Nutzen allerdings hinter zahlreichen Einzelkriterien verbirgt. Diese sind bezüglich einer geforderten Transparenz nur schwerlich im Einzelnen auszumachen.

Um Unterschiede zwischen den institutionellen Regelungen der Qualitätszeichen in den untersuchten Fällen aufzuzeigen, gibt die nachfolgende Tabelle 5 die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den einzelnen Eigenschaften der Qualitätszeichen wieder.

Tabelle 5: Detaillierte Beschreibung der Eigenschaften von Qualitätszeichen¹

Eigenschaften / Fallstudie	EGO		Stolle		Astur		CAG		Label rouge		Carrefour		Scot. Beef		N.V.		Creta Farm		Vickt		Mont		Prosc Parm		IKB		Milie		
	PB	PB	PB	OS	CB	OS	CB	OS	PB	C	PB	OS	PB	CB	PB	PB	PB	PB	PB	PB	PB	PB	OS	OS	C	C	U	C	
Inhaber des Zeichens	Eigenschaften die die Produktions- und Verarbeitungsmethoden betreffen																												
Zucht	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
sex/EU Kategorie (v.a. Rind)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Alter/Gewicht	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Fütterung	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Fütterungsintensität	+	+	nr	?	+	+	+	+	+	nr	+	+	+	?	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Methode der Tierzucht	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Transport	+	+	+	?	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Schlachtmethode	+	+	+	?	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Kühlungsmethode	+	+	+	?	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Tranchieren	+	+	nr	?	+	?	+	+	+	nr	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Reifung des Fleisches (v.a. Rind)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	nr	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Verarbeitung (v.a. Rind)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Eigenschaften des Fleisches = sensorische Eigenschaften																													
Farbe des Fleisches	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Maserung, Geschmack, Marminierung	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
pH	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Eigenschaften der Hygiene/Attributes of the hygienic/toxicologische Standards = Lebensmittelsicherheit																													
Zurückverfolgbarkeit	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Hygienezustand der Zucht	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Hygienezustand des Fleisches	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Medikamenteneinsatz	+	+	+	?	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Wartezeit nach Einsatz von Medikamenten	+	+	+	?	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Max. Gebrauch von Medikamenten	+	+	+	?	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ethische Eigenschaften																													
Kein Gebrauch von Antibiotika bei der Fütterung	+	+	?	?	+	?	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Natürliches Futter	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Herkunft der Tiere	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ort der Produktion	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Wohlbefinden der Tiere	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Umweltschutz	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

¹ + = existieren nicht, nr = nicht relevant, ? keine Angaben vorhanden

Tabelle 5 zeigt ein immer noch aggregiertes Informationsniveau bei den Qualitätszeichen in den unterschiedlichen Fällen. Eine detaillierte Beschreibung der Regulierungen von Qualitätseigenschaften in den Verträgen ist in der Tat aufgrund fehlender Informationen nicht möglich. Dennoch genügen die dort erstellten Informationen dem Anspruch, die wesentlichen Niveauunterschiede aber auch Übereinstimmungen deutlich werden zu lassen.

Aus Tabelle 5 geht hervor, dass den betrachteten Zeichen eine heterogene Regelungsdichte zugrunde liegt. Der Umfang und die Zahl der Regulierungen ist meist gering in den Fällen von verarbeiteten Fleischprodukten (Vicki, Creta Farm, Prosciutto di Parma). Im Fall von Creta Farm ist ein höheres Regulierungsniveau gegeben als in den anderen beiden Fällen. Bei der Erzeugung von Frischfleisch ist die Zahl der das Qualitätsniveau beeinflussenden Bestimmungen im allgemeinen höher als in jenen von verarbeitetem Fleisch. Das weit reichendste Regulierungsniveau in der Gruppe Frischfleisch ist im Fall der deutschen EGO gegeben. Alle anderen Qualitätsprogramme weisen niedrigere Niveaus auf. Allerdings mit gewissen Einschränkungen; so sind die Anforderungen an das Qualitätsniveau bei Genossenschaft des französischen Putenproduzenten Vollailes des Challans relativ stark ausgeprägt. Ein höheres Regulierungsniveau kann auch im britischen Fall von Scotch Beef und Northern Venison beobachtet werden. Es kann angenommen werden, dass es eine positive Beziehung zwischen hoher Konzentration auf Einzelhandelsebene und einem hohen Niveau von vertraglich festgelegten Qualitätseigenschaften gibt. Im holländischen Fall von IKB und dem auf der IKB basierenden Milieukeur System ist die Zahl der Qualitätsregulierungen auf einem mittleren Niveau.

Die Zahl und das Ausmaß der einzuhaltenden Bestimmungen wird als ein Indikator für den Grad der Zentralisierung der Entscheidungen/ Integration verwendet, da die Entscheidungsrechte der Mitglieder des Systems durch die vertraglichen Vereinbarungen für die unterschiedlichen Eigenschaften der Qualitätszeichen reduziert werden. Im Folgenden soll dieser Aspekt in Zusammenhang mit der Verwendung spezifischer Qualitätszeichen als Ausdruck einer garantierten Qualität verdeutlicht werden.

4.2 Bedeutung von Qualitätszeichen in vertikalen Organisationen

Die Bindung eines Produzenten an eine Wertschöpfungskette und damit ein Markenprogramm ist auch Ausdruck für die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels, das eine vertikale Prozessorganisation verfolgt. Das Aufrechterhalten der vertikalen Zusammenarbeit ist zum einen gesteuert durch die vertraglichen Verpflichtungen, die ein Teilnehmer eingehen muss, wenn er sich einer Organisation anschließen muss. Daneben sind zum anderen auch die ökonomischen Rahmenbedingungen, wie die Erlangung eines höheren Preisniveaus oder die Absatzsicherung wichtige Entscheidungsparameter (vgl. Kühl/Gribbohm, 1997, S.4ff.). Neben diesen beiden Gruppen von Anreizen erlangt nach unseren Beobachtungen ein weiterer Faktor eine zunehmend größere Bedeutung für die Stabilität vertikaler Beziehungen. Das Vorhandensein eines Markenzeichens hat nicht nur wichtige Implikationen für den Transfer eines bestimmten Qualitätsniveaus nach außen, sondern kreiert gerade innerhalb der Prozessorganisation eine Art „Kultur“ bezüglich der Existenz und Verfolgung eines gemeinsamen Ziels. Der Markenname kann wesentlich zur Entwicklung eines Vertrauensklimas und der Identifikation gemeinsamer Interessen beitragen (vgl. Sauvé, Wageningen S. 440). Die Existenz eines Markennamens oder -zeichens weckt Verständnis für die Einführung verbindlicher Qualitätskontrollen und auch produktionseinschränkender Auflagen im Sinne der Verfolgung eines bestimmten Prozesszieles. Im folgenden Abschnitt werden wir deshalb zunächst einige vergleichende Leistungselemente der einzelnen Prozessorganisationen darlegen und dann auf die Verwendung von Qualitätszeichen durch die untersuchten Wertschöpfungsketten eingehen.

In dieser Untersuchung konnten insgesamt vier unterschiedliche Qualitätszeichen identifiziert werden. Die auch als Qualitätssignale zu bezeichnenden Produktbezeichnungen können in die Einzelmarken, gemeinsam genutzte Marken, Zertifikate und staatliche Gütezeichen eingeteilt werden. Hinter jeder Zeichennutzung steht eine bestimmte Form der organisatorischen Variante der Qualitätsprozesse. Im folgenden Abschnitt wird die Beziehung zwischen Organisationsform und Nutzung eines bestimmten Qualitätssignals hergestellt.

4.3 Qualitätszeichen und Leistungsmerkmale

Die Effizienz von Qualitätszeichen kann durch einige Kenndaten wie z. B. Entwicklung der Inhalte, Marktanteile, Preis auf der Produzenten- und Konsumentenebene im Vergleich zum allgemeinen Marktpreis und Wiedererkennungsrates des Markennamen gemessen werden. Das Problem ist, dass viele Informationen in mehreren Fallstudien fehlen oder dass die Informationen nicht vergleichbar sind. Diese Informationslücken beruhen auf einer starken Zurückhaltung der Interviewpartner und verhindert so eine aussagefähige Analyse. Nichts desto trotz können einige Auskünfte über Preisbonus, Marktanteil, Wachstum, Umsatz und Produktionsvolumen vorgestellt werden. Tabelle 6 zeigt die Hauptinformationen über diese Indikatoren der Leistungsfähigkeit der verschiedenen Qualitätszeichen.

Tabelle 6: Leistungsmerkmale von Qualitätszeichen

Fallstudie	Preisprämie ¹⁾	Marktanteil	Zahl der beteiligten Produzenten
Asturian meat(E)	•	22 % (1999)	8.235
Label Rouge (F)	≤ 80 % für einige Produkte	55 % (1997)	•
Carrefour (F)	10 %	7 % (1999)	20.000
Scotch Beef (GB)	•	?	10.000
N. Venison (GB)	•	40 %	64
Creta farm (GR)	•	10 – 11 % (2000)	320
Vicki (GR)	•	?	300
Montana Fresco(I)	20-30 %	20 %	•
Prosc. Di Parma (I)	> 30 %	44 % (1999)	5.535
IKB/Sturko (NL)	keine	17,9 % (1999); mehr als 70 % für das IKB System	70% aller Prod.
Milieukeur (NL)	0-5 %	0,7 %	25
Stolle (D)	Ja, für einige Produkte	20-30 %	200
EGO (D)	100 - 200 %	1 %	680

1) Preisprämie auf Konsumentenebene im Vergleich zum nationalen Niveau

2) Wachstum der Marktanteile im Jahr 1999;

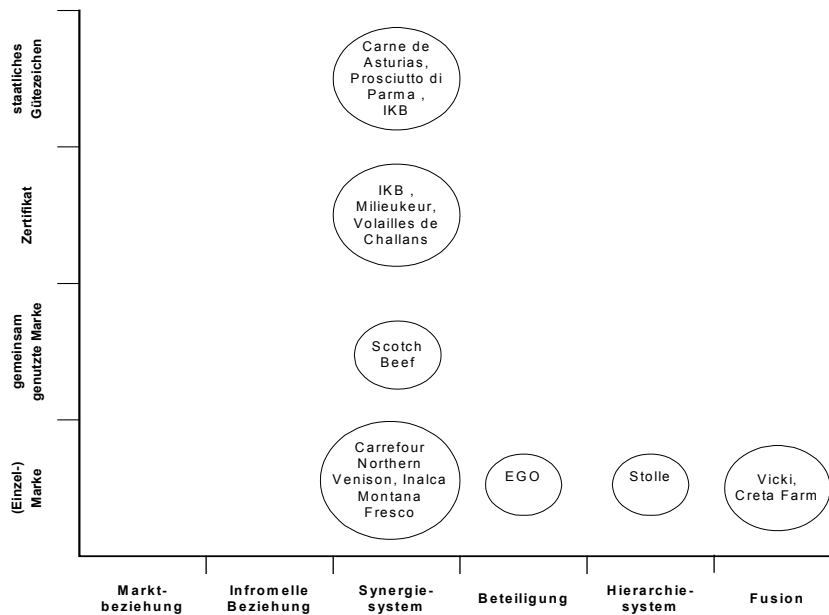
3) über CAG (E) keine Informationen verfügbar

In den Fällen mit vorhandenen Informationen über die Preise erwirtschafteten nahezu alle Markenprodukte einen Preisbonus auf dem Konsumentenmarkt. Lediglich die holländischen Fälle von IKB/Sturko und Milieukeur weisen keinen oder nur einen geringen Preisbonus auf dem nationalen Konsumentenmarkt aus. Dies liegt vor allem daran, dass das IKB System, auf dem beide Fälle basieren, ein nationaler Standard für die Schweinefleischproduktion geworden ist. Auf der anderen Seite erfordert eine hohe Qualitätsproduktion oft spezialisierte Produktionsprozesse, Inputs und Kontrollen mit dem Resultat höherer Kosten. Somit kann der Preisbonus nur einen allgemeinen Überblick über die zusätzlichen Preisaufschläge geben. In den anderen Fällen weichen die Preisboni sehr stark voneinander ab. Es ist nicht möglich, detailliertere Effekte aufzuzeigen. Dennoch sind hohe Preisaufschläge (z. B. im Fall von EGO, Label Rouge, Montana Fresco und Prosciutto di Parma) auch auf die Reputation des Qualitätsproduktionsprogramms zurückzuführen. Im Fall der EGO beeinflusst auch noch ein anderer Aspekt den Preisbonus. Die EGO benutzt zusätzlich zum Vertrieb der Produkte im Einzelhandel traditionelle Metzgereien als eine Art der Distribution. Metzgereien haben allgemein ein höheres Preisniveau als Einzelhändler. Somit kann ein Teil der sehr hohen Preisprämien in diesem Fall mit dem Absatz über diese Distributionsschiene erklärt werden.

4.4 Qualitätszeichen und Organisationsstruktur

Das Verhältnis zwischen Organisationsstruktur und dem verwendeten Qualitätszeichen differiert stark in den 14 Fällen wenn man das Integrationskontinuum verwendet. Das Kontinuum ist unterteilt in sechs Bereiche, welche den Grad der Zentralisation der vertraglichen Bindung beschreiben. Das niedrigste Integrationsniveau ist eine Koordination über Spotmärkte. Die nächste Stufe eine Koordination über informelle Bindungen. Das nächste Niveau ist eine kooperative Organisationsstruktur, die sich in Synergiesysteme und Teilhaberschaft untergliedert. Die höchste Stufe auf dem Integrationskontinuum ist die Hierarchie, die sich in hierarchisches System und Fusion aufteilt. Abbildung 5 zeigt die verschiedenen Arten von Qualitätszeichen im Bezug zur Organisationsstruktur der verschiedenen Fallbeispiele.

Abbildung 5 : Beziehung zwischen dem Qualitätszeichen und der Organisationsstruktur



Es zeigt sich, dass kooperative Organisationsstrukturen und hierbei vor allem synergistische Systeme überwiegen. Diese Produktions- und Absatzorganisationen mit geringerem Integrationsniveau verwenden das gesamte Spektrum an Qualitätssignalen. In der nächsten Stufe kooperativer Beziehungen – Beteiligungen – findet sich lediglich ein Fallbeispiel. Ebenso konnten ein Fall für ein hierarchisches System und zwei Fälle für den Fall der Fusion als der höchsten Integrationsstufe identifiziert werden.

Wenn man die Beziehung zwischen den Besitzern von Qualitätszeichen und der Art von Qualitätszeichen, die verwendet werden (offizielles Zeichen, Zertifikat, kollektive Markennamen und private Markennamen) analysiert, dann können vier Gruppen unterschieden werden.

Einzelmarken werden von insgesamt sechs verschiedenen Organisationsformen als Qualitätssignal genutzt. Zu dieser Gruppe gehören Carrefour, Northern Venison und Montana Fresco. Die Entscheidungsrechte innerhalb dieser Organisationen sind deutlich eingeschränkt, da die Systeme von Unternehmen mit großer Marktmacht dominiert werden (Carrefour, Montana Fresco). In den Fällen von Northern Venison und Montana Fresco sind die landwirtschaftlichen Erzeuger nicht so integriert wie in den weiteren Gruppen

auf höheren Integrationsebenen. Allerdings werden die Entscheidungsrechte über die Produktionsmethoden weitgehend von den Besitzern der Zeichen diktiert. Die Zahl der Landwirte, die in diese Organisationen einbezogen sind, ist auf einem niedrigen Niveau. Die einzige Ausnahme in dieser Gruppe ist Carrefour, der französische Einzelhändler, der die Belieferung seiner Geschäfte mit Rindfleisch organisiert. Die Zahl der Produzenten ist relativ hoch (20.000). Sie sind in 60 Produzentenorganisationen organisiert, welche die Entscheidungsrechte der Produzenten repräsentieren. Im Falle von Northern Venison handelt es sich um ein kleines System mit 64 Landwirten, die von zwei Schlachtunternehmen dominiert werden. Die Tatsache, dass eine Genossenschaft eine private Marke verwendet, ist in der gesamten Organisationsstruktur des EGO Systems begründet, wo die Genossenschaft als das grundlegende System der Organisation, heutzutage nur ein Teil einer Holdingorganisation ist. Die auf den höheren Integrationsstufen, dem Hierarchiesystem und der Fusion zusammengefassten Produzentengruppen, verwenden ebenfalls Einzelmarken. Diese Gruppe beinhaltet die Qualitätsorganisationen von Stolle, Vicki und Creta Farm. Weil die Produktionsketten nahezu vollständig integriert sind, besitzen die landwirtschaftlichen Produzenten nahezu keinen Einfluss auf Entscheidungen. In den griechischen Fallstudien ist das Bewirtschaftungsniveau vollkommen integriert und die Landwirte sind Angestellte. Im Falle des Programms von Stolle bringen Landwirte lediglich ihre „Arbeit“ und den Boden ein, die Gebäude werden vom Schlachtunternehmen Stolle finanziert.

Die in der Untersuchung weiter berücksichtigten Qualitätsorganisationen gehören in dem bereits vorgestellten Koordinationsschema alle zu den partiell integrierten Organisationsformen. Innerhalb dieser Gruppe wurden bezüglich der Verwendung von Qualitätszeichen unterschiedliche Lösungen gefunden. So hat die Gruppe der Produzenten des Qualitätsprogramms Scotch Beef sich für die Nutzung eines sogenannten kollektiven Markenzeichens entschieden. Trotz einer relativ hohen Mitgliederzahl (10.000 Landwirte) konnte in diesem System eine gemeinsam genutzte Marke etabliert werden.

Die weitere Gruppe umfasst drei Fälle, ebenfalls in der Organisationsform der Synergiesysteme. Diese Gruppe verwendet im Rahmen ihrer Qualitätssignalisierung Zertifikate. Diese Organisationen finden sich im Fall der Niederlande mit IKB und Milieukeur, sowie der französischen Organisation Volailles des Challans. Die holländischen Fälle sind Zertifikate, die von den Schweineproduzenten verwendet werden, der französische Fall bezieht sich auf die Geflügelproduktion. Der Einfluss bei Entscheidungen ist noch sehr hoch, weil die Zahl der Produzenten sehr hoch ist. Im holländischen Fall des IKB entsprechen die Regeln für die Qualitätszeichen allgemeinen rechtlichen Standards, weil die Besitzer der Zeichen (PVV: Gremium für Kalbsfleisch und Fleisch) gesetzgebende Bevollmächtigung auf dem niederländischen Fleisch-

sektor besitzen. Das Milieukeur System (seit 1998 am Markt etabliert) basiert auf dem IKB System, aber es beinhaltet ein umfangreicheres Regelwerk, vor allem den Umweltschutz und das Wohlbefinden der Tiere betreffend. Die Entscheidungsrechte in diesem Fall sind stärker reduziert als im Fall der IKB, bei dem die Entscheidungsrechte verglichen mit dem nationalen Niveau nicht reduziert sind.

Die letzte Gruppe wird durch zwei Fälle von Organisationen aus Italien und Spanien gebildet, die offizielle Qualitätszeichen verwenden. Diese beiden Programme sind durch ein geringes Beeinflussungsniveau der Besitzer der Qualitätszeichen in Bezug auf die Entscheidungsrechte der landwirtschaftlichen Produzenten gekennzeichnet. Entscheidungsrechte über die Produktionsvolumen und die Produktionsmethoden sind nicht sehr stark durch die Besitzer von Qualitätszeichen (in diesen zwei Fällen ist es die Regierung) beeinflusst. Die Zahl der Produzenten ist sehr hoch. Dies alles sind Kennzeichen für sehr ausgeglichene Machtverhältnisse innerhalb dieser Systeme. Es ergeben sich sogar Anzeichen dafür, dass es Probleme bei der Führung einer solchen Organisation gibt. Im Fall von Prosciutto di Parma beschränkt sich die Hauptaufgabe der kollektiven Organisation (Consorzio del Prosciutto di Parma) auf Öffentlichkeitsarbeit und Werbeaktivitäten.

5 Zusammenfassung

Integrierte, über mehrere Stufen vertikal miteinander verbundene Produktionskonzepte im Fleischbereich werden als eine bedeutende Lösung der in diesem Sektor in jüngster Zeit vorgefundenen Qualitätsprobleme angesehen.

Ein wesentliches Element bei der Organisation derartiger Prozessketten ist die Schaffung von Transparenz bei der Ausgestaltung von Qualitätssicherungssystemen. Daraus resultiert die Forderung nach durchgängig gleichen, zumindest aber vergleichbaren Systemen des Qualitätsmanagements auf allen Stufen bzw. über alle Wertschöpfungsstufen hinweg. Hierdurch soll nicht nur Qualität geschaffen und gesichert werden, sondern zugleich auch die Informationsbasis, Nachvollziehbarkeit und Steuerbarkeit im Sinne der Rückverfolgbarkeit deutlich verbessert werden. Als Konsequenz aus diesen Anforderungen müssten erwartungsgemäß integrierte Qualitätsmanagement-Konzepte mit einer hohen inhaltlichen und strukturellen Identität hervorgehen.

In diesem Beitrag wurden 14 verschiedenen Prozessorganisationen aus mehreren europäischen Ländern im Rahmen einer Fallbeispielbetrachtung einer vergleichenden Analyse unterzogen. Die untersuchten Prozessorganisationen werden anhand organisationsstruktureller Merkmale, wie etwa dem Integrationsgrad, vertraglicher Ausgestaltung und Kontrollumfang vergleichend untersucht. Drei verschiedene Integrationsgrade konnten ausgemacht

werden, wobei allerdings die Unterschiede zwischen den Organisationen bezüglich der genannten Strukturmerkmale als eher gering anzusehen sind. Eine eher stärkere Differenzierung der einzelnen Qualitätsprogramme ist bezüglich der tatsächlichen Ausgestaltung der einzelnen Qualitätskriterien gegeben. Zwar weisen sämtliche Prozessorganisationen einen ausgeprägten Kontrollkriterienkatalog auf, allerdings ist die Regelungsgestaltung und der Kontrollumfang sehr differenziert ausgeprägt.

Die meisten Qualitätsprogramme kommunizieren die vorgenannten Qualitätskriterien in nahezu identischer Form. Man kann also davon ausgehen, dass zumindest zwischen den verglichenen Prozessorganisationen bezüglich der Deklaration und Integration qualitätssignalisierender Kriterien, wie etwa Hinweise auf eine kontrollierte Produktsicherheit, die verwendete Produktionsmethode, die sensorischen Eigenschaften der Produkte, die Rückverfolgbarkeit und die Herkunft, keine oder nur unwesentliche Unterschiede bestehen. Die Rückverfolgbarkeit des gesamten Produktionsprozesses wird zumindest von allen Programmen als ein wesentliches Qualitätskriterium ausgewiesen. Bei verarbeiteten Produkten scheint die Rückverfolgbarkeit nicht über den gesamten Produktionsprozess gegeben zu sein. Die geographische Herkunft wird lediglich von der Hälfte der untersuchten Wertschöpfungsketten als Qualitätsattribut verwendet. Hinweise zum Wohlbefinden der Tiere finden sich nur bei wenigen Frischfleischprogrammen. Für die Vermarktung von verarbeiteten Fleischerzeugnissen spielt dieser Aspekt derzeit nur eine untergeordnete Rolle. Umweltschutzaspekte werden anscheinend nur bei solchen Wertschöpfungsketten ausgewiesen, die in besonders diesbezüglich sensiblen Käuferkreisen bzw. Ländern ihre Produkte vermarkten.

Die Bindung eines Produzenten an eine Wertschöpfungskette und damit ein Markenprogramm ist auch Ausdruck für die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels, das eine vertikale Prozessorganisation verfolgt. Das Aufrechterhalten der vertikalen Zusammenarbeit ist zum einen gesteuert durch die vertraglichen Verpflichtungen, die ein Teilnehmer eingehen muss, wenn er sich einer Organisation anschließen muss. Daneben sind auch die ökonomischen Rahmenbedingungen, wie die Erlangung eines höheren Preisniveaus oder die Absatzsicherung wichtige Entscheidungsparameter. Neben diesen beiden Gruppen von Anreizen erlangt nach unseren Beobachtungen ein weiterer Faktor eine zunehmend größere Bedeutung für die Stabilität vertikaler Beziehungen. Das Vorhandensein eines Markenzeichens hat nicht nur wichtige Implikationen für den Transfer eines bestimmten Qualitätsniveaus nach außen, sondern kreierte gerade innerhalb der Prozessorganisation eine Art „Kultur“ bezüglich der Existenz und Verfolgung eines gemeinsamen Ziels. Der Markenname kann wesentlich zur Entwicklung eines Vertrauensklimas und der Identifikation gemeinsamer Interessen beitragen. Die Existenz eines

Markennamens oder -zeichens weckt Verständnis für die Einführung verbindlicher Qualitätskontrollen und auch produktionseinschränkender Auflagen im Sinne der Verfolgung eines bestimmten Prozesszieles.

In dieser Untersuchung konnten insgesamt vier unterschiedliche Qualitätszeichen identifiziert werden. Die auch als Qualitätssignale zu bezeichnenden Produktbezeichnungen können in die Einzelmarken, gemeinsam genutzte Marken, Zertifikate und staatliche Gütezeichen eingeteilt werden. Hinter jeder Zeichennutzung steht eine bestimmte Form der organisatorischen Variante der Qualitätsprozesse.

6 Literaturverzeichnis

- BEA, F.X., GÖBEL, E.
Organisation, Stuttgart 1999
- BRANSCHIED, W.
Zur Qualität von Fleisch und Milch – Ansprüche der Verbraucher und Maßnahmen der Tierproduktion, in: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 74 (1) 1996, S. 103-117
- DEN OUDEN, M.
Economic modelling of pork production-marketing chains, Diss., Wageningen 1996.
- FRANKE, H.
Qualitätssicherung von Zulieferern, in: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch der Qualitätssicherung, München, Wien 1980, S. 517-529
- HOFMANN, K.
Bedeutung des Qualitätsbegriffs bei Fleisch und Fleischerzeugnissen in Wissenschaft und Praxis, in: Bundesanstalt für Fleischforschung (Hrsg.): Qualitätssicherung im Fleischbereich, Kulmbacher Reihe, Bd. 11, Kulmbach 1992, S. 19-47
- KAGERHUBER, M.
Modelle zur Gestaltung und Führung von vertikalen Verbundsystemen für die Produktion und Vermarktung von Rind- und Kalbfleisch, Diss. Universität Gießen, DLG-Verlag, Heft 30, 2000
- KOLB, B.; KÜHL, R.; PETERSEN, B.
Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000 ff. in der Lebensmittelbranche, Forschungsgemeinschaft Controlling in der Landwirtschaft e.V., Band 2, Bonn 1995
- KÜHL, R.
Vertragsanbau: Vorzüge und Probleme vertikaler Zusammenarbeit, Vortrag auf Tagung des Verbandes der Landwirtschaftskammern, Würzburg, 1999
- KÜHL, R.
Marktorganisation als Ergebnis von Marktkooperation, Vortrag der 50. Hochschultagung der Landwirtschaftlichen Fakultät der Universität Bonn, Landwirtschaftsverlag, Münster 1998
- KÜHL, R.
Private und öffentliche Qualitätsstandards und die Bedeutung von Information, in: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und

Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 35, Münster-Hiltrup
1999, S.85-92

KÜHL, R., GRIBBOHM, I.

Beurteilung der Einkommenswirkung vertraglicher Vermarktungssysteme zur Qualitätssicherung in der Landwirtschaft Nordrhein-Westfalens, Forschungsbericht, Heft Nr. 47, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 1997

PFEIFER, T., (1993), Qualitätsmanagement, München, Wien

PHILIPPE, F.; SAUVÉE, L.

Savéol and the Breton auction market: the efficiency of two ways of vertical coordination in the fresh tomato sector. In: TRIENEKENS, J.H.; ZUURBIER, P.J.P. (Hrsg.), Proceedings of the 2nd International Conference On Chain Management In Agri- And Food Business, Wageningen 1996, S. 430-460

SCHIEFER, G., HELBIG, R.

Qualitätsmanagement in der Agrarwirtschaft, in: Neue Organisationsformen in Anpassung der Landwirtschaft an die ökonomisch-technische Entwicklung in Produktion, Verarbeitung und Absatz, Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), Schriftenreihe Band 9, 1995, S. 69-112

SCHOTHORST, M. VAN.

Qualitätssicherung in der Lebensmittelindustrie, in: Fleischwirtschaft, 68. Jg., Heft 12, 1988, S. 15-16

Qualitätssicherung bei Schweine- und Geflügelfleisch – Konzepte und praktische Umsetzung

von

Cord Amelung, Stefanie Kiefer, Thomas Scherb, Johannes G. Schwerdtle

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	44
1 Einleitung	45
2 Problemstellung und Zielsetzung	45
3 Konzepte der Qualitätssicherung	46
3.1 Entwicklung der Qualitätssicherung	46
3.2 Qualitätsmanagementsysteme	47
3.2.1 Hazard Analysis of Critical Control Point System	48
3.2.3 DIN EN ISO 9000ff	48
4 Strukturdaten Schweine- und Geflügelsektor	49
4.1 Marktdaten	49
4.2 Struktur der Wertschöpfungskette	50
4.2.1 Landwirtschaft	50
4.2.3 Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen	50
4.2.4 Konsumentenverhalten	51
5 Qualitätsmanagement im Fleischsektor	51
5.1 Qualitätsprobleme	51
5.1.1 Qualitätsprobleme im Produktionsprozess	52
5.1.2 Qualitätsprobleme in der Qualitätskommunikation	52
5.1.2.1 Qualitätswahrnehmung	52
5.1.1.2 Marketing der Unternehmen	53
5.1.1.3 Überbetriebliches Marketing	53
5.1 Gründe für die Einführung eines QMS	53
5.2 Vorgang der Einführung eines QMS	55

5.3	Elemente eines QMS	56
5.3.1	Dokumentation	56
5.3.2	Rückverfolgbarkeit.....	57
5.3.3	Kontrollen und Sanktionsmaßnahmen	59
5.3.3.1	Zertifizierung und Auditierung eines QMS	60
5.3.3.2	Pro und Contra eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems.....	61
5.3.3.2	Kosten der Zertifizierung.....	61
5.4	Standards in der Produktion	62
6	Aktuelle Entwicklungen zur Qualitätssicherung.....	64
7	Zusammenfassung und Ausblick	65
8	Literaturverzeichnis	66

Abkürzungsverzeichnis

BMVEL	=	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BVDF	=	Bundesverband der Deutschen Fleischwirtschaft
CMA	=	Centrale Marketing Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft
DIN	=	Deutsches Institut für Normung
DIHT	=	Deutscher Industrie- und Handelstag
DLG	=	Deutsche Landwirtschaft Gesellschaft
DQS	=	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von QMSn
EHI	=	Europäisches Handelsinstitut
EN	=	Europäische Norm
EU	=	Europäische Union
FLHG	=	Fleischhygienegesetz
HACCP	=	Hazard Analysis Critical Control Point System
IQNET	=	International Certification Network
IFTA	=	Institut für Tiergesundheit und Agrarökologie
IKB	=	Niederländisches „integriertes Kettensystem“
ISO	=	Internationale Organisation für Standardisierung
KAT	=	Kontrollierte Alternative Tierhaltung e.V.
LMBG	=	Lebensmittel und Bedarfsgegenstände Gesetz
NFZ	=	Norddeutsche Fleisch Zentrale
QM	=	Qualitätsmanagement
QMS	=	Qualitätsmanagementsystem
SVG	=	Selbstversorgungsgrad
TGA	=	Trärgemeinschaft für Akkreditierung GmbH
TGD	=	Tiergesundheits-Dienst
TQM	=	Total Quality Management
UMS	=	Umweltmanagementsystem
USP	=	Unique Selling Proposition
VDF	=	Verband der Fleischwirtschaft

1 Einleitung

Das Auftreten des ersten BSE-Falles in Deutschland hat gegen Ende des Jahres 2000 zu teilweise hektischen politischen Aktivitäten geführt. Ministerien wurden neu zugeschnitten oder sogar völlig neu geschaffen, um deutlich zu machen, dass das Wohl des Verbrauchers bei den politisch Verantwortlichen höchste Priorität genossen hat (WINDHORST, 2000). Kurz darauf folgte die Aufdeckung des unerlaubten Handels und Einsatzes von Antibiotika in der Schweinemast und schließlich das Auftreten der Maul- und Klauenseuche (MKS) in England. Bedingt durch solche Skandalmeldungen hat das Vertrauen der Verbraucher insbesondere in tierische Lebensmittel stark nachgelassen. Berichte in den Printmedien und im Fernsehen sowie eine defensive Informationspolitik durch Politik, Interessensverbände und Agrarwirtschaft haben diese Verunsicherung weiter gefördert. Ein anderer Grund sind die unzureichenden Möglichkeiten dem Verbraucher die Lebensmittelsicherheit und Qualität ausreichend zu dokumentieren und kommunizieren zu können. Verstärkend wirkt sich ebenfalls die Unwissenheit der Verbraucher über Methoden und Verfahren mit denen die Lebensmittel hergestellt werden aus.

2 Problemstellung und Zielsetzung

Obwohl sich eine Verschlechterung der Sicherheit von tierischen Lebensmitteln weder durch die Anzahl der Lebensmittelinfektionen¹, noch durch Rückstandsuntersuchungen nachweisen lassen, hat das Vertrauen der Verbraucher in Sicherheit und Produktion der Lebensmittel stark abgenommen. Schlagwörter wie Lebensmittelsicherheit, Qualitätsprodukte und Produkthaftung gewinnen ein zunehmendes Gewicht in der Idw. Produktion und Vermarktung von Lebensmitteln.

Um das Vertrauen der Verbraucher zurückzugewinnen, ist es nötig auf die Forderungen nach Sicherheit, Qualität und Transparenz einzugehen. Der Qualitätsbegriff umfasst dabei nicht mehr nur die Produktqualität allein, sondern richtet sich in zunehmenden Maße auf den gesamten Prozess der Produktion und somit auf das gesamte Unternehmen. Dabei sind Transparenz und Rückverfolgbarkeit wichtige Faktoren des Prozesses geworden, durch die das Vertrauen zwischen Handel und Verbraucher wieder aufgebaut werden kann.

Nach LEHNERT (1998, S. 26-27) ist das Qualitätsziel nicht alleine durch staatliche Kontrollmaßnahmen zu verwirklichen. Bedingt durch immer geringere Ressourcen in den Verwaltungen sind die Verbraucherwünsche nur

durch eine integrierte Qualitätssicherung, mit Selbstkontrollen, innerhalb der Agrarwirtschaft zu erreichen. Die Integration der Qualitätssicherung muss dabei stufenübergreifend über die gesamte Kette erfolgen, da sich ein hohes Qualitätsniveau des Endprodukts nur durch die Verwendung ebenso hochwertiger Vorleistungen erreichen lässt (LEHNERT, 1998, S 14, DLG, 2001: S. 5 und S. 40-41). Während in vielen Bereichen der Industrie eine Spezialisierung durch unterschiedliche Abteilungen innerhalb der Unternehmung vorliegt findet man in der Landwirtschaft meist eine Spezialisierung einzelner Unternehmen auf bestimmte Produktionsabschnitte. Bedingt durch immer kompliziertere Produktionsprozesse ist es nach STRECKER (1996, S 141) nicht möglich die Qualitätssicherung ausschließlich über Endproduktkontrollen sicherzustellen, da eine Korrektur der Fehler oder Mängel nicht, oder nur mit hohen Kosten möglich ist. So lassen sich in der Tierproduktion Fehler während der Zucht und Mast in der Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung nur noch in geringem Umfang korrigieren. Das Auftreten und die Behandlung tierischer Krankheiten in den landwirtschaftlichen Betrieben stellen eine der Hauptfehlerquellen dar, die zu gravierenden Qualitätsmängeln bei Fleisch und Fleischwaren führen können (LEHNERT, 1998, S. 12-13)

Während im Bereich der gewerblichen Wirtschaft die gezielte Auseinandersetzung mit dem Markt Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie (Marketing) ist, wird diese Funktion in der Landwirtschaft weitgehend den nachgelagerten Verarbeitungs- und Verteilungsstrukturen überlassen. Konventionelle Landwirte liefern relativ kleine Mengen austauschbarer Waren an Zwischenhändler oder Weiterverarbeiter. Eine Knappheit der Rohstoffe besteht nicht.

Eine mögliche Verbesserung der Qualitätssicherung in den Unternehmen lässt sich durch Einführung umfassender Qualitätsmanagementsysteme (QMS) erreichen. Die Qualität der Produkte wird hier von Anfang an geplant, im Produktionsprozess verwirklicht und nicht durch Aussortierung in das Produkt „hineinkontrolliert“. Die Grundlage solcher QMS bietet z.B. die Norm DIN EN ISO 9000 ff. Durch Zertifizierung auf der Grundlage einer solchen Norm können die Anstrengungen des Unternehmens zur Qualitätssicherung nach außen deutlich gemacht werden. Nach Lehnert (1998, S. 18) finden diese QMS bereits in großen Teilen des vor- und vor allem nachgelagerten Bereichs der Landwirtschaft Anwendung. In der Landwirtschaft selbst kommen solche Systeme bislang eher selten zum Einsatz, da Qualitätsverbesserungen vor allem durch den Einsatz besserer Produktionstechnik erreicht werden sollen und weniger durch Einbeziehung des Managements in das Qualitätsverständnis.

Ziel dieser Arbeit soll es sein, einen Überblick über die Qualitätssicherungsanstrengungen bei der Schweine- und Geflügelfleischproduktion

¹ Seit 1990 rückläufig

in Deutschland, die dabei auftretenden Probleme, sowie die möglichen Weiterentwicklungen in der Zukunft zu geben. Der Schwerpunkt der Betrachtung soll dabei auf der landwirtschaftlichen Urproduktion, sowie den Schlachttunternehmen liegen, da hier die größten Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements liegen.

Zunächst werden in **Kapitel drei** Konzepte der Qualitätssicherung erläutert. Dazu wird zuerst der Begriff der Qualität definiert und anschließend die historische Entwicklung der Qualitätssicherung dargestellt. Unterschieden wird dabei zwischen zertifizierbaren und nicht zertifizierbaren Qualitätssicherungssystemen.

Der Überblick über die Situation im deutschen Schweine- und Geflügelsektor im **Kapitel vier**, dient als Grundlage, für die im Kapitel fünf aufgeführten unterschiedlichen Anwendungen des Qualitätsmanagements.

In **Kapitel fünf** wird dann das Qualitätsmanagement bei der Schweine- und Geflügelfleischproduktion beschrieben. Dazu wird zuerst erläutert von welcher Ebene der Produktionskette Impulse zur Einführung eines Qualitätsmanagements ausgehen können. Danach werden die wichtigsten Elemente eines solchen Systems erläutert, bevor wichtige Produktionsstandards innerhalb eines solchen Systems dargestellt werden. Insbesondere dient hier die Vernetzung von durchgeführten Interviews überwiegend aus der Praxis des Geflügelsektors mit Beiträgen aus der Literatur dazu, Einstellungen und Vor- und Nachteile rund um das Thema Qualitätsmanagement darzustellen.

In **Kapitel sechs** erfolgt anhand von aktuellen Entwicklungen und Initiativen zur Verbesserung der Qualitätssicherung eine Beschreibung des Einflusses, den verschiedene Interessenten (z.B. Politik und Unternehmen) ausüben. Außerdem wird eine Einschätzung vorgenommen werden, inwieweit die einzelnen Programme zur Etablierung eines möglichst umfassenden Systems zur Verbesserung der Lebensmittelsicherheit beitragen können. Die Beurteilung der einzelnen Initiativen erfolgt dabei anhand der verfügbaren Informationen. Eine exakte Einschätzung ist allerdings schwierig, da sich Aufbau und Ausgestaltung durch die Weiterentwicklung permanent ändern.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in **Kapitel sieben**.

3 Konzepte der Qualitätssicherung

3.1 Entwicklung der Qualitätssicherung

Der Begriff der Fleischqualität wird von als: „die Summe aller sensorischen, ernährungsphysiologischen, hygienischen, toxikologischen und verarbeitungstechnologischen Eigenschaften des Fleisches“ beschrieben. Die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Marktteilnehmer (Erzeuger, Verarbeiter, Händler und Verbraucher) führen aber zu stark subjektiven Beurteilungen und Beschreibungen der Qualität eines Nahrungsmittels.

Tabelle 1: Beurteilung der Qualität von Nahrungsmitteln aus der Sicht verschiedener Marktteilnehmer

Qualität aus Sicht des / der ...			
Ldw. Erzeuger	Verarbeiter	Handel	Verbraucher
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haltungswert in der Tierproduktion ▪ Optimierung der eingesetzten Produktionsmittel ▪ Mechanisierbarkeit der Produktion ▪ Haltbarkeit bei Transport und Lagerung ▪ Einfache Absetzbarkeit zu fairen Preisen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verarbeitungswert (z.B. Gewebestruktur des Fleisches) ▪ Gesicherter Bezug zu günstigen Preisen ▪ Geringe Verunreinigung ▪ Haltbarkeit ▪ Technisch-physikalische Eigenschaften ▪ Chemische Eigenschaften ▪ Gesicherter Absatz von Erzeugnissen zu hohen Preisen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haltbarkeit ▪ Gesicherter Bezug zu günstigen Preisen ▪ Schneller Abverkauf ▪ Gutes Aussehen der Ware ▪ Gute Sortierung ▪ Ansprechende Verpackung ▪ Homogenität der Ware 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nährwert ▪ Gesundheitswert ▪ Eignungs- und Gebrauchswert ▪ Genusswert ▪ Ideeller Wert ▪ Ethischer Wert ▪ Gesicherte und ökologisch verträgliche Produktion ▪ Preiswerte Bezüge
Quelle: Lütke Entrup et al, 1996: 9 und Strecker et al, 1996: 315			

Um den in obiger Tabelle dargestellten Kundenwünschen gerecht zu werden und dadurch den Absatz zu sichern haben sich in den letzten Jahrzehnten unterschiedliche Konzepte und Systeme entwickelt die im folgenden kurz vorgestellt werden.

Das traditionelle Konzept der Qualitätskontrolle wird bestimmt durch eine reine **Endproduktkontrolle** der Lebensmittel, die durch externe Prüfeinrichtungen auf die Erfüllung vorher definierter Qualitätskriterien untersucht werden. Die Kontrollen sind sensorischer Natur, d.h. der Genusswert der Waren (Aussehen, Geschmack, Geruch, usw.) steht im Vordergrund. Daneben gibt es noch chemisch-physikalische und mikrobiologische Prüfungen. Es handelt sich um eine sogenannte Ausschusskontrolle, bei der fehlerhafte Produkte gefunden und aussortiert werden. Leider ist die Aussagekraft dieser Kontrollen nur beschränkt, da aufgrund der kleinen Stichproben weiterhin die Gefahr von fehlerhaften Produkten am Markt besteht. Ein hohes Maß an Sicherheit wäre nur durch Produktprüfungen in großem Umfang möglich ist. Dies ist jedoch einerseits mit hohen Kosten verbunden, andererseits ist eine Produktprüfung oft eine zerstörende Prüfung, so dass bei einer hundertprozentigen Prüfung kein Verkaufsprodukt mehr vorhanden wäre. Qualitätsverbesserungen können bei diesem Kontrollsystem nur über eine Verschärfung der Prüfparameter erreicht werden (KOCHAN, 1997: 16-17).

Mit den Jahren wurden die Kontrollmaßnahmen zunehmend auf den gesamten Herstellungsprozess ausgedehnt. Die Kontrollen beginnen bereits bei der Produktentwicklung. Ziel ist hier nicht nur die Sicherheit und Kontrolle des Produkts, sondern aller Prozesse und Arbeitsabläufe der Produktion. Im Vordergrund dieser **Prozesskontrolle** steht die Fehlervermeidung. Durch die Prozessanalyse sollen mögliche Fehlerquellen frühzeitig erkannt werden, um die Entstehung fehlerhafter Produkte zu vermeiden. Der Kern dieser Kontrollen besteht jedoch weiterhin im technischen Bereich der Produktion.

Über diese eher technische Umsetzung hinaus, versucht das **Qualitätsmanagement (QM)** seit den 80er Jahren durch eine effiziente Organisation der Produktionsprozesse Produkte zu erstellen, die dem Qualitätsverständnis der Kunden möglichst ohne zusätzliche Produktkontrollen entsprechen. Ein QM hat zum Ziel die „Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen der Systeme und Prozesse so zu verbessern, dass eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung erreicht werden kann.“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 1994). Der grundlegende Unterschied zu den beiden vorangegangenen Systemen ist, dass hier nicht nur die Kontrolle der Produktion und des Produkts im Mittelpunkt steht, sondern ebenso eine starke Einbindung des Unternehmensmanagements (KOCHAN, 1997: 18). Bei der Sicherung durch ein QM soll die Qualitätsanhebung durch organisatorische Maßnahmen erreicht werden. Der Produktionsprozess soll stabilisiert werden, um

die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von auszusondernden Produkten zu verringern. Unter Umständen kann so das Auftreten von qualitativ unzureichenden Produkten soweit reduziert werden, dass auf Produktkontrollen völlig verzichtet werden kann. Ein vorrausschauendes QM, hat die Kundenzufriedenheit, die Ausschöpfung der Potentiale, das Kostenbewusstsein und die Wirtschaftlichkeit zum Ziel.

Darauf aufbauend sind nach KETTING (1999: 29-30) weitere Schritte zur Verwirklichung eines umfassenden Qualitätsmanagements nötig. Dieses als **Total Quality Management (TQM)** bezeichnete System stellt in erster Linie ein nach innen gerichtetes Qualitätsverbesserungssystem dar. Die Dokumentation der eigenen Qualitätssicherungsanstrengungen nach außen steht hier nicht im Vordergrund. Das Qualitätsziel, wird in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns gestellt und kann durch Erfüllung verschiedener Qualitätsaspekte umgesetzt und gefördert werden.

3.2 Qualitätsmanagementsysteme

Ein **Qualitätsmanagementsystem (QMS)** umfasst die Organisationsstruktur, das Verfahren und die Prozesse bzw. Mittel, welche für die Umsetzung des QM erforderlich sind (LÜTKE ENTRUP et al. , 1996: 10-11). Nach OTTOWITZ (1997: 21) verfolgt der Aufbau eines QMS sowohl hinsichtlich des eigenen Unternehmens als auch gegenüber dem Markt spezifische Ziele.

Tabelle 2: Ziele von QMS

internen Ziele	externe Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • die Fehlerverhütung, • die Kostensenkungen, • die Verbesserung der Arbeitermotivation, • die Absicherung gegen Haftungsansprüche, • die Optimierung der Prozessabläufe • die Verbesserung der Umwelleistungen und • die Erschließung von Rationalisierungspotentialen. 	<ul style="list-style-type: none"> • die Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit beim Kunden (positives Image), • die Marktdifferenzierung, • die Vermeidung von Kundenaudits, • die Erleichterung bei der Kreditvergabe, • das Erzielen von Rechtssicherheit (Produkthaftung), • die Standardisierung und • die Erschließung neuer Absatzkanäle

Man unterscheidet zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten QMS. Zertifizierte QMS dienen nicht allein der Qualitätssicherung und -verbesserung im eigenen Unternehmen. Da ihr Aufbau und ihre Anwendung vorgegeben ist und durch externe Stellen zertifiziert werden kann, dienen sie auch

der Dokumentation der eigenen Qualitätsbemühungen an existierende und potentielle Kunden. Zu den zertifizierbaren QMS zählen die DIN EN ISO 9000ff und das HACCP-Konzept. Zu den nicht zertifizierbaren gehört vor allem das o.g. Total Quality Management.

3.2.1 Hazard Analysis of Critical Control Point System

Das Hazard Analysis of Critical Control Point System (HACCP) - zu deutsch etwa: Gefährdungsanalyse der kritischen Lenkungspunkte - ist ein Konzept des Risikomanagements. HACCP wird in der Hygienerichtlinie der EU als Maßstab gefordert und ist somit ein Werkzeug, das im Rahmen eines Sicherheitsmanagements für die am Lebensmittelverkehr beteiligten Unternehmen einsetzbar ist. Dieses System bezieht sich nur auf den hygienisch relevanten Bereich der Produktion, hat also im Vergleich zu den Ansätzen des TQM oder der ISO 9000 ff. eine geringere Reichweite. Zur Verbesserung der Lebensmittelsicherheit werden bei diesem System spezifische Gefährdungen im Produktionsprozess ermittelt und vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung ergriffen. Die Gefahren sollen hier weniger durch Endproduktkontrollen erreicht werden, sondern in erster Linie durch Einrichtung von geeigneten Kontrollsystemen zur präventiven Gefahrenabwehr. Als kritische Lenkungspunkte werden hierbei diejenigen Parameter bezeichnet, deren Beherrschung zur Minimierung bzw. Ausschaltung von Gesundheitsrisiken oder Risiken der Verderblichkeit führen (KOPP 1998: 31). Bei KAMISKE (1999: 81) werden sieben kurze HACCP-Prinzipien genannt, welche in Artikel 5 der vorgeschlagenen EU-Lebensmittelhygiene-Verordnung aufgeführt sind:

1. Durchführen einer Gefahrenanalyse,
2. Identifizierung der „ Critical Control Points (CCP)“,
3. Fixierung der Grenzwerte,
4. Definition eines Systems zur Überwachung (Monitoring) der CCP,
5. Bestimmung von Korrekturmaßnahmen bei einem nicht „unter Kontrolle“ zu haltenden CCP
6. Festlegung von Verifizierungsverfahren
7. Einführung einer Dokumentation, die alle Vorgänge und Aufzeichnungen berücksichtigt und den HACCP Prinzipien und deren Anwendung entspricht

Zur Umsetzung des HACCP-Systems sollte ein Team gebildet werden, dem sowohl betriebsinterne wie auch externe Experten mit dem jeweils nötigen Sachverstand angehören können. Außerdem sollte eine Beschreibung der Zusammensetzung des Produkts und des Vertriebs erstellt werden. Zur Einrichtung des Systems wird der Zweck des Produkts festgelegt und ein Fließdiagramm des Produktionsprozesses konstruiert (SINELL, 1996: 6-8).

3.2.3 DIN EN ISO 9000ff

Die Internationale Organisation für Standardisierung (ISO) übernahm in den 80er Jahren die Aufgabe, eine weltweit einheitliche und branchenübergreifende Norm als international einheitlichen Rahmen für den Aufbau und die Beschreibung eines QM zu erarbeiten. Es entwickelte sich die Normenreihe DIN (Deutsches Institut für Normung) EN (Europäische Norm) ISO 9000ff. Sie schließt alle Stufen der Produktion von der Entwicklung bis zur Entsorgung mit ein und unterstützt somit die von Verbrauchern geforderte gleichbleibende Produktqualität. Die Norm regelt die Rahmenbedingungen für die Einführung qualitätsbezogener Verfahrensweisen innerhalb eines Unternehmens und deren Anerkennung durch unabhängige Stellen im Rahmen einer Zertifizierung. Durch diese Norm werden Mindestanforderungen für die Aufbau- und Ablauforganisation eines QMS vorgegeben und deren Nachweisführung geregelt. Auf diese Weise sollte ein einheitliches Qualitätssicherungssystem in verschiedenen Unternehmen, Branchen und Ländern geschaffen werden, um die Vergleichbarkeit der Qualitätssicherungsanstrengungen des jeweils vor- und nachgelagerten Bereichs zu gewährleisten. Nötig wird dies in vielen Branchen und Wirtschaftsbereichen durch die zunehmende Verflechtung und Internationalisierung der Unternehmen. Die Normenreihe ISO 9000ff gliedert sich in die folgenden fünf Teilbereiche:

DIN EN ISO 9000	⇒	Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen DIN EN ISO 9001-9004,
DIN EN ISO 9001	⇒	Modell zur Darlegung des QM in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung (enthält alle 20 Element der Norm),
DIN EN ISO 9002	⇒	Modell zur Darlegung des QM in Produktion, Montage und Wartung,
DIN EN ISO 9003	⇒	Modell zur Darlegung des QM bei der Endprüfung,
DIN EN ISO 9004	⇒	übergeordneter Leitfaden für das QM, erörtert die Elemente des QMS
Quelle: LÜTKE ENTRUP ET AL 1996: 11		

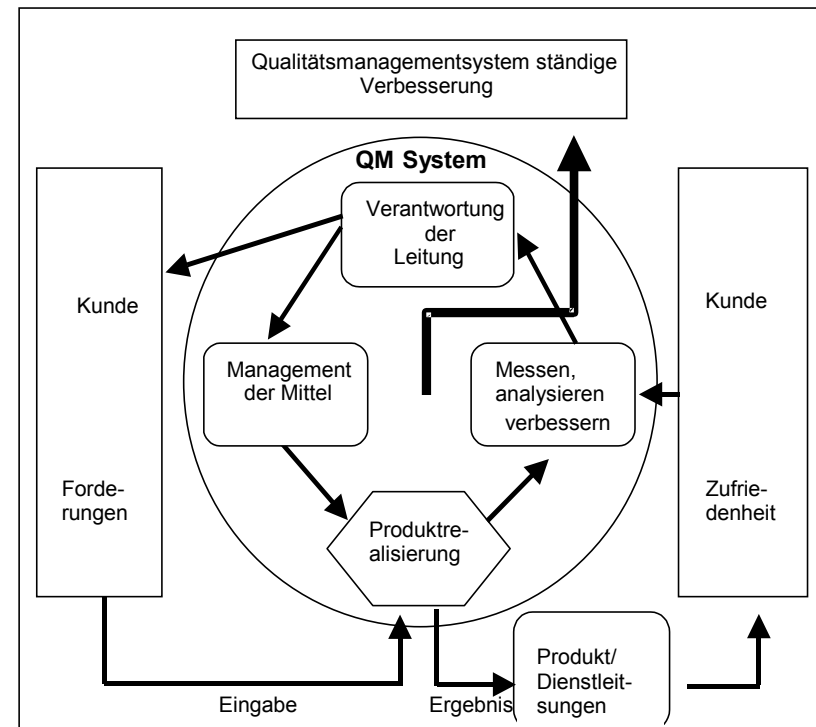
Allerdings kann die Norm, bedingt durch unterschiedliche Qualitätsparameter der Produkte, keine Zertifizierung der Produktqualität erreichen. Die Zertifizierung dokumentiert lediglich, dass die im QM-Handbuch, den QM-Verfahrensweisungen und QM-Ausführungsunterlagen beschriebenen Qualitätselemente beherrscht und von unabhängigen Prüfern überwacht werden (VOIGT, 1997, 16-17, LEHNERT, 1998: 43). Das Handbuch kann von Kunden und Lieferanten eingesehen werden. Es enthält eine allgemeine Darstellung des angewendeten QMS sowie Hinweise zur Politik und Struktur des Unternehmens. Daneben werden die einzelnen Verfahrensbeschreibungen unterschiedlicher Bereiche im Unternehmen dargestellt. Es wird doku-

mentiert, wie entwickelt, eingekauft, hergestellt und vermarktet wird. Aufgrund des stärkeren Bezugs der Informationen auf interne Abläufe stehen die Verfahrensweisungen dem Kunden nur in Ausnahmefällen zur Verfügung. Der letzte Teil der Dokumentation beinhaltet Detaildarstellungen, welche Tätigkeiten vor Ort beschreiben. Zu den Ausführungsunterlagen zählt man Arbeitsanweisungen, Prüfbestimmungen, Formulare, Checklisten und ähnliche Dokumente (KOPP 1998: 26). Die Dokumentation kann als Plattform für eine kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen benutzt werden. (PICHARDT 1997: 37).

Ihre heute gültige Fassung erhält die Norm durch eine Revision im Jahr 2000, wobei für ältere QMS Übergangszeiten zur Ausrichtung des eigenen Systems auf die Anforderungen der neuen Norm gelten. Bedingt dadurch, findet die modifizierte Version der Norm noch nicht in allen Unternehmen Anwendung (BECKER, 2001: 8 u. 31).

Ein ISO-Zertifikat gilt somit als eine management- und produktionsbezogene Qualitätsgarantie. Es ist in der Regel drei Jahre gültig und darf nur von solchen Personen oder Einrichtungen vergeben werden, die ihrerseits durch die Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH (TGA) ² anerkannt wurden. Innerhalb des Agrar- und Ernährungssektors sind unter anderem die Agrizert GmbH, TÜV-CERT und die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von QMSn (DQS) als Zertifizierungsstellen anerkannt (SCHNEIDER 1995: 20).

Abb. 1: QM-Prozessmodell nach DIN EN ISO 9001



Quelle: BECKER, 2001: 34

4 Strukturdaten Schweine- und Geflügelsektor

4.1 Marktdaten

Innerhalb des insgesamt geschrumpften Fleischmarktes konnte Geflügelfleisch seine Position im vergangenen Jahr ausbauen. Die Bruttoeigenerzeugung von Geflügelfleisch in Deutschland wuchs 2000 um mehr als 10% gegenüber dem Vorjahr. Dagegen verzeichnete der Schweinefleischsektor eine Absenkung der Bruttoeigenerzeugung um 3%, ist aber mit 57 % an der Bruttofleischerzeugung immer noch der bedeutendste Sektor.

² Akkreditierung bedeutet die „Anerkennung der Kompetenz“ von Institutionen, Prüfungen bzw. Zertifizierungen durchzuführen

Tabelle 3: Versorgungsbilanz bei Schweine- und Geflügelfleisch in Deutschland (in 1000 Tonnen)

	1997	1998	1999	2000	% in 00
Fleisch gesamt					
Bruttoeigenerzeugung	6.236	6.464	6.704	6.640	100
Einfuhr gesamt	2.399	2.539	2.435	2.330	100
Ausfuhr gesamt	1.196	1.352	1.470	1.300	100
Selbstversorgungsgrad, %	84	84	86	87	
Schweinefleisch					
Bruttoeigenerzeugung	3.505	3.746	3.984	3.833	57,72
Einfuhr gesamt	1.201	1.298	1.147	1.067	45,79
Ausfuhr gesamt	293	432	574	485	37,30
Geflügelfleisch					
Bruttoeigenerzeugung	733,5	789,7	825,8	913,9	13,85
Einfuhr gesamt	684,2	712,6	684,9	818	3,51
Ausfuhr gesamt	200,4	252,9	257,6	309,3	23,79
Marktanteil dt. Erzeugung %	43,8	43,0	45,3	47,1	

Quelle: Statistisches Jahrbuch BML 2000: 180; ZMP Eier und Geflügel 2001: 194;

Bei der Betrachtung des Selbstversorgungsgrad (SVG) in Deutschland im Vergleich mit anderen fleischproduzierenden EU-Staaten zeigt sich, dass der SVG in der Schweine- und Geflügelproduktion deutlich unter 100% liegt. Während die Geflügelproduktion in den letzten Jahren Prozentpunkte hinzugewinnen konnte, verzeichnete der Schweinesektor Verluste.

Tabelle 4 : Selbstversorgungsgrad bei Schweine- und Geflügelfleisch einiger EU-Staaten

	Deutschland	Belgien	Dänemark	Niederlande	EU-15
Schweinefleisch					
1997	79 %	230 %	523 %	221 %	107 %
1998	82 %	224 %	508 %	273 %	109 %
1999	85 %	z.Zt. n.b.	z.Zt. n.b.	z.Zt. n.b.	z.Zt. n.b.
2000	84 %	z.Zt. n.b.	z.Zt. n.b.	z.Zt. n.b.	z.Zt. n.b.
Geflügelfleisch					
1997	60 %	136 %	195 %	205 %	110 %
1998	63 %	158 %	209 %	210 %	110 %
1999	66 %	146 %	214 %	221 %	108 %
2000	71 %	160 %	215 %	215 %	107 %

Quelle: Statistisches Jahrbuch BML 2000: 180; ZMP Eier und Geflügel 2001: 194; n.b. = nicht bekannt

Das Jahr 2000 brachte für die Schweinehalter deutlich höhere Erlöse. Im Jahresverlauf konnten die Auszahlungspreise für Schlachtschweine in Deutschland um gut 1DM je kg Schlachtgewicht steigen. Im Jahresmittel erzielten die Mäster in Deutschland aller Handelsklassen E-P 2,68 DM je kg Schlachtgewicht, und damit 58 Pf mehr als 1999. Auch der Absatz von Ge-

flügel war im Jahr 2000 recht lebhaft. Die Preise bei Geflügelfleisch zogen auf allen Vermarktungsstufen an und kamen aus dem Tal heraus, in das sie 1999 nicht zuletzt wegen der Dioxin-Krise geraten waren (ZMP 2001: 125).

4.2 Struktur der Wertschöpfungskette

4.2.1 Landwirtschaft

Im Bereich der Geflügel- und Schweinemast kommt es in Deutschland vornehmlich im Weser-Ems Gebiet zu einer starken Konzentration. Es ist allerdings festzustellen, dass es in den letzten Jahren zu Auslagerung mancher Produktionszweige gekommen ist. So findet z.B. ein großer Teil der Ferkelproduktion auch im Süden von Deutschland statt. Auch der Osten wird als Produktionsstandort von Geflügel- und Schweinefleisch immer attraktiver.

Hinsichtlich der Bestandsgrößenstrukturen rangiert Deutschland in allen Bereichen des **Geflügelsektors** mit in der Spitzengruppe der EU-Staaten. Die Anzahl der Mastgeflügelhalter in Deutschland hat sich von 1990 bis 1999 halbiert. Trotz der zurückgehenden Anzahl an Haltern haben sich die Bestände bei Mastgeflügel deutlich vergrößert. Waren es bei den Masthühnern 1990 in Deutschland noch 34.393.000 Stück, konnten 1999 schon 49.334.000 Tiere gezählt werden. Dies bedeutet eine Zunahme von über 40%. Bei den Puten lag der Unterschied sogar bei mehr als 63%. Anders ist die Situation auf dem deutschen **Schweinesektor**. Die Bestände der Schweinehalter erreichen nur die durchschnittliche Bestandsgröße der EU-Länder. Der Anteil der Betriebe mit über 1000 Tieren liegt gerade bei 26,3%. Im Vergleich zu 65,9% in Dänemark oder 65,6% in den Niederlanden.

Der deutsche Geflügelsektor weist im Gegenteil zum Schweinesektor eine besser strukturierte Organisation auf. Der Großteil der landwirtschaftlichen Betriebe ist an wenig große, vertikal integrierte, agrarindustrielle Unternehmen vertraglich gebunden. Im Bereich der Schweineproduktion stammen gerade einmal 30% der geschlachteten Schweine aus schriftlichen Liefer- bzw. Abnahmeverträgen. Im Vergleich hierzu liegt der Anteil an Schlachtschweinen, die in Dänemark vertraglich abgesichert produziert werden, bei ungefähr 98%.

4.2.3 Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen

Die Kapazität der deutschen und anderen europäischen **Geflügel-schlachthöfe** hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Nur vier deutsche Unternehmen schlachten und zerlegen mehr als drei Viertel der in Deutschland erzeugten Puten. Ähnliche Verhältnisse sind in der Masthühnerproduktion zu finden, wobei hier weitaus höhere Produktionsleistungen erzielt

werden. Diese Situation trägt zu der oben angesprochenen sektoralen Konzentrationen in der Geflügelhaltung und -verarbeitung bei (WINDHORST 1998: 31).

1998 wurden in Deutschland in den 311 Schlachtstätten etwa 40,5 Mio. **Schweine** geschlachtet. Vergleicht man diese Zahl mit der Situation in Dänemark, wo in 22 Schlachtstätten ca. 21 Mio. Tiere geschlachtet wurden, so wird klar, dass die Schlachtungen in Deutschland mit wesentlich höheren Stückkosten belastet sind (ZMP, 2000: 26 u. 106; KLOHN/ WINDHORST, 1998: 151). Noch deutlicher wird die geringe Wettbewerbsfähigkeit nach KLOHN/ WINDHORST (1998: 152) durch die geringe Auslastung. Sie liegt in Deutschland nur bei 60-65 Prozent, ein im Vergleich zu einer Auslastung von ca. 98 Prozent in dänischen Schlachtbetrieben geringer Wert. Die vertraglich abgesicherte Produktion führt zu einem dazu, dass für die Schlachthöfe fast keine Erfassungskosten auftreten. Zum anderen können die Schlachtunternehmen besser planen und Qualitätssicherungsmaßnahmen besser umsetzen (WINDHORST, 1995: 45). Die Ursache für den höheren Anteil der vertraglichen Bindung liegt in dem völlig anderen Aufbau des Schlachtsektors. In Dänemark hat sich seit 1963 die Zahl der Schlachtunternehmen von 62 auf nur noch drei genossenschaftliche Schlachtunternehmen reduziert.

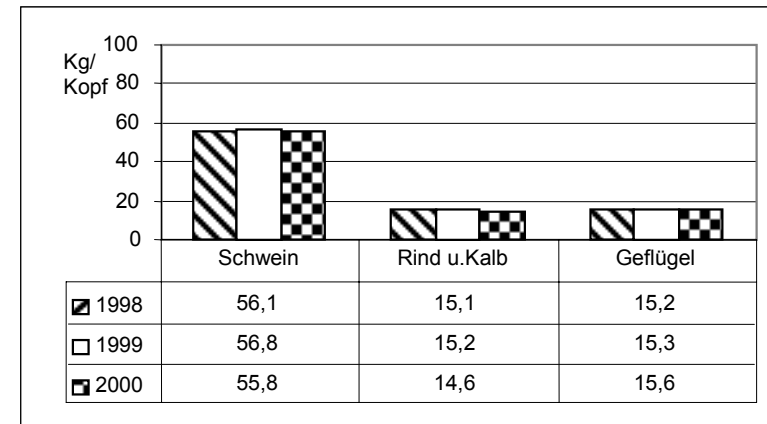
4.2.4 Konsumentenverhalten

Nachdem sich der Fleischkonsum Ende der 90er Jahre wieder erholen konnte, verfehlte er im Jahr 2000 dennoch das Vorjahresniveau. Der Pro-Kopf-Verbrauch an Fleisch insgesamt belief sich in Deutschland auf 93 kg. Das waren 1,5 kg weniger als 1999. Im Jahr 2000 fielen davon ca. 17% des Konsums auf Geflügelfleisch und 62% auf Schweinefleisch. Nimmt man im Vergleich hierzu den durchschnittlichen Verbrauch in der EU, der bei Geflügelfleisch 21,3 kg und bei Schweinefleisch 43,4 kg beträgt, erkennt man, dass die deutschen Verbraucher im Gegensatz zu anderen Europäern deutlich mehr Schweinefleisch als Geflügelfleisch verzehren. Jedoch sind die Tendenzen klar zu erkennen. Der Pro-Kopf Schweinefleischverbrauch sank in Deutschland zwischen 1990 und 2000 um mehr als sieben Prozent und damit im EU-Vergleich sowohl absolut als auch relativ am stärksten. Dagegen nahm der Geflügelfleisch Verbrauch in den letzten Jahren stetig zu.

In den letzten Jahren hat sich die Art der Zubereitung des Fleisches für die Ladentheke stark verändert. Seit 1997 haben sich die Käufe von frischen und gefrorenen ganzen Hähnchen oder Puten tendenziell verringert. Davon profitieren vor allem frische Geflügelteile. (WINDHORST 1998: 31; ZMP-MARKTBILANZ 2001: 181). Eine ähnliche Tendenz lässt sich auch bei der

Schweinefleischzubereitung erkennen. Vor allem die so genannte Convenience-Produkte³ wurden auf dem Fleischmarkt stärker nachgefragt

Abbildung 2: Entwicklung des Fleischverbrauch in Deutschland



Quelle: ZMP 2001: 125

5 Qualitätsmanagement im Fleischsektor

5.1 Qualitätsprobleme

Bei der Produktion und Vermarktung von Fleisch zeigen sich eine Reihe von Qualitätsproblemen. So bestehen zum einen Defizite im Produktionsprozess, zum anderen zeigen sich Schwierigkeiten bei der Kommunikation der Qualität an den Verbraucher. Bei den Konsumenten deutet sich eine sehr negativ wahrgenommene Qualität an und bei den Unternehmen, die diese Wahrnehmung beeinflussen, zeigen sich Probleme Einfluss hierauf zu nehmen.

³ Der aus der englischen Sprache stammende Begriff beinhaltet industriell vorgefertigte Lebensmittel. Die Lebensmittelindustrie übernimmt bestimmte Be- und Verarbeitungsstufen, was die Lebensmittel handhabbarer macht

5.1.1 Qualitätsprobleme im Produktionsprozess

Die durch die landwirtschaftliche Produktion hervorgerufenen Mängel, bei Fleisch und Fleischwaren werden in erster Linie durch Tierkrankheiten und ihre Behandlung verursacht (LEHNERT, 1998: 12-13). Das Ergebnis einer Untersuchung der Tiergesundheit anhand von Organbefunden bei **Schlachtschweinen** auf zwei Schlachthöfen zeigt, dass die Bestandesgesundheit in annähernd 50 Prozent der Betriebe von mäßig bis sehr schlecht zu beurteilen ist. So zeigten sich in einer anderen Untersuchung bei ca. 70 Prozent der Schlachttiere pathologisch-anatomische Veränderungen am Geschlinge und bei 50 Prozent der Tiere Veränderungen der Lunge. Daneben wurden eine Reihe weiterer krankheitsbedingter Defekte nachgewiesen (BOSTELMANN, 2000: 130). Problematisch sind diese Ergebnisse nicht nur aus Tierschutzsicht, sondern auch wegen ihrer ökonomischen Bedeutung (z.B. Einfluss von Lungenveränderungen auf Schlachtkörpergewicht, Handelsklasseneinstufung und Fleischqualität). Insgesamt stellen diese Probleme für die Schlachtbetriebe ein Risiko dar, da sie ohne eine stärkere Bindung zum Lieferanten in der Regel nicht in der Lage sind, den Gesundheitsstatus der Bestände ihrer Rohstofflieferanten einzuschätzen. Ein weiteres Problem ist die Methode zur Abrechnung der Schweine. Auf Basis der Klassifizierung nach dem EUROP-System wird der Muskelfleischanteil der Tiere festgestellt und in Handelsklassen von E bis U eingeteilt, wobei die höchste Stufe E einem Muskelfleischanteil von mindestens 56% entspricht. Die Abrechnung erfolgt hier also nach quantitativen und nicht qualitativen Maßstäben was oftmals zu einer Zuchtanpassung durch genetisch anfälligere Tiere führt, um einen immer höheren Muskelfleischanteil zu erreichen. Die Folge sind immer stressanfälliger Tiere. Dadurch steigt das Risiko der Ausbildung von Qualitätsmängel.

Der in der Öffentlichkeit immer wieder diskutierte Einsatz von Antibiotika wird kritisch betrachtet, da Antibiotika nicht ausschließlich kurativ zur Behandlung akuter Krankheiten, sondern auch protektiv als Wachstumsförderer eingesetzt werden. Wie in Kapitel 5.1.2.1 deutlich wird, machen sich Verbraucher über die Antibiotikaproblematik im Fleischsektor die meisten Sorgen da Antibiotikarückstände im Fleisch kaum nachgewiesen werden können (UNSHLM, 1999: 13). Eine große Bedeutung kommt auch den Salmonellen⁴, an denen in Deutschland jedes Jahr etwa 100.000 Menschen erkranken, zu. (WHO, 1998: 3).

Die Beachtung des Tierschutzes ist aus mehreren Gründen von Bedeutung. Ein wesentlicher Punkt ist das Verbraucherinteresse an Tierschutzbe-

⁴ Eine Kontamination von unbelasteten Tieren kann durch Übertragung durch Kot von Tier zu Tier erfolgen. Eine weitere Infektionsmöglichkeit besteht durch den gemeinsamen Aufenthalt von belasteten und unbelasteten Tieren im Wartestall und das dort praktizierte Duschen der Tiere zur Beruhigung (SNIJDERS, 2000: 23-24).

langen. Meldungen wegen schlechter Behandlung der Tiere bei Transport und Schlachtung oder zu langer Fahrtzeiten haben in der Vergangenheit immer wieder zu einem negativen Image der Fleischbranche geführt.

5.1.2 Qualitätsprobleme in der Qualitätskommunikation

5.1.2.1 Qualitätswahrnehmung

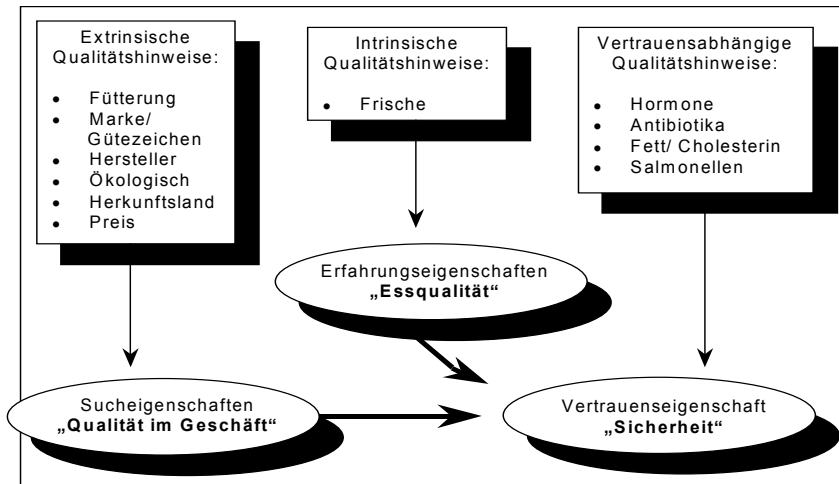
Das größte Problem bei der Vermarktung von Fleisch ist momentan die Verunsicherung der Verbraucher gegenüber der Nahrungsmittelproduktion, sowie in besonderem Maße die Verunsicherung über die Qualität tierischer Erzeugnisse. Bedingt durch immer wieder auftretende Skandale, wie z.B. BSE, Schweinepest oder MKS, haben die Verbraucher das Vertrauen in die Lebensmittelproduktion weitgehend verloren. Nach einer europäischen Studie glauben 35% der deutschen Verbraucher nicht, dass tierische Lebensmittel sicher sind (GLITSCH, 2000: 146). 62% der Verbraucher erwarten sogar eine Verschlechterung. Zusätzlich zum Vertrauensverlust bemängeln die Konsumenten die Vertuschung und späte Aufdeckung der verschiedenen Skandale.

Das erweiterte Qualitätsverständnis der Konsumenten umfasst neben objektiven Qualitätskriterien, wie Nährwert, Schmackhaftigkeit und Rückstandsfreiheit in zunehmenden Maße auch subjektive Kriterien, wie Herkunftsnachweise, Tierschutz- oder auch Umweltaspekte. Sucheigenschaften, wie z.B. die Fleischfarbe, lassen sich für den Verbraucher direkt beim Kauf feststellen. Qualitätsfaktoren, wie die Frische eines Produkts, können jedoch nicht direkt festgestellt werden. Daneben bleiben dann noch vertrauensabhängige Faktoren, wie z.B. das Freisein des Fleisches von Antibiotika, bei denen eine Überprüfung für den Konsumenten selbst nicht möglich ist (MEFFERT, 2000: 24-25 u. 1308-1311). Ferner wird zwischen intrinsischen und extrinsischen Qualitätsfaktoren unterschieden. Bei den Erstgenannten handelt es sich um physische Produkteigenschaften die, wie beispielsweise die Marmorierung, nicht verändert werden können ohne das Produkt zu ändern. Produkteigenschaften, wie z.B. das Image einer Marke, die nicht unmittelbar mit dem Produkt zusammenhängen, werden als extrinsisch bezeichnet (GLITSCH, 1999: 101-102). Die verschiedenen in- und extrinsische Qualitätshinweise werden zu Hilfe genommen, um die Qualität des Fleisches im Geschäft zu bestimmen. Aus diesen Faktoren und den sensorischen Merkmalen entsteht beim Essen die Erfahrungseigenschaft Essqualität.

Die folgende Abbildung zeigt, welche in- und extrinsischen Qualitätshinweise relevant sind. Aus der Essqualität und der am Einkaufsort festgestellten Qualität ergibt sich zusammen mit vertrauensabhängigen Faktoren, wie Salmonellen- oder Antibiotikabelastung, eine Einschätzung der Sicherheit

des Fleisches. Bei einer Befragung zeigte sich, dass für Konsumenten in Deutschland das wichtigste Hilfsmittel zur Bestimmung der Sicherheit von Fleisch die Frische ist (GLITSCH, 2000: 134).

Abb. 3: Hilfsmittel zur Bestimmung der Nahrungsmittelsicherheit (Eigene Darstellung nach GLITSCH 2000: S. 133)



Um die für die Vermarktung von Fleisch ungünstige Qualitätswahrnehmung der Verbraucher zu verändern, bedarf der Durchführung unterschiedlicher Qualitätssicherungsmaßnahmen, die dem Verbraucher durch verschiedene Ansätze der Marketingpolitik kommuniziert werden.

5.1.1.2 Marketing der Unternehmen

Markenartikel bieten der Ernährungswirtschaft die Möglichkeit, ihre Produkte dem Preiswettbewerb zu entziehen und so Spielraum für eine eigene Preis- und Qualitätspolitik zu gewinnen. Die Veränderung dieser Qualitätswahrnehmung durch die Identifikation der Marke hängt zum einen vom Preis-, bzw. Markenbewusstsein des Verbrauchers ab. Zum anderen wird sie durch die Möglichkeit der eigenständigen Qualitätsbeurteilung beeinflusst. Im Fleischbereich lässt sich jedoch beobachten, dass trotz des vom Verbraucher wahrgenommenen Risikos einer geringen Qualitätskenntnis und durch schwierigere Kontrollen der Qualität, die Bedeutung von Markenartikeln gering ist (BODENSTEIN/ SPILLER, 2001: 47-50).

Der Aufbau von erfolgreichen Marken ist nur über eine enge Kooperation mit dem Endvermarkter, also dem Lebensmitteleinzelhandel möglich. Diese Entwicklung lässt sich im günstiger strukturierten Geflügelsektor z.B. an der Marke „Wiesenhof“ nachvollziehen. Den Aufbau einer eigenen bundesweiten Fleischmarke plant zurzeit die Edeka-Gruppe. Dabei soll das bereits etablierte Gutfleisch Programm als Basis dienen. Das Markenfleischprogramm umfasst dabei neben Schweinefleisch auch Kalb-, Rind-, Lamm- und Geflügelfleisch. Zusätzlich werden auch verschiedene Verarbeitungsprodukte, sowie unter dem Namen Bio-Gutfleisch auch verschiedene Bioprodukte vermarktet (HEIDENBERGER, 1999: 76-78).

5.1.1.3 Überbetriebliches Marketing

Je nach Größe des Teilnehmerkreises wird zwischen Gruppenmarketing und Gemeinschaftsmarketing unterschieden, wobei die Übergänge zwischen diesen beiden Formen des überbetrieblichen Marketings fließend sind. Beim Gruppenmarketing handelt es sich um die gemeinsamen Aktivitäten einer kleineren Gruppe von Unternehmen mit einem meist höheren Kooperationsgrad. Im Gegensatz dazu ist das Gemeinschaftsmarketing die Kooperation einer ganzen Branche mit einem geringen Bindungsgrad zwischen den Beteiligten (BALLING, 1997: 6-8). Solche Kooperationen, wie z.B. die CMA (Centrale Marketing Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft) oder die Deutsche Landwirtschafts Gesellschaft (DLG), verfügen meist über eine große Reichweite. Allerdings zeigen sich bei dieser Form des Marketings eine Reihe von Problemen (KOCHAN, 1997: 16-17). Bedingt durch die große Spannweite an divergierenden Interessen innerhalb der Kooperationen sind Marketingmaßnahmen, die ein hohes Qualitätsniveau verlangen, kaum durchzusetzen.

5.1 Gründe für die Einführung eines QMS

Die oben beschriebenen Probleme mit Qualität, Qualitätswahrnehmung und Qualitätssicherung zeigen deutlich, dass sich eine Verbesserung der Situation nur bei einer Integration der Qualitätssicherung über die gesamte Kette erreichen lässt. Ein hohes, nach außen hin darstellbares, Qualitätsniveau des Endprodukts kann nur über die Verwendung ebenso hochwertiger Vorleistungen erreicht werden (LEHNERT, 1998: 14). Während in vielen Bereichen der Industrie eine Spezialisierung durch unterschiedliche Abteilungen innerhalb der Unternehmung vorliegt, findet man in der Landwirtschaft meist eine Spezialisierung einzelner Unternehmen auf bestimmte Produktionsabschnitte. Eine Korrektur von Fehlern oder Mängeln in frühen Produktionsstadien, wie Zucht oder Mast, sind nur mit hohen Kosten möglich. Eine Verbes-

serung vieler Qualitätsmerkmale wäre also nur über eine bessere Koordination zwischen den einzelnen Produktionsstufen zu erreichen.

Für ein umfassendes Qualitätsmanagement bei Schweine- und Geflügelfleisch sind eine Vielzahl von Faktoren relevant, wobei die einzelnen Faktoren für die verschiedenen Stufen der Branche sicherlich unterschiedlich wichtig sind. Spricht man von Qualitätsmanagement, so sind meist normierte Systeme, wie z.B. die in Kapitel 3 beschriebene DIN EN ISO 9000 ff., gemeint. Leider sind zertifizierte Systeme in der Landwirtschaft, aber auch in der Lebensmittelindustrie bislang eher selten. So verfügten nach Angaben des Bundesverbands der Deutschen Fleischwarenindustrie (BVDF) im Jahr 1998 52 von 215 Mitgliedsbetrieben über ein zertifiziertes QMS nach DIN EN ISO 9000ff. Am geringen Verbreitungsgrad der Systeme auf Ebene der Idw. Betriebe wird deutlich, dass es dem nachgelagerten Bereich nicht gelingt die Einführung durchzusetzen. Die Ursachen, die für das fehlende Durchsetzungsvermögen der Schlachthöfe verantwortlich sind, liegen wie in Kapitel 4 beschrieben, in der geringen Auslastung der Schlachtbetriebe insbesondere im **Schweinesektor**. Die Absicherung der Qualität der Vorprodukte hat für die Schlachtunternehmen scheinbar keinen besonders großen Stellenwert. So sehen die Unternehmen die größten Verbesserungspotenziale sowohl aus betrieblicher, als auch aus Kundensicht in der Erweiterung der Produktpalette und der Verbesserung der quantitativen Lieferfähigkeit. Aus Sicht eines umfassenden Qualitätsmanagements wichtige Aspekte, wie Hygieneverbesserungen oder eine erweiterte Dokumentation haben für Schlachtunternehmen eher eine geringere Bedeutung. Aufgrund der deutlich günstigeren Struktur in der **Geflügelfleisch** produzierenden Branche ist eine differenzierte Betrachtung anzustellen. Nahezu alle Gesprächspartner besitzen ein Zertifikat der ISO Norm 9000 ff. Ebenfalls sehr beliebt ist die Anwendung des HACCP. Durch den hohen Grad an Integration der einzelnen Produktionsstufen kann ein größerer Einfluss auf die Umsetzung eines QMS im Unternehmen wahrgenommen werden. Dennoch ist zu beachten, dass der Gesetzgeber ISO 9000 weder im LMBG noch in den produktbezogenen Verordnungen vorschreibt. Die Erfüllung der lebensmittelrechtlich geforderten Sorgfaltspflicht⁵ und Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit bietet lediglich Anhaltspunkte dafür, dass ein Qualitätssystem vorhanden sein muss. Anders verhält es sich mit dem Begriff des HACCP, der in der LMHV indirekt und in produktbezogenen Verordnungen direkt vom Gesetzgeber eingefordert wird.

⁵ LMBG § 8 Verbote zum Schutz der Gesundheit: Es ist verboten:

1. Lebensmittel für andere derart herzustellen oder zu behandeln, dass ihr Verzehr geeignet ist, die Gesundheit zu schädigen
2. Stoffe, deren Verzehr geeignet ist, die Gesundheit zu schädigen, als Lebensmittel in den Verkehr zu bringen....

Bei der Einführung von QMS in den Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben stand aber meist nicht der Gedanke der innerbetrieblichen Verbesserung im Vordergrund, sondern die Erfüllung der unternehmensexternen Kundenanforderungen. Dies zeigt sich auch daran, dass im Vergleich zu anderen Branchen die Umsetzung von QMS im Bereich der Lebensmittelindustrie erst spät erfolgte. Die Einführung solcher Systeme wurde zuerst in Verarbeitungs- und später in Schlachtunternehmen vorangetrieben. Alle befragten Unternehmen der Geflügelbranche ließen sich zwischen 1994 und 1998 zertifizieren. In dieser Zeit war die Initiative und der Druck des Marktes bezüglich der Einführung eines QMS im Bereich der Lebensmittelproduktion und der daraus resultierenden Lebensmittelsicherheit sehr hoch. In den Aussagen der Gesprächspartner kamen zwei Gründe zur Sprache, warum ein QMS im Unternehmen eingeführt wurde:

- Der Markt forderte die ISO-Norm als QMS vor allem Mitte der 90er Jahre („**Zertifizierungswelle**“)
- Die Unternehmensleitungen wollten durch ein anerkanntes QMS eine **Differenzierung am Markt** erzielen.

Trotz der starken „**Zertifizierungswelle**“ Mitte der 90er Jahre ist es schwer zu sagen, ob ein anerkanntes QMS-Zertifikat z.B. nach ISO-Norm in der heutigen Zeit noch den selben Stellenwert hat. Darüber sind sich auch die interviewten Geflügelunternehmen nicht einig. Ein Grossteil der Gesprächspartner sieht ein zertifiziertes QMS ähnlich wie *Herr Stryck, Marketingleiter bei Wiesenhof*, als eine Grundvoraussetzung für ein Unternehmen, um überhaupt am Markt agieren zu können. Viele Unternehmen können aber auch ohne ein QM am Markt überleben (INTERVIEW DT. FRÜHSTÜCKSEI). Es gibt jedoch einige Ausnahmefälle, z.B. bekannte Markenprogramme wie das bereits genannte Gutfried-Programm der EDEKA-Gruppe, die den Besitz eines ISO-Zertifikates von ihren Lieferanten ausdrücklich verlangt (INTERVIEW KARTZFEHN).

Der zweite Grund für eine QM-Einführung insbesondere der in den nachgelagerten Bereichen der Urproduktion war die **Differenzierung** der Unternehmen **am Markt**. Die ersten zertifizierten Unternehmen in den 90ern konnten eine gewisse Sicherheit ihrer Produkte garantieren und gewannen neue Kunden. Nach den Aussagen der Befragten ist das Zertifikat heute nichts besonderes mehr, da es mittlerweile fast alle Unternehmen zumindest im nachgelagerten Bereich am Markt besitzen (INTERVIEW ANONYM I).

Im Regelfall macht sich der Kunde (Lebensmittelhandel) durch eine Selbstauditierung ein eigenes Bild von dem jeweiligen Unternehmen, mit dem er eine Partnerschaft in Betracht zieht. Hierbei ist der Besitz eines Zertifikates nicht der wichtigste Aspekt. Die Tatsache, dass das Unternehmen in seiner

gesamten Produktionsweise den Ansprüchen des Kunden genügt und die Produktion in allen Bereichen rückverfolgbar ist, steht im Vordergrund.

Ebenso differenziert wie die Anforderung nach einem anerkannten QMS auf dem nationalen Markt ist sie auf dem internationalen Markt. Hinsichtlich Exportanforderungen bezüglich zertifizierten QMS sind sich die Gesprächsteilnehmer, welche auch am internationalen Markt agieren, einig. England, Dänemark und die Niederlande besitzen, mit großem Abstand vor anderen Ländern, die höchsten Anforderungen. Ein zertifiziertes QMS ist Pflicht. Weitere Länder wie Polen oder Spanien werden in den Interviews als Länder mit eher niedrigen Anforderungen eingestuft.

Die Verminderung der Nachfrage nach einem normierten QMS-Zertifikat wie das der DIN EN ISO Norm am Markt hat Platz für andere bzw. neue QM-Konzepte geschaffen. Die Unternehmen entfernen sich immer weiter von der Standardnorm und orientieren sich mehr an den eigenen Zielen und an den Kundenwünschen. Dabei sind vor allem Transparenz und Rückverfolgbarkeit (Herkunftssicherheit) stärker in den Vordergrund getreten.

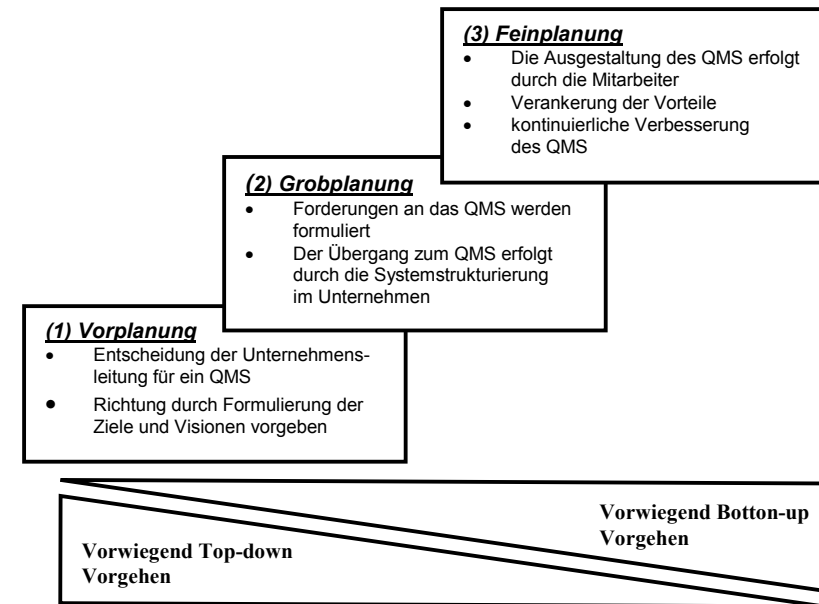
5.2 Vorgang der Einführung eines QMS

Viele Unternehmen im nachgelagerten Bereich der Schweine- und Geflügelwirtschaft haben sich in den letzten Jahren zu der Einführung eines QMS entschlossen. Als Instrument zur Verwirklichung war vor allem die DIN EN ISO Norm 9000ff weit verbreitet.

Die Entscheidung ein QMS in einem Unternehmen einzuführen sollte reiflich überlegt werden, da sie zahlreiche interne organisatorische Maßnahmen mit sich bringt. Nach PFEIFFER (2001: 75) ist „die Einführung eines Qualitätsmanagement ein komplexes Vorhaben, das sowohl Veränderungen für die Organisation als Ganzes als auch für die Mitarbeiter mit sich bringt. Deshalb sollte die Vorgehensweise bei der Einführung gut durchdacht und geplant werden (...)“.

Wie die folgende Abbildung zeigt gliedert PFEIFFER die Einführung eines QMS in die drei Abschnitte der Vorplanung, der Grobplanung und der Feinplanung. Wichtig ist der fließende Übergang der einzelnen Abschnitte. Ferner wird das gesamte Geschehen in Führungsaufgaben, dem sogenannten Top-down-Vorgehen (z.B. die Entscheidung ein QMS einzuführen oder die Aufgabe, die Mitarbeiter zu diesem Schritt zu motivieren) und in eigenverantwortliche Botton-up-Vorgehen (z.B. die Erstellung der Dokumentationen innerhalb einer Abteilung) unterteilt. Während die Aufgaben der Unternehmensleitung gerade in den Anfängen des Einführungsprozesses überwiegen, sind die Botton-up-Vorgehen bei der Verankerung des QM in einzelnen Schritten der Produktion von weitaus größerer Bedeutung.

Abbildung 4: Einführungsprozess eines QMS (Quelle: eigene Darstellung nach Pfeiffer 2001: 76)



Bei der Betrachtung des Schaubildes entsteht der Eindruck, die Einführung und die Gestaltung eines QMS sei ein komplizierter Prozess. Dies kann oft eine abschreckende Wirkung auf potentielle QMS-Anwärter haben. Jedoch wurde diese Ansicht von keinem der Gesprächsteilnehmer unterstützt, im Gegenteil: Die Frage nach der Einführung eines normierten QMS wie z.B. der ISO-Norm und den damit verbundenen Umstrukturierungen und Maßnahmen innerhalb des Unternehmens führte zu überraschenden Erkenntnissen. Alle Gesprächsteilnehmer empfanden den Einführungsprozess zwar als zeitaufwendig, aber nicht als problematisch. So ist die Firma LETHETAL bei der Einführung des QMS auf keine größeren Probleme gestoßen (INTERVIEW LETHETAL). Eine ähnliche Aussage machte auch *Frau Brinkmann, Leiterin des Vertriebsinnendienstes*: „Wir hatten uns eigentlich gewundert, weil wir uns vorgestellt hatten durch die Zertifizierung eine Menge umstrukturieren zu müssen – dem war aber nicht so (...) viel Kleinkram schon, aber große Umstrukturierungen fielen nicht an. Das meiste war vorher schon da“ (INTERVIEW KARTZFEHN).

Aus einem etwas anderen Blickwinkel heraus betrachtet *Herr Stuke, Generalbevollmächtigter* den Einführungsprozess. Seine Firma nutzte die Einführung der ISO-Norm um alle Arbeitsabläufe im Unternehmen zu über-

prüfen und zu kontrollieren. Im Rahmen der Dokumentation wurde herausgefunden, ob und in welchen Bereichen es Optimierungsmöglichkeiten gab. Die Norm wurde somit als eine Hauptuntersuchung des gesamten Organisationswesens des Unternehmens gesehen (INTERVIEW DT. FRÜHSTÜCKSEI). Somit kann der Weg bis zu einem funktionierenden QMS in einem Unternehmen oftmals als wichtiger erachtet werden als das letztlich erworbene Zertifikat.

5.3 Elemente eines QMS

Um die Qualität bei der Produktion von Schweine- und Geflügelfleisch wirksam sicherzustellen muss das angewendete QMS eine Reihe verschiedener Elemente enthalten. Um das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen müssen dazu Produktionsprozesse dokumentiert werden. Um dies zu erreichen ist es nötig die Produkte zurückverfolgen zu können und durch Kontrollen und Sanktionen glaubhaft zu kommunizieren.

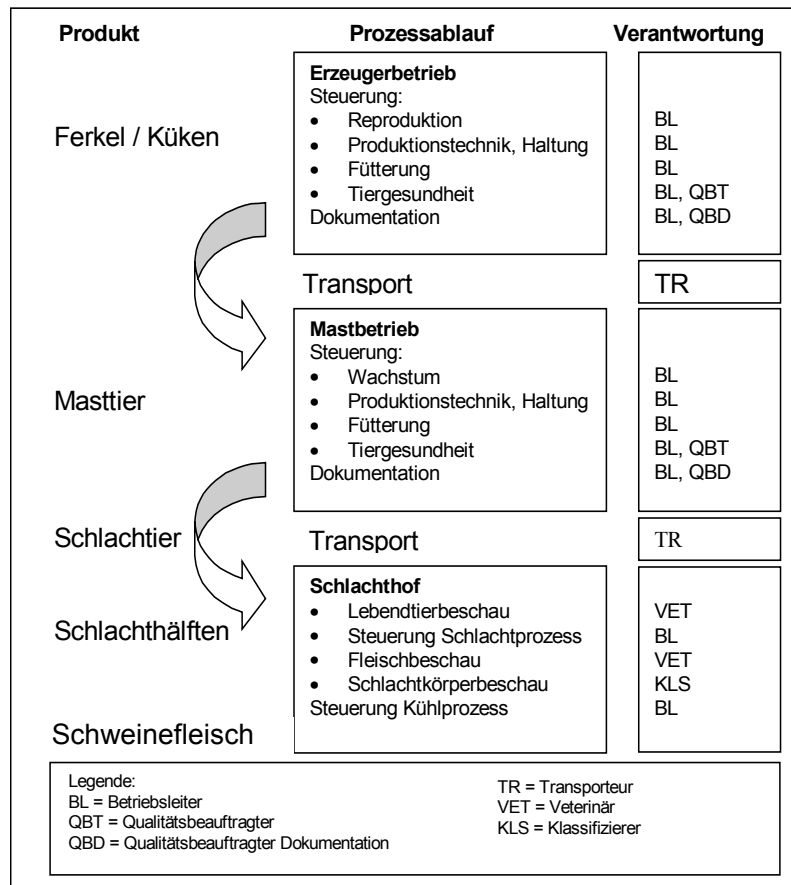
5.3.1 Dokumentation

Um nach außen glaubhaft dokumentieren zu können, dass die Produktionsprozesse des Betriebes sicher beherrscht werden, ist es auch im Sinne eines QM nötig, diese zu beschreiben. Neben solchen externen Anforderungen, wie beispielsweise Kundenanforderungen oder gesetzliche Bestimmungen, ist ein gewisser Umfang der Dokumentation schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen nötig. Insgesamt dient die Dokumentation der Überprüfung von festgelegten Produktionskriterien und den tatsächlich erzielten Ergebnissen. Dabei kann sie beispielsweise so unterschiedliche Bereiche wie Entwurfsvorgänge, Lieferantenauswahl oder Materialbezug umfassen (KÖSTER, 1999: 487). Das nötige Ausmaß und der Aufbau der Dokumentation hängt von der Höhe der internen und externen Anforderungen an die Dokumentation ab. Wird das QMS ausschließlich zur internen Effizienzsteigerung verwendet, kann der Umfang frei gewählt werden. Auch bei der Anpassung des QMS an Kundenwünsche kann der Umfang der Dokumentation an dessen Anforderungen angepasst werden. Im Gegensatz dazu werden bei der Einführung eines genormten Systems, wie beispielsweise nach ISO 9000 ff., klare Anforderungen an Umfang und Aufbau der Dokumentation gestellt.

In der Dokumentation sollten die für die beschriebenen Abläufe jeweils zuständigen und verantwortlichen Mitarbeiter benannt werden. In Idw. Betrieben wird dies meist der Betriebsleiter sein. Für bestimmte Funktionen sind jedoch auch Berater oder Tierarzt als Zuständige vorstellbar. Der Berater würde dabei beispielsweise die Funktion des Qualitätsbeauftragten für die Dokumentation übernehmen, der Tierarzt könnte als Qualitätsbeauftragter

Tiergesundheit für die Dokumentation derselben sorgen. Möglich wäre dies allerdings nur, wenn der Tierarzt die Bestände über Beratungsverträge betreuen und nicht nur beim Auftreten von Krankheiten behandeln würde. Zur Dokumentation der betrieblichen Prozesse muss eine Beschreibung des Ist-Zustandes mit Angaben über z.B. Betriebs- und Stallpläne, Haltungsform, Fütterungstechnik usw. erarbeitet werden. Außerdem ist es möglich, in ein solches System die Kontrolle und Dokumentation der Einhaltung gesetzlicher Standards zu integrieren. Auf den Schlachtbetrieben werden dann durch Lebetier-, Fleisch- und Schlachtkörperbeschau qualitätsbestimmende Merkmale aufgenommen, die zusammen mit dem Aufbau und Ablauf der Schlachtung zu dokumentieren sind. Die Dokumentation muss bzw. soll von allen Mitarbeitern im Unternehmen erstellt werden um ihren Zweck zu erfüllen. Aus diesem Grund soll ein externer Berater nur begrenzt an der Erstellung teilhaben. Die Gefahr der Theoretisierung wird in vielen Unternehmen Realität, da diesen - gerade in den Anfängen der Auditierung - das Wissen über ein QMS gänzlich fehlt. Die Dokumentation wird übertrieben, die kleinste Abweichung von der Norm wird als negativ angesehen. Meist kommt es bei der Dokumentation anfänglich zum Problem der „Papierflut“, die der Organisation nicht dienlich ist und in den meisten Fällen auch nicht mehr zu handhaben ist (INTERVIEW ANONYM II).

Abbildung 5: Vertikaler Produktionsablauf und Verantwortungsbereiche (LEHNERT 1998: 19)



Laut diverser Gesprächspartner ist die Erstellung einer Dokumentation mit einem hohen Aufwand für das Unternehmen verbunden. Trotzdem ist es sinnvoll und kann für die Organisation und die Vorgänge in einem Unternehmen hilfreich sein. Der *Putenzüchter Kananbley* meinte dazu: „Nachteile sind meines Erachtens der hohe Arbeitsaufwand der mit einem QMS, in meinem Fall mit der ISO, verbunden ist. Auf der anderen Seite wird der Betrieb besser laufen oder zumindest vergrößern sich die Chancen für die Zukunft. Außerdem kann die Dokumentation sehr hilfreich sein. Der Betrieb kann ohne Probleme von jemand Fremden weitergeleitet werden oder die Mitarbeiter können mit Hilfe der Dokumentation eingearbeitet werden. Nach Abwägen

der Vor- und Nachteile sind doch mehr Vorteile vorhanden“ (INTERVIEW KANANBLEY). Andere Gesprächspartner bestätigten, dass jedes Unternehmen erst mit der Zeit den richtigen Umgang mit dem QMS erlernt. Hat man den richtigen Level gefunden, mit dem man das QMS im Unternehmen betreiben möchte, wird es oftmals stark reduziert.

Auch die Größe eines Unternehmens und seine Stellung im Markt haben Einfluss auf den Umfang und die Umsetzung der Dokumentation. Lieferantenaudits sind nur sinnvoll bei größeren Betrieben mit zahlreichen Lieferanten. Bei kleineren Unternehmen, die nicht immer eine Wahl haben, sind diese Audits überflüssig. Hier bestimmt meist der Markt, wer was liefert. Anders ist es jedoch mit Formblättern oder Checklisten oder Arbeitsanweisungen. Diese sind sowohl für große als auch kleine Betriebe sinnvoll und bringen eine Menge Vorteile, vor allem wenn Fremd-Arbeitskräfte vorhanden sind (INTERVIEW CARL).

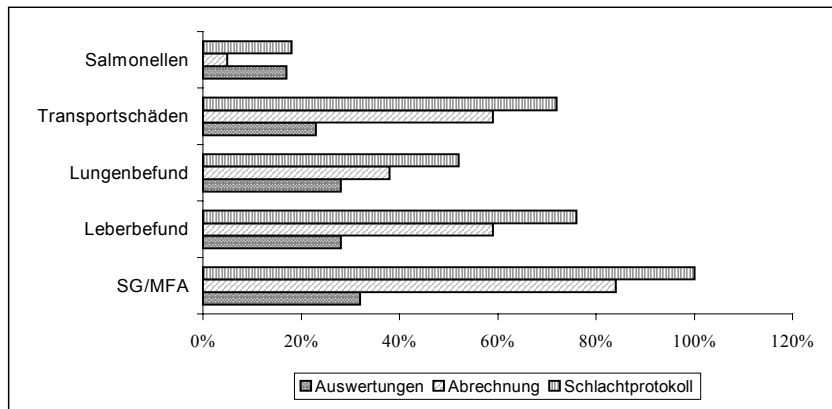
5.3.2 Rückverfolgbarkeit

Für Verbraucher ist die Herkunft des Fleisches ein wichtiges Qualitätskriterium. Die für eine solche Dokumentation nötige Transparenz, die von der Produktion des Ferkels oder des Kükens bis zum Endprodukt reichen würde, ist im Augenblick zumindest im Schweinebereich noch nicht ausreichend realisiert. Eine lückenlose Dokumentation würde es Vermarktern ermöglichen verschiedene Aspekte der Qualität, wie z.B. die Haltungsform, oder Fütterung, dem Verbraucher zu kommunizieren und zu bewerben. Um dies zu erreichen wäre es nötig die Datenerfassung, der arbeitsteiligen Fleischerzeugung, zu verknüpfen und die Kompatibilität des Systems auf allen Stufen zu gewährleisten. Die Produkte müssten auf dem gesamten Weg durch einen Datenfluss begleitet werden, eine bedingt durch die vielen Verarbeitungsstufen und den teilweise hohen Verarbeitungsgrad eine vergleichsweise komplizierte Aufgabe.

Neben der Erfüllung von Verbrauchervünschen sind diese Informationen, die das Produkt begleiten, eine Voraussetzung für die Schaffung eines umfassenden Qualitätsmanagements. Die Anforderungen des jeweiligen Kunden müssen mit in den Aufbau und Ablauf der Produktion einfließen und aus Mängeln und Fehlern des gelieferten Produkts sollten gegebenenfalls Verbesserungen resultieren. Da aber, wie eine Untersuchung auf niedersächsischen Schlachthöfen ergab, von den Schlachthöfen in der Regel nur die für den Preis relevanten Merkmale (Gewicht und Muskelfleischanteil) übermittelt werden, ist eine Fehlerreduktion nicht möglich. Wichtig wäre beispielsweise auch eine Übermittlung von Daten über Leber- und Lungenschäden oder den Befall mit pathogenen Keimen. Die Befragung zeigt, dass Leberbefunde von

etwa 75 Prozent, Lungenbefunde von ungefähr 55 Prozent der Betriebe und Daten über Salmonellenbefall fast gar nicht übermittelt werden. Auch gehen die Unternehmen davon aus, dass etwa 15 Prozent der Landwirte nicht einmal eine Auswertung über das Schlachtgewicht und den Muskelfleischanteil ihrer Tiere erhalten.

Abb. 6: Art der Datenrückmeldung vom Schlachthof via Viehvermarkter zum Erzeuger, N=30 (Quelle: o.V., 2000b: 30)



Durch eine Verbesserung der Datenrückmeldung auf dem Schweine-sektor ähnlich der des Geflügelsektors wäre es den Landwirten möglich, Rückschlüsse auf Mängel bei Hygiene und Stallklima im eigenen, sowie eventuell auch im Stall des Ferkelproduzenten zu ziehen. Eine Beseitigung der auf diese Art möglicherweise entdeckten Fehlerquellen würde zu einer verbesserten Rentabilität der Idw. Betriebe führen. Auch für die Schlachtbetriebe würden sich durch homogenere Schlachtpartien Vorteile ergeben.

Neben der Erfüllung von Verbraucherwünschen wird der Aufbau entsprechender Systeme aller Wahrscheinlichkeit nach durch gesetzliche Bestimmungen nötig werden. So sieht das Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit für alle Lebens- und Futtermittel die Rückverfolgbarkeit über die gesamte Herstellungskette vor. Sollten die entsprechenden Vorschläge der EU-Kommission umgesetzt werden, so müssten Lebens- und Futtermittelunternehmer Systeme einrichten, die es den zuständigen Behörden erlauben, die Wege aller Lebensmittel und ihrer Bestandteile nachzuvollziehen. Außerdem soll durch eine Kennzeichnungspflicht die eine Rückverfolgung erleichtert werden soll. (EU-KOMMISSION, 2000: 3-8). Dies führt für die an der Produktion beteiligten Unternehmen auch im Hinblick auf die Produkthaftung zu einer erhöhten Rechtssicherheit, da sich der Verursacher eventuell auftretender

Schädigungen leichter ermitteln lässt. Dies ist insbesondere auf Ebene der Urproduktion heute noch problematisch.

Grundsätzliche Probleme, wie sie sich bei der Durchführung eines Modellprojekts ergaben, sind nach TÜLLER (2000: 45):

- Isolierte Organisationsstrukturen in den Kunden-Lieferanten-Beziehungen der Kette
- Heterogene EDV Landschaft
- Nicht normierte Datenstrukturen
- Zugriffsbeschränkungen auf Daten
- Fehlende Vernetzung der einzelnen Ebenen
- Fehlende finanzielle Ressourcen zur Systementwicklung bei den produzierenden Unternehmen
- Fehlende aktive Allianzen bei öffentlichen und privaten Dienstleistern der Kette

Das bei diesem Projekt entworfene Modell wurde für den Einsatz bei Erzeugergemeinschaften mit auf spezielle Kunden ausgerichteten Vermarktungsstrukturen, sowie Schlacht- und Zerlegebetrieben mit festen Lieferanten, entworfen. Die Daten der verschiedenen Stufen werden in einer Datenbank gesammelt, auf die jeder Beteiligte in vorher definiertem Umfang zugriff hat. Die Datenerfassung auf den Idw. Betrieben erfolgt über mobile Datenerfassungsgeräte. Die gewonnenen Daten werden über Standardsoftware auf dem PC verarbeitet und per E-Mail an die Datenbank weitergesendet. Zusammen mit den Daten des Schlachthofs werden mit Hilfe dieser Datenbank verschiedene Auswertungen, wie z.B. Kunden- bzw. Lieferantenbewertungen, Ergebnisse der Organbefunde, usw., vorgenommen. Auf diese Weise ist es für die Betriebe möglich, ihre eigene Position einzuschätzen und die Fehlerquellen zu beseitigen bzw. die Fehler zu reduzieren. Der Aufbau eines solchen Systems ist allerdings mit der heute üblichen Form der Kommunikation zwischen den verschiedenen Produktionsstufen kaum zu gewährleisten. Die Weitergabe von Informationen an Geschäftspartner erfolgt meist in schriftlicher Form auf Papier.

Die elektronische Kommunikation könnte nach Vorschlägen von DLG und Europäischem Handelsinstitut (EHI) dabei über elektronischen Datenaustausch (EDI) ablaufen. Zur Datenerfassung und -verfolgung könnten bei diesem System Barcodes eingesetzt werden, wie sie bei vielen anderen Produkten schon eingesetzt werden. Die Barcodes auf Ohrmarken, Tierpässen, Schlachtkörpern, Teilstücken und Zerlegechargen würden, mit Scannern erfasst, beim Übergang der Ware von einer Verarbeitungsstufe zur nächsten dafür sorgen, dass Produktdaten und Herkunft registriert werden. Der Einsatz solcher Barcodes ist aber in der Landwirtschaft, bedingt durch die schwierigen Umweltbedingungen kaum möglich. Durch Verschmutzungen wird die

Lesbarkeit so stark beeinträchtigt, dass eine effiziente Datenübermittlung nicht mehr oder nur mit Einschränkungen möglich ist. Daher wird der Einsatz von elektronischen Ohrmarken bei Schweinen vorgeschlagen, um einen durchgängigen einzeltierbezogenen Herkunftsnachweis zu gewährleisten. Diese Ohrmarken werden in den I.d.W. Betrieben mit Hilfe von portablen und im Schlachthof mit stationären Lesegeräten erfasst. Damit ist es jederzeit möglich, zusätzliche Informationen einzelnen Tieren zuzuordnen und auf dem Schlachthof zu erfassen. Eine weitere Möglichkeit mit der Tiere mit absoluter Sicherheit zu identifizieren und damit auch die Herkunft festzustellen wäre ein genetischer „Fingerabdruck“. Diese Methode ist im Augenblick aufgrund des hohen Kostenaufwands nicht einsetzbar.

In den Niederlanden wird die Rückverfolgbarkeit über den Einsatz von Ohrmarken gewährleistet. Die Herkunft der Tiere lässt sich dabei von der Geburt bis zur Schlachtung lückenlos dokumentieren, wobei allerdings nur eine Rückverfolgung auf Gruppenebene möglich ist. Die Rückverfolgbarkeit wird dabei sowohl über Begleitdokumente als auch über EDI gewährleistet. Dazu muss der Landwirt jeden Schweine- und Geflügelverkauf und –ankauf an eine nationale Datenbank melden. Außerdem werden die Daten in den Transportpapieren festgehalten, die auf den Betrieben zur Kontrolle archiviert werden müssen. Vor der Lieferung an den Schlachthof werden die Tiere mit fortlaufender Nummer gekennzeichnet und nach der Schlachtung bei der nationalen Datenbank abgemeldet. Da die Möglichkeit der Rückverfolgbarkeit des Fleisches nicht bis in den Handel reicht, dient sie ausschließlich der Überwachung der Produktion innerhalb der Kette und wird dem Konsumenten nicht kommuniziert.

5.3.3 Kontrollen und Sanktionsmaßnahmen

Um die Richtigkeit der Datenerfassung und Weiterleitung zu gewährleisten und Missbrauch vorzubeugen, ist es nötig, regelmäßige Kontrollen des Systems durchzuführen. Eventuell auftretender Missbrauch muss mit klar definierten Sanktionsmaßnahmen belegt werden, um ihn auf Dauer ausschließen zu können. Die Notwendigkeit eigener Kontrollen wird auch im Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit der EU-Kommission deutlich. Darin wird ausdrücklich betont, dass die Hauptverantwortung für die Sicherheit von Lebensmitteln, bei allen am Herstellungsprozess beteiligten Unternehmen, liegt (EU-KOMMISSION, 2000:9).

Grundsätzlich kann man zwischen zwei verschiedenen Formen der Kontrolle unterscheiden. Zum einen gibt es interne Audits (First-Party-Audit), die von dem jeweiligen Unternehmen selbst durchgeführt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit der externen Kontrolle durch Prüfer, die nicht zum eigenen Unternehmen gehören. Hierbei wird noch zwischen Second- und

Third-Party-Audits unterschieden. Bei den Second-Party-Audits werden die Kontrollen von Beauftragten eines Kunden durchgeführt, während die Third-Party-Audits von Personen, die in keiner Beziehung zum Unternehmen stehen, durchgeführt werden. Dies ist beispielsweise bei der Zertifizierung eines QMS nach DIN EN ISO 9000 ff. der Fall. Daneben wird noch unterschieden, um welche Form der Qualitätsprüfung es sich handelt. Soll mit der Prüfung die Qualität eines Produkts bestimmt werden, handelt es sich um ein Produktaudit, wie z.B. beim CMA oder DLG-Prüfzeichen. Daneben werden Qualitätsaudits bei Prozessen und Verfahren (Prozessaudits) und Systemen (Systemaudits), wie bei der DIN EN ISO 9000 ff., durchgeführt (HERRMANN, 1999:175-177).

Interne Audits können eine Vielzahl von Funktionen im Unternehmen übernehmen. So können durch solche Kontrollen Schwächen in Organisation, Führung, Prozessen und Abläufen erkannt werden. Durch interne Prüfungen soll erkannt werden, ob die gesteckten Qualitätsziele mit den durchgeführten Maßnahmen erreicht wurden, bzw. ob sie sich durch diese Maßnahmen überhaupt erreichen lassen. Interne Audits sollten zur ständigen Auseinandersetzung mit innerbetrieblichen Qualitätsprozessen führen. Insgesamt sind solche internen Kontrollen in vertikalen Verbundsystemen einfacher durchzuführen, da sich die Daten von Zulieferer und Abnehmer mit in die Kontrollen einbeziehen lassen.

Auf Basis solcher Kontrollen wird z.B. in den Niederlanden die Einhaltung der Vorschriften des IKB-Programms überprüft. Für die Durchführung der Kontrollen ist dabei der sogenannte „Kettenverwalter“ (meist der Schlachthof), an den die Tiere geliefert werden, verantwortlich. Der Aufbau und die Ausgestaltung des Kontrollsystems obliegt dabei im Detail den Kettenverwaltern, allerdings muss das System den IKB-Anforderungen genügen. Ob die Unternehmen diese Anforderungen erfüllen, wird von unabhängigen Stellen kontrolliert.

Externe Kontrollen bei der Produktion von Schweine- und Geflügelfleisch werden aus unterschiedlichen Gründen durchgeführt. So kontrolliert der Staat, ob Gesetze und Verordnungen, die für diesen Bereich von Bedeutung sind, eingehalten werden. Dabei handelt es sich um Bereiche wie z. B. Tierschutzaspekte, Aspekte der Tiergesundheit, Seuchenbekämpfung und Verbraucherschutz. Die Einhaltung dieser Vorschriften wird jedoch nur teilweise durch permanente Kontrollen und Überwachungen sichergestellt, z.B. bei der Schlachtier- und Fleischuntersuchung nach dem Fleischhygienegesetz (FLHG). Zusätzlich wird der Staat auf Dauer wohl nicht in der Lage sein, die nötigen Verwaltungskapazitäten für die Überwachung der Vorschriften zur Verfügung zu stellen. Insgesamt weist das derzeitige System einige Mängel auf, wie die jüngsten Lebensmittelskandale zeigen. Denkbar wäre, dass der

Staat in Zukunft in stärkerem Maß als externer Kontrolleur nur noch die Überwachung der betriebseigenen internen Kontrollen, beispielsweise auf Basis von HACCP-Systemen, oder der ISO 9000, übernimmt (EU-KOMMISSION, 2000: 36-37). Die an Unternehmen der Lebensmittelindustrie von Kunden herangetragene Zertifizierung des gesetzlich vorgeschriebenen HACCP-Konzepts durch private Kontrolleinrichtungen wird allerdings durch den Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT), sowie dem Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde (BLL) abgelehnt. Ihrer Ansicht nach macht eine solche Überprüfung gesetzlicher Vorschriften keinen Sinn.

In den Niederlanden gibt es neben den staatlichen Kontrollen zusätzliche externe Kontrollen. Diese werden nicht von den Schlachtunternehmen selbst, sondern durch den staatlichen Veterinär-Gesundheitsdienst im Rahmen des IKB-Systems durchgeführt. Diese Kontrollen finden auf den viehhaltenden Betrieben mindestens zweimal im Jahr statt. Werden dabei aufgedeckte Mängel nach wiederholter Kontrolle nicht abgestellt, so wird der Betrieb aus dem IKB-System ausgeschlossen. Bei den Schlachtunternehmen wird zum einen von unabhängigen Gesellschaften überprüft, ob das auf dem Schlachthof angewendete Kontrollsystem den IKB-Bestimmungen entspricht. Zum anderen wird nachgeprüft, ob das Kontrollsystem, das der Kettenverwalter für den vorgelagerten Bereich betreibt den Anforderungen des Systems genügt. Tierärzte, die IKB-Tiere behandeln, arbeiten nach dem Kodex der „Good Veterinarian Practice“ (GVP) und müssen zertifiziert sein. Die Einhaltung wird dann jährlich von einem unabhängigen Prüfinstitut kontrolliert.

5.3.3.1 Zertifizierung und Auditierung eines QMS

Um letztendlich ein anerkanntes Zertifikat zu erhalten, werden die QMS im Unternehmen einer genauen externen Kontrolle unterzogen. Diese Überprüfungen werden von Zertifizierungsgesellschaften durchgeführt, welche durch die TGA⁶ anerkannt werden. Es gibt einige branchenübergreifende Gesellschaften wie z.B. die TÜV-Cert⁷ und die DQS⁸. Der größte Teil der Zertifizierungsgesellschaften ist jedoch branchenspezifisch ausgerichtet. Für den Agrar- und Ernährungswirtschaftsbereich ist die *Agrizert* als eine der bekanntesten Stellen zu nennen.

Grundsätzlich werden die ausgestellten Zertifikate von anerkannten Gesellschaften europaweit akzeptiert. Um jedoch die gegenseitige Anerkennung von Zertifikaten für ein QMS zu sichern, haben sich Zertifizierungsstellen

⁶ Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH

⁷ Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss der Zertifizierungsstellen der Technischen Überwachungsvereine Deutschlands und Österreichs.

⁸ Deutsche Gesellschaft zur Qualitätssicherung

verschiedener Länder zusammengeschlossen und das International Certification Network (IQNET) gegründet.

Eine Auditierung zum Erhalt eines Zertifikats soll nachweisen, ob die Darlegungsnormen im Unternehmen berücksichtigt werden und ob genügend Maßnahmen getroffen werden, um die Forderungen an das Produkt zu erfüllen. Voraussetzung für eine endgültige Zertifizierung ist die Tatsache, dass das Unternehmen sein QMS entsprechend der Normen wirksam in den Unternehmensablauf eingefügt hat und den Ist-Zustand im QM-Handbuch dokumentiert hat. Im Regelfall wird die Führung des Zertifikates jährlich durch ein Überwachungsaudit und alle drei Jahre durch ein Reaudit überprüft und bei positivem Ergebnis erneuert.

Auf die Frage, ob für diese Überprüfungen durch externe Gesellschaften sinnvoll sind und ob die jährliche Kontrolle ausreicht, um ein Unternehmen zu überprüfen, kam es unter anderem zu folgenden Aussagen bei den Interviewpartnern der Geflügebranche: *Frau Jeanecke, Qualitäts- und Umweltbeauftragte* meinte in diesem Zusammenhang: „Es ist ja wohl so, dass das grobe Raster eines QM bei jeder Firma passen wird und die Fehler, die wirklich da sind, findet kein Prüfer an diesem einen Tag. Es sei denn, er hat sehr viel Übung oder Glück (...) bei so einer Überprüfung kann man sich ja auch immer gut darstellen.“ (INTERVIEW LETHETAL). *Frau Brinkmann* bestätigt dies mit den Worten: „Wenn das QMS in der Firma nicht gelebt wird, dann reicht das eine Audit im Jahr sowieso nicht aus. Dafür kann man ja dann alles vorbereiten. Das hilft der Firma an sich nicht sehr viel, aber man kann hinterher sagen, dass man alles gut macht“ (INTERVIEW KARTZFEHN).

Ob eine Auditierung immer mit einem Zertifikat enden muss ist fraglich, da die Notwendigkeit einer Zertifizierung nicht immer gegeben ist. Es ist möglich nach den Grundsätzen eines QMS zu produzieren und zu arbeiten, obwohl kein Zertifikat vorhanden ist. Auch die Unternehmensstruktur und die Stellung im Markt spielt oft eine entscheidende Rolle. Besitzt das Unternehmen eine Vielzahl von Kunden und will es möglichst unabhängig bleiben, kann eine Zertifizierung durch eine dritte Stelle von Vorteil sein. (INTERVIEW KOTTSIEPER).

Letztendlich ist es jedoch jedem Unternehmen selbst überlassen ob es sich auditieren und/ oder zertifizieren lässt oder nicht. In diesem Zusammenhang sei nochmals an das HACCP-Konzept (vgl. Kapitel 3) erinnert. Es gibt in Deutschland – anders als z.B. in Holland – noch kein anerkanntes Zertifikat für dieses Konzept, trotzdem ist es als ein QM-Instrument einsetzbar und hat einen hohen Beliebtheitsgrad bei den Unternehmen des Geflügelsektors. Dies wurde sehr deutlich im Gespräch mit *Herrn Düffelsiek, Assistent der*

Geschäftsführung (INTERVIEW BORGMEIER), aber auch einige andere Gesprächsteilnehmer, die mit HACCP arbeiten.

Anders als bei der regelmäßigen jährlichen Durchführung einer externen Kontrolle sieht es bei den **unternehmenseigenen internen Kontrollen** aus. Abhängig von der jeweiligen Unternehmensführung und -politik variiert die Anzahl und die Art und Weise der Durchführung interner Audits. Fast jedes der interviewte Unternehmen hatte andere Ansätze bezüglich Häufigkeit, Verantwortungsbereichen usw. im Bereich der Durchführung interner Kontrollen.

Während bei den Landwirten der Betriebsleiter noch persönlich jeden Tag einen Rundgang durch den Betrieb macht, um zu sehen, ob alles seine Richtigkeit hat, setzten die Unternehmen mit einer größeren Mitarbeiteranzahl auf regelmäßig durchgeführte interne Audits durch geschultes Personal. Bei dem Unternehmen *Anonym III* wird jede Abteilung und jeder Bereich einmal im Jahr intern kontrolliert. Ferner werden bei Fehlern oder Mängel am Produkt zusätzliche Auditierungen vorgenommen (INTERVIEW ANONYM III). Ein anderes System gibt es bei dem Unternehmen *Anonym II*. Hier ist von einer sogenannten Prüffrequenz die Rede. Je nach Menge des produzierten Artikels ist diese höher oder niedriger angesetzt. Grundsätzlich gibt es in diesem Unternehmen das System der „Freiprüfung“ Verlangt ein Kunde ein Produkt, bekommt er die Werte von chemischen, mikrobiologischen u.a. Analysen zur Einsicht. Erst dann entscheidet er sich, ob er die Ware wirklich beziehen will (INTERVIEW ANONYM II).

Frau Brinkmann ist der Meinung, das Thema der internen Audits liege hauptsächlich beim QM-Beauftragten eines Unternehmens (INTERVIEW KARTZFEHN). Ebenso sei die Akzeptanz des QMS bei der Durchführung interner Kontrollen wichtig: Werde es von allen Mitarbeitern angenommen, sind interne Audits nicht mehr nötig.

5.3.3.2 Pro und Contra eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems

Die Meinungen von Marktteilnehmern zu dem Thema Zertifizierung sind nach breit gestreut. Die folgende Tabelle fasst in Kurzform die in Fachzeitschriften am häufigsten genannten Pro- und Contra-Argumente einer Zertifizierung von Managementsystemen zusammen. Einige der aufgezählten Argumente kamen auch in den durchgeführten Interviews zur Sprache.

Tabelle 5: Pro- und Contra Argumente

PRO	CONTRA
ISO-Siegel ist Maßstab für Qualität	ISO-Siegel ist kein Maßstab für Qualität
ISO-Zertifikat schafft Vertrauen	Vertrauen ist unabhängig von Gütesiegeln
Glaubwürdigkeit des ISO-Siegels ist durch die neutrale Prüfungsinstitution gesichert	Verkaufsförderungstrick von Prüfungs- und Beratungsgesellschaften
Normen wirken sich positiv auf die Qualität der Produkte aus	Qualität der Leistung und ein ISO-Zertifikat sind völlig unabhängig voneinander
ISO-Normen erhöhen die Sicherheit bei qualitätsbezogenen Problemen	ISO-Normen bieten keinen Entlastungsbeweis bei Qualitätsproblemen
Normen stehen Kreativleistungen nicht im Wege	Normen kommen aus einer andere Welt, sie sind nichts für (Werbe-) Agenturen
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	Unsinnige Standardisierung mit Nachteilen für die Wettbewerbsfähigkeit
Erhaltung der Flexibilität	Zwang zu mehr Bürokratie
Normen sind Maßstab für Kundenorientierung	Normen stellen keinen Indikator für Kundenorientierung dar
Schaffung eines einheitlichen Bewertungsmaßstabs auf Unternehmensebene	Unterschiedliche Zertifizierungsgesellschaften mit divergierenden Anforderungsprofilen
Ermöglichung der Wettbewerbsprofilierung	Förderung der „ Gleichmacherei“
Erschließung von Rationalisierungspotentialen	Zertifizierung bedingt hohe Kosten, die in keinem Verhältnis zum Nutzen stehen
Für alle Unternehmenstypen geeignet	Führen zu Wettbewerbsnachteilen mittelständischer Unternehmen
Normen führen zum Ausscheiden von Anbieter qualitativ schlechtere Erzeugnisse	Normen verzögern in einigen Märkten längst überfällige Bereinigungen
Normen schaffen klare Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen	Normen stehen unkonventionellen und schnellen Problemlösungen entgegen
Verbesserung der Organisationsstrukturen	Keine Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen
Erhöhung der Mitarbeitermotivation	Tendenz zum „ Papierkrieg“ schafft eher Demotivation
Quelle: DRÖSSER 1997: 281.	

5.3.3.2 Kosten der Zertifizierung

Der Kostenfaktor ist wohl das am häufigsten verwendete Gegenargument für ein zertifiziertes QMS. Natürlich entstehen durch die in Anspruchnahme externer Hilfe bei der Auditierung und Zertifizierung Kosten für das Unter-

nehmen. KOPP (1998: 29) spricht von folgenden Beträgen: „Zertifizierer berechnen normalerweise Manntage in Höhe von ca. 1600 bis 2400 DM. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens fallen für Dokumentenprüfung und Zertifizierungsaudits zwei bis sechs Manntage plus Reisespesen an. Insgesamt liegen die Zertifizierungskosten zwischen ca. 5000 DM (Kleinbetrieb) und 20.000DM (industriell arbeitenden Unternehmen)⁹“.

Herr Stuke meint zum Thema Kosten Folgendes: „Die Kosten der regelmäßigen Audits und Kontrollen sind maßlos überzogen. Das Ganze ist sicherlich auch Geldschneiderei. Auch der Aufwand, der gemacht wird, ist einfach zu hoch. Aber unterm Strich ist es eine lohnende Sache“ (INTERVIEW DT. FRÜHSTÜCKSEI).

Es müssen sicherlich immer mehrere Aspekte in Bezug auf die Finanzierung einer Zertifizierung betrachtet werden. Durch die Vorteile, die dadurch für ein Unternehmen entstehen können, und die damit verbundenen Kosteneinsparungen z.B. für die Fehlervermeidung oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch den Gebrauch von Checklisten oder dem vielleicht höheren Stellenwert der Produkte am Markt kann das Contra-Argument des hohen Kostenaufwandes in vielen Bereichen widerlegt werden. Ob sich die Finanzierung einer Zertifikateinführung jedoch letztlich lohnt oder nicht, kommt immer auf das jeweilige Unternehmen und dessen Umgang mit dem QMS an. Auch die Unternehmensziele und die Marktstrategie sind von Bedeutung. Setzt ein Unternehmen das QMS sinnvoll ein, dann gleichen die Kosteneinsparungen die Verluste bei der Finanzierung eines QMS wieder aus. Hierzu *Herr Stryck*: „Es ist sicherlich immer eine „Gratwanderung“ auf dem Markt zu agieren, aber im Moment zahlt sich das Festhalten an Qualitätsrichtlinien für unsere Unternehmen aus und der Handel ist bereit den Preis dafür zu zahlen“ (INTERVIEW WIESENHOF).

5.4 Standards in der Produktion

Um die beschriebenen Forderungen von Konsumenten an Produkte tierischer Herkunft zu erfüllen, bzw. deren Misstrauen gegenüber diesen Lebensmitteln zu beseitigen, ist es nötig gewisse Standards bei der Produktion zu erfüllen. Dazu gehören sowohl Tierschutzaspekte als auch für die Gesundheit der Verbraucher relevante Bereiche, wie Tiergesundheit, Futtermittel oder Salmonellen.

Eine Möglichkeit der Verbesserung der für alle Marktteilnehmer ungünstigen Situation der **Tiergesundheit**, ist die Umstellung der bisherigen kurativen auf eine präventive und vertraglich abgesicherte tierärztliche Bestandes-

⁹ Die Angaben sind ohne Gewähr.

betreuung. Die Früherkennung und Verhinderung von Krankheiten ermöglicht einen verbesserten Verbraucher- und Tierschutz, sowie eine verbesserte Qualitätssicherung.

Während in Deutschland ähnliche Systeme schon vorwiegend im Geflügelbereich angewendet werden, sind diese in der Schweineproduktion noch nicht verbreitet. In Dänemark hingegen, haben etwa 80 Prozent der Schweineproduzenten Beratungsverträge mit Tierärzten abgeschlossen. Zur Verbesserung der Tiergesundheit in Dänemark trägt auch bei, dass Befunde der Veterinärkontrolle auf den Schlachthöfen an die Landwirte weitergeleitet werden (DANSKE SLAGTERIER, 2000: 89-90). In Dänemark sowie in den Niederlanden, werden die im Rahmen des Kontrollsystems erhobenen Daten an den Erzeuger weitergeleitet. Somit wird ein Benchmarking möglich. Eine weitere Verbesserung der Gesunderhaltung wird durch sogenannte spezifisch pathogenfreie (SPF) Schweinebestände erreicht. Da es sich bei fast allen dänischen Zucht- und Vermehrungsbeständen um solche Betriebe handelt, kann das Auftreten einiger Krankheiten, die sonst behandelt werden müssten, in den nachfolgenden Stufen verhindert werden. Sinnvoll ist der Aufbau solcher Bestände aber nur, wenn die Verwendung der Tiere genau gesteuert wird (DANSKE SLAGTERIER, 2000: 42-48).

Tierschutzaspekte gewinnen bei der Haltung, der Schlachtung und dem Transport von Schweinen und Geflügel eine immer größere Bedeutung. Die generelle Einstellung der Verbraucher gegenüber dem Lebensmittel Fleisch wird von Verstößen negativ beeinflusst. Nach Ansicht der EU-Kommission sollen Aspekte der artgerechten Tierhaltung stärkeren Eingang in Rechtsvorschriften finden, insbesondere ihre Auswirkungen auf die Sicherheit und Qualität von tierischen Lebensmitteln (EU-KOMMISSION, 2000: 29-30).

In den Niederlanden wird aus diesen Gründen bei allen im Rahmen des IKB-Systems produzierten Masttieren die Einhaltung der Vorschriften durch ein System auf ISO 9000 Basis kontrolliert. Hierbei werden die Vorgaben auf Basis von niederländischem und europäischem Recht genau definiert. Darüber hinaus gibt es insbesondere in den Bereichen Tierschutz, Hygiene und Schulungen zusätzliche Maßnahmen, die über gesetzliche Bestimmungen hinausreichen. So ist z.B. die mindestverfügbare Bodenfläche pro Schwein nach IKB-Bestimmungen größer als es die deutsche Schweinehaltungsverordnung aufgrund EU-Recht verlangt. Nach Ansicht der EU-Kommission sollen Aspekte der artgerechten Tierhaltung stärkeren Eingang in Rechtsvorschriften finden, insbesondere ihre Auswirkungen auf die Sicherheit und Qualität von tierischen Lebensmitteln.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Fleischqualität ist, dass die Transporte innerhalb des IKB-Systems nur von zertifizierten Transporteuren durchgeführt werden dürfen. Mit Hilfe der in den Schlachthöfen erfassten Daten

überprüft der Fuhrunternehmer einmal im Jahr die Qualifikation des Fahrers und verbessert bei Mängeln die Situation. Auch zu lange Transporte führen zu Akzeptanzproblemen in der Öffentlichkeit. Um die Dauer der Tiertransporte zu begrenzen sind beispielsweise in Dänemark die Schlachtstätten relativ gleichmäßig im Land verteilt. Dies ist in Dänemark möglich, da es nur wenige große Schlachtunternehmen gibt. Außerdem ist durch die enge vertragliche Bindung der Produzenten an das Schlachtunternehmen eine genauere Planung gewährleistet.

In Deutschland gibt es im Gegensatz dazu oft Tiertransporte über größere Distanzen. Dies liegt zum einen an regional unterschiedlichen Konzentrationen von Zucht und Mast insbesondere im Schweinebereich, wodurch in größerem Umfang Ferkeltransporte nötig werden. Zum anderen führt der Verkauf der Mastschweine an den Anbieter mit dem jeweils günstigsten Auszahlungspreis u.U. zu weiteren Transportstrecken. Dagegen befinden sich die einzelnen Mitglieder der Wertschöpfungskette im Geflügelsektor konzentriert im Nordwesten der Bundesrepublik, so dass die Tiertransporte eine untergeordnete Rolle spielen.

Da einige der in der Vergangenheit entstandenen Lebensmittelskandale, wie z.B. BSE oder dioxinhaltige **Futtermittel**, ihre Ursache in der unsachgemäßen Herstellung von Futtermitteln haben, fordert beispielsweise das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) und der Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie Verbesserungen bei der Futtermittelsicherheit. So sollen im Vorgriff auf gesetzliche Regelungen für Mischfutter nur noch Einzelfutter verwendet werden, die auf einer Positivliste aufgeführt werden. Zusätzlich sollen die einzelnen Komponenten durch eine offene Deklaration für den Käufer der Futtermittel ersichtlich sein.

Durch die Einführung von QMS bei der Futtermittelherstellung sollen Verschleppungen von Fremdstoffen und andere Risiken frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Außerdem fordert die DLG aufgrund der Antibiotikaproblematik in ihrem Kodex für Mischfutter zur Erlangung eines Gütezeichens den Verzicht auf den Einsatz von Leistungsförderern. Dasselbe Ziel soll über eine freiwillige Selbstverpflichtung der Futtermittelindustrie erreicht werden. Verhandlungen zwischen Regierung, dem Raiffeisenverband als Futtermittelhersteller, sowie dem Bauernverband laufen bereits. Ein Verbot des Einsatzes auf nationaler Ebene ist nicht möglich, da aufgrund EU-Recht der Einsatz bis 2006 erlaubt ist. In Dänemark werden aus den oben genannten Gründen seit 1998 Leistungsförderer in der Schweinemast nur noch eingeschränkt und seit dem Jahr 2000 überhaupt nicht mehr eingesetzt. Eine weitere Anforderung ist zukünftig der Verzicht auf genmanipulierte Bestand-

teile. Außerdem wird das Verbot von Tiermehlen auch im Futter bestehen bleiben, da der Verbraucher den Einsatz nicht mehr akzeptieren wird.

Ein Beispiel für den Aufbau eines QMS für Futtermittel bieten die Niederlande. Das Futter für das IKB-System wird nach dem Konzept der „Good Manufacturing Practice“ (GMP) hergestellt. Dabei handelt es sich um ein auf Basis der ISO 9001 erstelltes System. Die Anforderungen der Norm an die Prozessqualität sind hierbei um zusätzliche, über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende, qualitative Forderungen ergänzt.

Eine Reduktion der **Salmonellenbelastung** ist nur über eine frühzeitige Erkennung und Eliminierung der Salmonelleninfektionen möglich. Beginnen sollte die Bekämpfung bei den Futtermittelherstellern, spätestens aber auf Ebene der landwirtschaftlichen Betriebe. Ein solches Salmonellenkontrollprogramm auf freiwilliger Ebene ist in Deutschland allerdings gescheitert. Nach Auslaufen der Förderung für das Programm gelang es nicht, es privatwirtschaftlich weiterzubetreiben, weil die Landwirte die entstehenden Kosten hätten übernehmen müssen. Da die Teilnahme an dem Programm freiwillig war und die entstehenden Kosten nicht durch Mehrerlöse gedeckt waren, wurde es eingestellt. Als Konsequenz aus dem Scheitern eines freiwilligen Salmonellenmonitorings ist jetzt eine Verordnung zur Salmonellenüberwachung in Vorbereitung (STRUCK, 2001: 12-13).

Pläne zur Minimierung der Belastung werden von den Marktteilnehmern meist nicht konsequent verfolgt, obwohl Lebensmittelsicherheit und vorbeugender Verbraucherschutz immer wichtiger werden. Dafür spricht auch, dass von der dänischen Dachorganisation DS der eigene Salmonellenbekämpfungsplan als großer Marktvorteil angesehen wird (URL a). Von Seiten der weiterverarbeitenden Industrie wird z.B. von Unilever die Einführung eines solchen Systems gefordert.

Ein System zur Bekämpfung von Salmonellen gibt es in Dänemark seit 1995 auf Landesebene. Es umfasst den kompletten Bereich von der Zucht bis zum Schlachthof. Zunächst werden bei diesem System betroffene Betriebe durch Stichproben auf dem Schlachthof ermittelt und in drei verschiedene Kategorien eingeteilt. Durch Kot- und Blutuntersuchungen auf den Betrieben der beiden höheren Belastungsstufen werden dann mögliche Infektions- und Kontaminationsquellen festgestellt. Betroffene Betriebe müssen sich zur Fehlerbeseitigung beraten lassen und werden nach drei Monaten ohne Bekämpfungserfolg, je nach Dauer der Salmonellenbelastung mit zeitlich gestaffelten Preisabschlägen, bestraft. In den Schlachthöfen werden mit Salmonellen belastete Tiere gesondert geschlachtet, um eine Kontamination unbelasteter Tiere zu verhindern. Zusätzlich werden während des Schlachtprozesses belasteter Tiere besondere Maßnahmen ergriffen, um Fleisch-

kontaminationen zu vermeiden (DANSKE SLAGTERIER, 2000: 117-122). Auch der niederländische Fleischsektor hat die Salmonellenproblematik erkannt und entwickelt ein eigenes System zur Bekämpfung der Salmonellen.

6 Aktuelle Entwicklungen zur Qualitätssicherung

Aufgrund der in Kapitel fünf beschriebenen Probleme der Qualitätssicherung im Fleischbereich gab es in letzter Zeit eine ganze Anzahl von Vorschlägen zur Lösung dieser Probleme. In diesem Kapitel sollen die wichtigsten dieser Initiativen soweit wie möglich vorgestellt und eine Bewertung ihrer Erfolgchancen gegeben werden. Erschwert wird dies allerdings durch die Tatsache, dass es sich bei den Initiativen noch nicht um ausgereifte Konzepte handelt. Außerdem ändern sich Zusammensetzung und angestrebte Qualitätsstandards der einzelnen Initiativen teilweise wöchentlich, so dass eine Bewertung nicht leicht fällt.

Eine bedeutende Maßnahme geht vom BMVEL aus. Neben dem kürzlich eingeführten **ökologischen Prüfsiegel**, ist die Einführung eines solchen Siegels auch für konventionell erzeugte Produkte in der Vorbereitung. Dabei soll die Einführung des Zeichens für konventionelle Produkte zuerst im Bereich von Fleisch- und Fleischwaren erfolgen, wobei das von der CMA angestrebte nationale Prüfzeichen als Grundlage dienen könnte. Ob das geplante Siegel staatlich oder privatwirtschaftlich organisiert wird, steht noch nicht fest. Problematisch an dem Zeichen ist, dass eine insgesamt verbesserte Qualitätssicherung nur über die Teilnahme eines Großteils der dann angesprochenen Betriebe erreicht werden kann. Dies ist jedoch wahrscheinlich nur dann zu erreichen, wenn die Standards des Siegels die gesetzlichen Anforderungen nur geringfügig übersteigen. Zum einen stellt sich dann die Frage, ob dies noch zu einer Verbesserung der Fleischqualität führt oder nur zu einer Sicherstellung der gesetzlichen Anforderungen. Das Siegel würde dann mehr oder weniger die Funktion der staatlichen Lebensmittelaufsicht übernehmen. Zum anderen dürfte das Siegel vom Verbraucher, neben seinen in Kapitel fünf dargestellten Problemen, keine verbesserte Sicherheit und Qualität signalisieren (URL b, URL c). Die Marktwirkungen eines solchen Siegels dürften damit begrenzt bleiben, da für die einzelnen Unternehmen kaum ein Anreiz besteht, an dem Programm teilzunehmen. Sollte das Siegel aber wie vom Verbraucherzentralen Bundesverband (VzBv) gefordert ein hohes Qualitätsniveau aufweisen, so wird die Anzahl der teilnehmenden Betriebe gering bleiben (VzBv, 2001).

Auf Basis von Vorarbeiten u. a. des Verbandes der Fleischwirtschaft und der CMA wurden im Jahr 2001 intensive und z. T. sehr kontroverse Gespräche zwischen den beteiligten Wirtschaftsverbänden geführt. Umstritten

war insbesondere die Machtverteilung in der zu gründenden Gesellschaft. Im Herbst 2001 wurde eine prinzipielle Einigung zur Gründung der Qualität und Sicherheit GmbH erzielt; im März 2002 soll der konkrete Systemstart erfolgen, zunächst beschränkt auf die Fleischwirtschaft. Die ersten Produkte mit dem **QS-Prüfzeichen** sollen voraussichtlich im April 2002 auf den Markt kommen.

Träger des Systems ist die Qualität und Sicherheit GmbH, die für die Organisation des Gesamtsystems verantwortlich ist. Anteilseigner sind:

- Deutscher Raiffeisenverband für die Futtermittelwirtschaft
- Deutscher Bauernverband für die Landwirtschaft
- Verband der Fleischwirtschaft für die Schlachtung/Zerlegung
- Bundesverband der deutschen Fleischwarenindustrie für die verarbeitende Industrie
- Handelsverband für Marktwirtschaft für den Lebensmitteleinzelhandel
- Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) als Vergabestelle für das Gütezeichen und als Marketinginstitution

Nicht vertreten sind: Viehhandel, Tierärzte, Zertifizierer, Verbraucher/ Umweltschutz/ Tierschutz und die Politik. Dies deutet darauf hin, dass das QS-System die vielfach beklagte Abschottung der Ernährungswirtschaft gegenüber dem gesellschaftlichen Dialog nicht verändert.

In der Entstehungsphase des Systems konzentrierte sich die Diskussion bisher vornehmlich auf den aktuellen Kriterienkatalog, der die Zertifizierungsstandards für die einzelnen Wertschöpfungsstufen enthält. Dieser wird als entscheidender Faktor für den Erfolg der QS GmbH betrachtet, da hier politische Forderungen von Seiten des BMVEL formuliert und zur Voraussetzung für die politische Anerkennung erklärt wurden. Im Wesentlichen geht es um den Versuch des BMVEL, über das QS-System einige zentrale Forderungen der Agrarwende (Tiergerechtigkeit, GMO-Freiheit) zu implementieren. Das QS-System ist als branchenweiter Mindeststandard konzipiert und soll aus diesem Grund in relativ kurzer Zeit wesentliche Teile der deutschen Agrarwirtschaft umfassen. Genannte Zielgrößen liegen bei ca. 50 % der landwirtschaftlichen Produktion, die innerhalb von 3 Jahren eingebunden werden sollen. Zum Vergleich: Das niederländische IKB-System hat ca. 4-5 Jahre benötigt, um eine Beteiligung von rund 80 % zu erzielen. Es ist offensichtlich, dass die Verbreitung des QS-Systems und die Höhe der Standards konfliktär zueinander stehen: Wenn das QS-System als „Gütezeichen“ ein hohes Qualitätsniveau prämiieren soll, wird es nicht mehr als ca. 10 bis höchstens 30

Prozent des Marktvolumens einbinden dürfen (Spiller 1996). Geht es dagegen um ein Prüfzeichen ähnlich dem TÜV-Siegel, wird der Zertifizierungsstandard nur relativ knapp über den gesetzlichen Anforderungen liegen können.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Studie war es ein realistisches Bild über Anwendung und Akzeptanz von QMS auf dem deutschen Fleischsektor insbesondere der Schweine- und Geflügelfleischproduktion und die zukünftigen Entwicklungstendenzen in diesem Bereich darzustellen. Die Auswertung der bei Marktteilnehmern unterschiedlicher Erzeugungstufen durchgeführter Interviews in Verbindung mit Beiträgen aus der Literatur sollten die Zielsetzungen herausarbeiten.

Der Qualitätsbegriff hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Ursprünglich bezog sich der Begriff ausschließlich auf objektiv beurteilbare, direkt am Produkt feststellbare Kriterien. Heute werden dem Begriff der Qualität neben diesen Kriterien noch eine Reihe weiterer Merkmale zugeordnet, wie z.B. ökologische Aspekte oder die Herkunft des Fleisches.

Neben der Veränderung des Qualitätsbegriffs haben sich auch die Maßnahmen der Unternehmen zur Qualitätssicherung im Laufe der Zeit stark verändert. Ursprünglich war die Kontrolle der Qualität die Aufgabe des einzelnen Handwerkers. Als Folge der Industrialisierung wurde die Qualitätssicherung zur Aufgabe eigener Abteilungen, in denen die Qualität durch Aussonderung fehlerhafter Produkte erreicht wurde. Diese Art der Qualitätssicherung erwies sich allerdings als wenig effizient, so dass Qualitätsaspekte zunehmend schon während Planung und Produktion Beachtung fanden. Die Qualitätssicherung wurde also zur Fehlervermeidung auf den kompletten Herstellungsprozess ausgedehnt. Bei diesem Ansatz umfasst die Qualitätssicherung nicht nur die unmittelbar auf die Produktion einwirkenden Prozesse und Arbeitsabläufe. In das Qualitätsverständnis des Unternehmens werden die Zulieferer, alle Bereiche des Unternehmens und die Qualitätsanforderungen der Kunden einbezogen. Vor allem findet das HACCP-Konzept sowie die ISO 9000 ff. im Lebensmittelbereich starke Verbreitung.

Die Chancen zur Etablierung eines umfassenden QS-Systems im **Schweinesektor** wird zurzeit durch die schwierige strukturelle Situation verringert. Die I.d.W. Betriebe weisen eine im Vergleich zu Dänemark oder den Niederlanden geringe Bestandesgröße auf. Die Schlachtbetriebe haben mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen. Daneben ist die Bindung zwischen den Schlachtunternehmen und den landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland im Vergleich zu den Niederlanden und Dänemark wesentlich

geringer. Außerdem ist der Auslastungsgrad vieler Schlachthöfe niedrig und die Unternehmen sind vergleichsweise klein. Als Folge rücken Qualitätsaspekte bei der Produktion in den Hintergrund und die Unternehmen sehen ihr Potential in einer besseren Kapazitätsauslastung und einem verstärktem Größenwachstum. Für die I.d.W. Betriebe besteht meist kein finanzieller Anreiz sich an solchen Systemen zu beteiligen. Die fleischverarbeitende Industrie ist, bedingt durch die geringe Größe der einzelnen Betriebe, nicht in der Lage, Druck auszuüben oder hat alternativ die Möglichkeit des internationalen Rohstoffbezugs. Auch der Handel nutzt die Möglichkeit des Bezugs von Rohstoffen mit Mindeststandards im europäischen Ausland. Daneben wird der Wettbewerb in erster Linie über den Preis ausgetragen mit der Folge, dass es kaum Bestrebungen gibt, sich über den Preis von den Konkurrenten abzusetzen.

Der deutsche **Geflügelsektor** hingegen rangiert bezüglich der Bestandsgrößenstrukturen in allen Bereichen des Geflügelsektors (Masthühner-, Mastputen- und Legehennenhaltung) mit in der Spitzengruppe der EU-Staaten. Bei der Anwendung von QMS kann man dem Geflügelsektor eine Vorreiterstellung zuweisen. Durch den hohen Grad an vertraglichen Bindungen und die damit verbundenen Vorgaben der nachgelagerten Stufen, ist es in einem Großteil der Bereiche bereits zu einem QMS-Aufbau gekommen. Die DIN EN ISO 9000ff hat sich seit Mitte der 90er Jahre als Instrument für diesen Schritt bewährt. Jedoch reicht auch die ISO-Norm 9000ff mittlerweile nicht mehr aus, um das gesamte QM eines Unternehmens vollständig zu beschreiben. Viele Praktiker kritisieren vor allem die allgemeine Form der Norm-Elemente. Neue branchenspezifische Ansätze werden gefordert, so dass es zu genaueren Ansätzen und Vorgaben durch den Markt oder der Politik kommt. Vor einigen Jahren konnte sich ein Unternehmen mit einem ISO-Zertifikat auf dem Markt noch profilieren. Mittlerweile haben sich jedoch so viele Unternehmen jeder Größenordnung und jeder Qualitätsstufe zertifizieren lassen, dass der Stellenwert des Zertifikates gesunken ist. Gerade bei Unternehmen mit hohem Qualitätsniveau wird oftmals beanstandet, dass das Zertifikat keinen Aufschluss über die Qualität des Produktes liefert. Auch hier könnten spezifischere Vorgaben zu den einzelnen Produktionszweigen von Nutzen sein.

Die Notwendigkeit, Qualitätssicherungssysteme in der Lebensmittelwirtschaft lückenlos durchzusetzen und stärker zu vernetzen, ist weitgehend unbestritten – offen ist der Weg dahin. Hier zeichnen sich heute **zwei Entwicklungslinien** ab: Die eine setzt auf integrierte Wertschöpfungsketten oder hoher vertraglicher Bindungsintensität, die von einem dominierenden Marketingführer koordiniert und kontrolliert werden. Die Qualitätssicherung erfolgt durch die Qualitätsvorgaben des Leitunternehmens, durch Liefer- und Bezugspflichten und durch das direkte Kontrollrecht des Marketingführers. Diese Tendenz lässt sich idealtypisch in der deutschen Geflügelwirtschaft

beobachten. Der andere Weg zielt auf die Schaffung von übergreifenden Zertifizierungsstandards, die eine neutrale Überprüfung der Qualität unter Beibehaltung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der verschiedenen Unternehmen ermöglichen. Hierbei ist eine vertragliche Bindung möglich aber nicht zwingend notwendig. Die Qualitätssicherung erfolgt durch ein betriebsindividuelles Qualitätsmanagement, durch stufenindividuelle Qualitätsvorgaben und durch neutrale Zertifizierer. Der letztgenannte Weg zeichnet sich in dem in Kapitel 6 vorgestellten QS-System ab.

8 Literaturverzeichnis

- BALLING, R.**, Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel, in: ALVENSLEBEN, R. V. ET AL. (Hrsg.), Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft Band 13, Kiel 1997.
- BECKER, P.**, Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach der Revision der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, in: Bartz, W.,J. (Hrsg.), Kontakt und Studium Band 619, Renningen 2001.
- BODENSTEIN, G., SPILLER, A.**, Marketing, Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/ Lech 1998.
- BOSTELMANN, N.**, Untersuchung über den Einfluss von Vermarkterorganisationen auf die Tiergesundheit und Fleischqualität von Mastschweinen anhand der am Schlachtbetrieb erhobenen Organbefunde, pH-Werte und Schinkenkerntemperaturen, Berlin 2000.
- DANSKE SLAGTERIER (Hrsg.)**, DANISH Qualitätssicherungsgarantie – Integrierte Qualitätssicherung über alle Stufen, Kopenhagen 2000.
- EU-KOMMISSION**, Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit, Brüssel 2000.
- GLITSCH, K.**, Consumer Requirements for Fresh Meat – Results of the Survey, in: BECKER, T. (Hrsg.), Policy and Consumer Behaviour in the European Union, Kiel 2000.
- GLITSCH, K.**, Verhalten europäischer Konsumenten und Konsumentinnen gegenüber Fleisch – Eine theoretische und empirische Analyse, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Band 2476, Frankfurt am Main 1999.
- HEIDENBERGER, R.**, Umdenken statt ablenken – Qualitätsvermarktung von Fleisch verlangt Transparenz und Glaubwürdigkeit, in: Fleischwirtschaft 1/1999.
- HERRMANN, J.**, Qualitätsaudit, in: MASING, W., Handbuch Qualitätsmanagement, 4. Aufl., München 1999.
- KAMISKE, G.- F.**, Qualitätsmanagement von A-Z, 3. Aufl., München u.a. 1999.
- KETTING, M.**, Geschichte des Qualitätsmanagements, in: MASING, W., Handbuch Qualitätsmanagement, 4. Aufl., München 1999.
- KLOHN, W., WINDHORST, H.- W.**, Die Landwirtschaft in Europa, in: Vechtaer Materialien zum Geographieunterricht Band 7, Vechta 1998.
- KÖSTER, A.**, Dokumentation, in: MASING, W., Handbuch Qualitätsmanagement, 4. Aufl., München 1999.
- KOCHAN, A. ET AL.**, Notwendigkeit von QMSn in der Deutschen Ernährungswirtschaft, in: Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V.

(Hrsg.), Einführung von Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ff. in der landwirtschaftlichen Produktion und im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe: Umsetzungswege, Erfahrungsberichte, Hilfsmittel, FQS-DGQ-Band 92-05, Frankfurt 1997.

- KOPP, H.-J.** Qualitätssicherung und HACCP bei Lebensmitteln, Rennigen-Malmsheim 1998
- LEHNERT, S.**, Aufbau von Qualitätsmanagement- Systemen in landwirtschaftlichen Betrieben am Beispiel der Fleischproduktion, in: Forschungsgemeinschaft Controlling in der Landwirtschaft e.V. (Hrsg.), FCL-Schriftenreihe Band 6, Bonn 1998.
- LÜDKE ENTRUP, ET AL.**, Einführung der DIN EN ISO 9000ff in der Landwirtschaft, Soest 1996
- MEFFERT, H.**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- OTTOWITZ, T.**, Qualitätsmanagement bei der Vermarktung von Fleisch dargestellt am Beispiel von Markenprogrammen in der Bundesrepublik Deutschland, in: ALVENSLEBEN, R.v. (Hrsg.), Marketing der Agrar- und Ernährungsindustrie, Band 14, Kiel 1997
- o.V., Erzeugerbindung und Kundenorientierung niedersächsischer Schlachtunternehmen – Ergebnisse einer Befragung der nach 4. Vieh-FIGDV meldepflichtigen Schlachtunternehmen in Niedersachsen, unveröffentlichte Studie, Hannover 2000, (2000b)
- PFEIFER, T.**, Qualitätsmanagement - Strategien Methoden Techniken, 3. Aufl., München u.a. 2001.
- PICHHARDT, K.**, Qualitätsmanagement Lebensmittel: vom Rohstoff bis zum Fertigprodukt, 2. Auflage, Berlin 1997
- SCHNEIDER, B.**, Wettbewerbsfaktor „Qualität“- eine Herausforderung für die deutsche Landwirtschaft?, Frankfurt a.M. 1995
- SINELL, H.-J.**, Grundlagen, Entwicklungen und Begriffe in: Sinell, H.-J., Meyer, H. (Hrsg.), Lebensmittelsicherheit - HACCP in der Praxis, Hamburg 1996.
- SNIJEDERS, J.M.A.**, Prozess statt Endprodukt – Integrierte Qualitätssicherung versus Schlacht tieruntersuchung, in: Fleischwirtschaft 10/2000.
- STRECKER, O. ET AL.**, Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Frankfurt 1996.
- STRUCK, J.**, Salmonellen bei Schweinen bekämpfen, in: Fleischwirtschaft 8/2001
- TÜLLER, G.**, EDV-gestütztes Controlling-System Schweinefleisch – Von der Konzeption zur praktischen Erprobung, in: LEHNERT, S.; PETERSEN, B.,

Anstoß und Vision – Qualitätsmanagement in der fleischerzeugenden Kette, Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V. (Hrsg.), Band 7, Bonn 2000.

- UNSHELM, J.**, Allgemeine Skepsis weit verbreitet, in: Fleischwirtschaft 5/1999.
- VOIGT, H.-D.**, Qualitätssicherung-Qualitätsmanagement - Praxisnah und anwendungsorientiert, Hamburg 1997.
- VzBv**, Entwurf zur Weiterentwicklung der Kriterien für Rind- und Schweinefleisch aus art- und umweltgerechter Erzeugung, 2001.
- WHO**, Surveillance Programme for Control of Foodborne Infections and Intoxications in Europe, 7th Report, 1998.
- WINDHORST, H.-W.**, Der Veredelungsstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb – Herausforderungen und Chancen, in: Mitteilungen des Institut für Strukturfor schung und Planung in agrarischen Intensivge bieten, Heft 35, Vechta 1998
- ZMP-MARKTBILANZ**, Vieh und Fleisch 2000, Bonn 2000.
- ZMP-MARKTBILANZ** Eier und Geflügel 2001, Bonn 2001
- URL a**, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params=keyword%3DSalmonellen%26all%3D1%26type%3D0%26laufzeit%3D0&id=20574&currPage=1>, Abrufdatum: 7.6.2000
- URL b**, <http://www.fleischwirtschaft.de/dokumentation/onlinearchiv/pages/show.prl?params=keyword%3DK%FCnast%26all%3D1%26type%3D0%26laufzeit%3D0&id=181&currPage=7>, Abrufdatum 7.8.2001.
- URLc**, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params=keyword%3DPr%FCfsiegel%26all%3D1%26type%3D0%26laufzeit%3D0&id=23159&currPage=1>, Abrufdatum 7.8.2001.
- URLd**, <http://www.fleischwirtschaft.de/nachrichten/aktuell/pages/Show.prl?params=recent%3D1%26type%3D8&id=622>, Abrufdatum: 14.9.2001.
- URLe**, <http://www.fleischwirtschaft.de/dokumentation/onlinearchiv/pages/show.prl?params=keyword%3DQualit%E4tspartnerschaft%20Fleisch%26all%3D1%26type%3D0%26laufzeit%3D0&id=360&currPage=1>, Abrufdatum: 20.8.2001.

Erfolgsfaktoren in der zweistufigen Fleischvermarktung – das Management von Kosten, Qualität und Kommunikation als Schlüssel zur Sicherung von Marktanteilen

von

Hans H. Kögl¹ und Stefan Mann¹

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	94
1.1	Ausgangssituation	94
1.2	Das Konzept der zweistufigen Vermarktung	94
2	Methode	95
3	Ergebnisse	97
3.1	Ergebnisse der Befragung beteiligter Landwirte	97
3.2	Ergebnisse der Befragung verarbeitender Unternehmen	99
3.3	Ergebnisse der Konsumentenbefragung	102
3.3.1	Überblick über die Ergebnisse	102
3.3.2	Erklärung der Stabilität des Fleischkonsums durch Probit-Analyse	106
3.3.3	Kundensegmentierung mittels Clusteranalyse	106
4	Mögliche Erfolgsfaktoren der zweistufigen Vermarktung	108
5	Diskussion	109
6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	110
7	Literaturverzeichnis	111

¹ Universität Rostock, Institut für Agrarökonomie und Verfahrenstechnik, Justus-von-Liebig-Weg 7, 18059 Rostock. Die Verfasser danken dem Deutschen Fleischerfachverband, Frankfurt/M., und Frau Ines Heer, Universität Rostock, für umfangreiche technische und inhaltliche Unterstützung.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Fragen des Qualitätsmanagement haben die deutsche Fleischwirtschaft in den vergangenen fünfzehn Jahren wie kaum eine andere Branche des Agribusiness beschäftigt. Die Ursachen dafür lagen einerseits in der besonders hohen Empfindlichkeit des Produktes gegenüber Umwelteinflüssen, mehrheitlich aber lagen sie in schon früh bekannt gewordenen und von den Medien sehr aufmerksam verfolgten Missständen bei der Erzeugung und Vermarktung von Schlachttieren. Aus dieser intensiven Auseinandersetzung (TEMISAN und AUGUSTINI 1987; BÖCKENHOFF 1988; DLG 1989; BALLING 1990; BRANSCHIED 1989, 1990; KÖGL und HEINRICH 1991; FAHR, WICKE, VON LENGERKEN 1996) sind eine Vielzahl von praktischen Vorschlägen zur Qualitätssicherung hervorgegangen, die in Form von Gütesiegeln und Markenfleischprogrammen (CMA 1990; OTTOWITZ 1996) dem Verbraucher Information und Vertrauen zum Produkt geben sollten. Der statistische Befund weist für das Ende der 90er Jahre auch wieder annähernd den gleichen Pro-Kopf-Verbrauch für Fleisch insgesamt wie 10 Jahre zuvor auf.

Diese am Produkt orientierten Maßnahmen haben aber nicht verhindern können, dass speziell der Rindfleischmarkt um die Jahreswende 2000/ 2001 unter den damals bekannt gewordenen Ergebnissen aus der systematischen BSE-Kontrolle bereits zum zweiten Mal innerhalb von fünf Jahren zusammengebrochen ist. Angesichts des seit Beginn der 90er Jahre mehr oder weniger stetigem Rückgang des Pro-Kopf-Verbrauches an Rindfleisch stellt sich deshalb gerade bei diesem Marktsegment erneut die Frage, ob bereits alle Mittel zur Erhaltung des Marktanteils ausgeschöpft sind. Diesbezüglich sind einige Autoren der Meinung, dass es sich bei der langfristigen Verbrauchsentwicklung um ein ausschließlich dem gesellschaftlichen Wertewandel geschuldetes Phänomen handelt (EGGERT, 2000) und demzufolge ein Gegensteuern nur wenig Aussicht auf Erfolg bietet.

Die Erfolgsaussichten von kommunikativen Maßnahmen zur Steigerung der Verbraucherakzeptanz werden in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Bereits vor der ersten BSE-Krise im Jahr 1996 wies z. B. von ALVENSLEBEN (1995 und 1997) darauf hin, dass die Akzeptanz von Fleisch mit Hilfe von Markenfleischprogrammen kaum verbessert werden kann. Dagegen gelingt es HERRMANN et al. (2000) sehr wohl, die verbrauchsstimulierende Wirkung eines regionalen Vermarktungsprogrammes zu quantifizieren. Mit einiger Sicherheit kann man jedenfalls festhalten – dies haben die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt - dass durch kommunikative Maßnahmen in den Medien eine nachhaltige Verschlechterung des Images von Fleisch leichter herbeizuführen ist (VERBEKE et al., 2000) als das Gegenteil. Bei dieser Vertrauenskrise handelt es sich auch nicht um ein rein nationales Problem, jedoch scheint das Misstrauen in Nahrungsmittel in Deutschland so ausgeprägt wie in keinem anderen Staat zu sein (Food Marketing Institute, 1995).

Umso mehr stellt sich die Frage, inwieweit als Alternative zur Kommunikations- und Produktpolitik eine Veränderung der Distributionspolitik von Fleisch zu einer Entspannung in der Vertrauenskrise bei diesem Produkt führen kann. Hier ist natürlich die Direktvermarktung von Fleisch durch den Landwirt die populärste Alternative. In den zahlreichen Studien zur Direktvermarktung (z.B. POTTEBAUM 1989, WIRTHGEN und MAURER 1992, KUHNERT und WIRTHGEN 1997, SANDAU 1997, HUCK 2000; HANF und DRESCHER, 2000; MUZIOL, 2000) wird kein Zweifel daran gelassen, dass die Voraussetzungen für ein Vertrauensverhältnis zwischen Produzent und Konsument bei dieser Vermarktungsform so gut wie nur möglich sind. Der Nachteil der Direktvermarktung liegt jedoch in den, gerade bei Fleischwaren hohen Transaktionskosten. Diese fallen sowohl für den Landwirt an, der für oft nur geringe Mengen alle hygienischen und logistischen Vorkehrungen der zu ersetzenden Handelsstufen nun selber treffen muss. Aber auch für den Konsumenten sind die Transaktionskosten bei dem direkten Bezug vom Landwirt nicht gering, da er mindestens bei den Wegekosten einen höheren Aufwand in Kauf nehmen muss als für den Bezug aus dem konventionellen Lebensmitteleinzelhandel.

Ebenfalls breiten Raum in der Literatur zur Distribution von Nahrungsmitteln nimmt die Auseinandersetzung mit der Gestaltung langer Ketten im Agribusiness ("Chain Management") ein (TRIENEKENS und ZUURBIER 1996; TEMPELMEIER 1999; SIMCHI-LEVI 2000). Das Chain Management in der industriellen Fleischwirtschaft kann zwar auf größenbedingte Kostenvorteile und auch eine sehr breite Produktpalette verweisen, jedoch bereitet es wegen der Komplexität des Systems Schwierigkeiten bzw. erhöhte Kosten, dem Kunden Produktqualität und Produktsicherheit transparent und das Produktsortiment damit vertrauenswürdig zu machen (GELLYNCK und VERBEKE, 2001). Regionalität, im Sinne einer bekannten Herkunft, scheint bei der Gewinnung des Kundenvertrauens für Fleischwaren unabhängig von der Distributionsform eine wichtige Rolle zu spielen.

Regionalität, im Sinne einer bekannten Herkunft, scheint bei der Gewinnung des Kundenvertrauens für Fleischwaren unabhängig von der Distributionsform eine wichtige Rolle zu spielen.

1.2 Das Konzept der zweistufigen Vermarktung

Bei der bisherigen Diskussion von Maßnahmen des Marketing-Mixes fällt auf, dass eine spezielle Gruppe von Intermediären bisher nur wenig behandelt wurde. Dies sind das Fleischerhandwerk und Gastronomiebetriebe, sofern sie die Schlachttiere direkt beim Erzeuger einkaufen und konsumfertig zubereiten.

ten. Bei dieser Konstruktion, die im Falle der Kombination von "Gastwirt und Metzgerei" durchaus das Prädikat "klassisch" verdient, scheinen sich auf den ersten Blick "Regionalität" und "Transparenz und Vertrauen" in geradezu idealer Weise zu vereinen. Jedoch zeigen Marktanalysen (DEUTSCHER FLEISCHER VERBAND, 2000a), dass, soweit es das selbstschlachtende Fleischerfachgeschäft betrifft, auch hier über die Jahre eine stetige Abnahme dieses Vermarktungsweges vorlag und durch den Einkauf beim Großhandel oder dem Schlachthof ersetzt wurde. Für diese Distributionsform wird im Folgenden der Begriff der "zweistufigen Fleischvermarktung" benutzt.

Es ist deshalb das Ziel der vorliegenden Studie, herauszufinden, ob die zweistufige Vermarktung von Fleisch eine wirtschaftliche Alternative sowohl zur Direktvermarktung als auch zum Management langer Ketten sein kann. Die Funktionsweise der zweistufigen Fleischvermarktung ist aus Abbildung 1 zu ersehen: Typisch für diese Vertriebsform ist, dass zwischen dem Erzeugerbetrieb und dem Kunden nur eine einzige weitere Handelsstufe besteht. Dadurch wird sichergestellt, dass alle gewünschten Informationen vom Intermediär unmittelbar zum Kunden gelangen können, wie auch der Konsument auf diesem Wege seine Präferenzen auf kurzem Weg an den Erzeuger weiter geben kann.

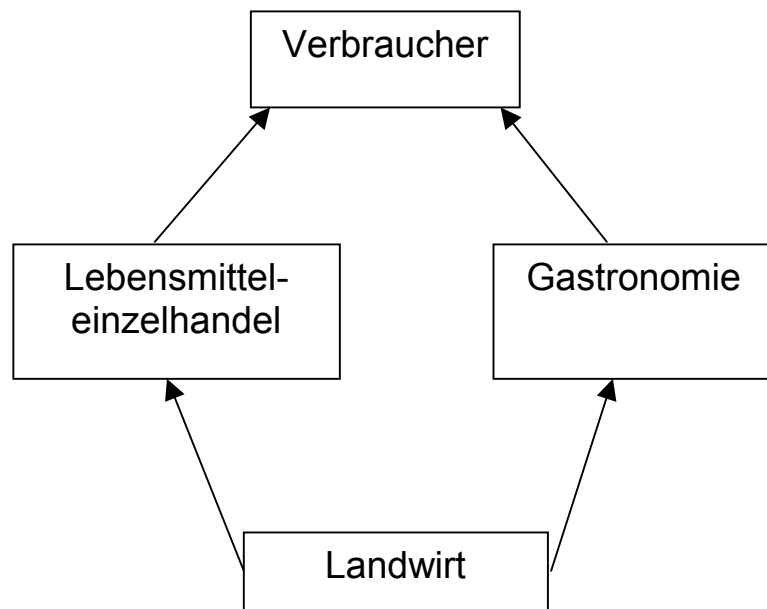


Abb. 1: Das Konzept der zweistufigen Vermarktung

Die zweistufige Vermarktung von Fleisch ist demnach auf zwei alternativen Wegen möglich, die sich aus systematischer Sicht dadurch unterscheiden, bis zu welchem Grade der intermediäre Partner auch die Zubereitung des Fleisches übernimmt. Anzumerken ist noch, dass einige Agrarökonomien die hier definierte zweistufige Vermarktung noch unter den Begriff der Direktvermarktung einordnen (z.B. KUHNERT, 1998). Aufgrund der deutlichen Unterschiede zwischen dem direkten Vertrieb an den Endverbraucher und der Einschaltung eines Zwischenhändlers erscheint dies aus Sicht der Autoren unzulässig.

Deutschland bietet durch seine Marktstruktur vergleichsweise günstige Möglichkeiten, um das System der zweistufigen Vermarktung zu analysieren. So hat der Fleischfachhandel in Deutschland einen relativ hohen Marktanteil in der Fleischvermarktung von 48 Prozent (DEUTSCHER FLEISCHER-VERBAND, 2000a), während beispielsweise in den USA nach etwas älteren Angaben nur sechs Prozent der Fleisch- und Wurstwaren über Fleischereien vermarktet werden (LESSER, 1993). Zudem genießt der Fleischfachhandel im Vergleich zu Supermärkten höheres Vertrauen bezüglich der Produktsicherheit (DEUTSCHE PRESSE-AGENTUR, 2001). Von den 20.000 Fleischer-Fachgeschäften zählen 8000 zu den selbstschlachtenden Betrieben (DEUTSCHER FLEISCHER-VERBAND, 2000b), also zu denjenigen Betrieben, die am System der zweistufigen Vermarktung partizipieren. Dabei ist von enormen regionalen Disparitäten zu berichten: Während in Norddeutschland und insbesondere in den neuen Ländern selbstschlachtende Fleischereien rar und schwer zu finden sind, bilden in vielen Teilen Bayerns diejenigen Fleischerfachgeschäfte die Ausnahme, die nicht selbst schlachten.

In der Gastronomie ist die Situation insofern eine andere, dass der Direktbezug des Fleisches vom Landwirt durch die Gastronomie flächendeckend die Ausnahme darstellt. Umfragen belegen, dass die Mehrzahl der Gastronomen in Landwirten nicht die „richtige“ Bezugsquelle für sie sehen (WERNEYER, 1996). Ohne dass hierzu Untersuchungen vorliegen, kann angenommen werden, dass die Anzahl der Restaurants mit diesem Vertriebsweg nicht über einem Prozent liegt.

2 Methode

Ähnlich intensiv wie sich die deutsche Fleischwirtschaft mit dem Problem der Qualitätssicherung und damit auch mit der Frage des Kundenvertrauens auseinander gesetzt hat, wurden von den Ökonomen auch die Schlüsselfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Branchen und Regionen immer wieder untersucht. Stellvertretend seien nur die Arbeiten von

PORTER (1990) angeführt, die auch Eingang in die Agrarökonomie (z. B. WEINDLMAIER, 2000) gefunden haben. In diesem Zusammenhang hat sich unter dem Begriff der "Erfolgsfaktorenforschung" eine Forschungsrichtung etabliert, die zwar ein gemeinsames Ziel verfolgt, jedoch durchaus verschiedene Messkonzepte und methodische Werkzeuge benutzt (FRITZ, 1995). Am bekanntesten ist wohl der in der Literatur mit dem Namen Profit Impact of Market Strategy (PIMS, BUZZLE und GALE, 1989; HILDEBRAND, 1992) bezeichnete Ansatz geworden, bei dem mittels ökonomischer Modelle aus den Geschäftszahlen von Unternehmen die wichtigsten Kausalitäten zwischen Unternehmensentscheidungen und Unternehmenserfolg herausgefiltert werden. Davon seien hier nur zwei Thesen von BUZZLE und GALE (1989, S.7-9) wiedergegeben:

1. Marktorientierung, verstanden als Eingehen auf Kundenwünsche, stellt den überhaupt wichtigsten Erfolgsfaktor dar.
2. Kostenvorteile, verursacht durch Erfahrung und Betriebsgrößeneffekte, sind notwendig, um aus Umsatz Gewinn zu machen.

Zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren der zweistufigen Fleischvermarktung wird in der vorliegenden Studie ein exploratorisch-datenorientierter Ansatz (FRITZ, 1995, S. 595) gewählt. Jedoch wird im Gegensatz zu den uns bekannten bisher vorgelegten Studien nicht eine Gruppe aus dem Kreis der beteiligten Akteure - Landwirte, Intermediäre, Konsumenten - herausgegriffen und zum Gegenstand der Untersuchung erklärt, sondern werden gleichzeitig alle an der zweistufigen Vermarktung Beteiligten betrachtet. Berücksichtigt man weiter, dass wir es hier auch mit zwei Arten von Intermediären - Fleischerfachgeschäft und Gastronomie - zu tun haben, dann folgt daraus die Notwendigkeit, mit einem variablen Forschungsdesign zu arbeiten. Als Grundlage der Datengewinnung wird bei allen Beteiligten - Erzeugern, Vermarktern und Konsumenten - die Befragung benutzt. Damit wird auch den häufig gegen die Befragung vorgetragenen Einwänden - bounded rationality, strategische Antworten, Phänomen der sozialen Erwünschtheit (z.B. MANN, 2002) - vorzubeugen versucht.

Da im System der zweistufigen Fleischvermarktung per definitionem nur wenige Akteure involviert sind, ist grundsätzlich auch die Überschaubarkeit der Kette gewährleistet. In der praktischen Durchführung der Befragung ergaben sich nichtsdestoweniger einige Schwierigkeiten, die auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Deutschen Fleischerfachverband nicht beseitigen konnte. Diese Schwierigkeiten rühren offensichtlich daher, dass die Vertragsgestaltung zwischen dem Landwirt und seinem Vermarkter ein sensibler Bereich ist, auch wenn oder gerade weil es sich meist nur um mündliche, informelle Absprachen handelt. Die Konsequenz daraus ist, dass nicht in allen Fällen eine eindeutige Zuordnung der Landwirte zum jeweiligen

Vermarkter möglich ist, sondern einige der Landwirte anonym blieben. Als Ausgangspunkt der Befragung wurden zunächst die Intermediäre angesprochen. Dies sind

- neun Fleischerfachgeschäfte, die einen Großteil ihres Fleisches direkt vom Landwirt beziehen
- vier Restaurants, die einen Großteil ihres Fleisches direkt vom Landwirt beziehen
- zwei kombinierte Restaurants/ Fleischerfachgeschäfte, die einen Großteil ihres Fleisches direkt vom Landwirt beziehen

Jeder von Ihnen wurde aufgefordert, mindestens einen seiner landwirtschaftlichen Lieferanten zu benennen, so dass insgesamt 15 Landwirte zu befragen waren. Je Intermediär wurden im Durchschnitt 20 Kunden angesprochen (n=302).

Bei der Auswahl der Untersuchungsbetriebe wurde bewusst auf eine regional breite Streuung innerhalb Deutschlands geachtet, um die Aussage nicht von spezifischen Standortverhältnissen (Süd-Nord- bzw. Ost-West-Besonderheiten) abhängig zu machen. Im Ergebnis konnte folgende Verteilung in den Regionen verzeichnet werden:

- vier Fleischerfachgeschäfte und zwei Restaurants in Nordrhein-Westfalen
- ein Fleischerfachgeschäft, ein Restaurant und ein kombiniertes Unternehmen in Brandenburg
- zwei Fleischerfachgeschäfte und ein kombiniertes Unternehmen im Großraum Stuttgart
- zwei Fleischerfachgeschäfte im Großraum München
- ein Restaurant im Großraum Rostock

Aufgrund der unterschiedlichen Stichprobenumfänge ist auch die Anwendung von statistischen Methoden unterschiedlich. Mit ca. 300 Beobachtungen können die Aussagen der Konsumenten verschiedenen Methoden unterworfen werden. Dies sind neben der deskriptiven Statistik die Regressionsanalyse, hier in Form des Probit-Ansatzes, und die Clusteranalyse. Die Angaben der Landwirte und ihrer Vermarkter lassen sich der geringen Anzahl der Beobachtungen nur verbal beschreiben; an manchen Stellen wird allerdings auch vom Mittelwert und der Standardabweichung Gebrauch gemacht.

Zu den verarbeitenden Untersuchungsbetrieben ist zu bemerken, dass die Fleischerfachgeschäfte ein sehr viel homogeneres Erscheinungsbild lie-

ferren als die Gastronomiebetriebe. Letztere können unterteilt werden in zwei typische Ausflugslokale, ein Hotel mit angeschlossenen Restaurant in einem Urlaubsgebiet, ein Szenelokal und eine Stammkneipe am Stadtrand sowie eine auf Durchreisende ausgerichtete Gaststätte an einer Bundesstraße. Auch diese Variation, die sich natürlich erst im Verlauf der Datenerhebung herausstellte, ist nicht ohne Interesse, da sie darauf hinweist, dass das zu untersuchende zweistufige System weniger an bestimmte Strukturmerkmale als an die Unternehmerpersönlichkeit gebunden ist. Dies trifft im übrigen auch auf die beteiligten Landwirte zu, wie sich später noch zeigen wird.

Die Befragungen fanden alle im Mai und Juni 2001 statt, also nicht mehr auf dem Höhepunkt, aber noch spürbar beeinflusst von Deutschlands zweiter BSE-Krise.

Die Fragebögen waren jeweils klar vorstrukturiert. Als besonders wichtig erschien es, den Grad der Interdependenzen innerhalb des jeweiligen Verbundes zu erschließen, zum Beispiel dadurch, dass jedem Akteur zu einem speziellen Thema die gleiche Frage gestellt wurde. Die zahlreichen parallelen Themenstellungen, die mit mindestens zwei der drei im System involvierten Akteure besprochen wurden, ermöglichen so einerseits eine kritische Infragestellung der individuellen Einschätzungen andererseits sind jedoch die Möglichkeiten der statistischen Auswertung wenigstens auf der Ebene der Verbraucher gegeben.

Die Landwirte wurden dabei schriftlich befragt, mit den Zwischenhändlern wurden jeweils etwa halbstündige Gespräche geführt, bei den Konsumenten dauerten die Befragungen etwa fünf bis zehn Minuten. Die Themen der Befragung waren

1. Landwirte: Betriebsstruktur und Betriebsweise; Beziehungen zum Abnehmer (Entwicklung und Struktur des Absatzes von Schlachttieren, Vereinbarungen zur Produktionsweise und Produktionskontrolle, Preisgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Problembereiche, Werbung und Maßnahmen zur Qualitätssicherung, Informationsbedarf der Abnehmer); Beziehungen zu den Endverbrauchern (Informationslage und Informationsbedürfnisse der Verbraucher, Motivation und Bewertung durch den Verbraucher)

2. Fleischerfachgeschäfte und Gastronomiebetriebe: Betriebsstruktur, Kundenprofil und Umsatzentwicklung; Beziehungen zum Landwirtschaftsbetrieb (Entwicklung und Struktur des Bezuges von Schlachttieren; Information über und Vereinbarungen zur Produktionsweise; Preisgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Problembereiche; Maßnahmen zur Qualitätssicherung); Beziehungen zum Endverbraucher (Unternehmensphilosophie und Marketing, Informationslage und Informationsbedürfnisse der Verbraucher, Motivation und Bewertung durch den Verbraucher)

3. Endverbraucher: Häufigkeit des Kontaktes mit dem Unternehmen, Kriterien beim Fleischeinkauf bzw. Restaurantbesuch, Ausgaben, Zufriedenheit, Information und Einschätzung zu Fleischbezug des Unternehmens, Entwicklung des eigenen Fleischkonsums, soziodemographische Angaben. Insgesamt wurden 20 Fragen gestellt (der vollständige Fragebogen für die Kunden von Fleischerfachgeschäften ist als ANHANG beigefügt, der Fragebogen der Gastronomiekunden weicht davon nur bei einigen branchenspezifischen Details ab).

3 Ergebnisse

3.1 Ergebnisse der Befragung beteiligter Landwirte

Die Auswertung der Angaben der landwirtschaftlichen Betriebe erfolgt aufgrund der geringen Fallzahl weitgehend ohne statistische Maßzahlen. Es wird jedoch versucht, durch geeignete Hinweise die Homogenität bzw. Heterogenität des Materials zu beschreiben. Im Folgenden wird dem Aufbau des jeweiligen Fragebogens gefolgt.

Betriebsstruktur und Betriebsweise

Die befragten landwirtschaftlichen Betriebe lassen sich in Bezug auf die Betriebsgröße in zwei Gruppen einteilen: Vier von insgesamt fünf in Ostdeutschland ausgewerteten Betrieben zählen mit einer Durchschnittsgröße von 2280 ha, 2500 Schweinen und 1840 Rindern zu den Großbetrieben. Als Rechtsform sind darunter eine Agrargenossenschaft und eine Aktiengesellschaft vertreten; die Zahl der beschäftigten Arbeitskräfte beträgt im Durchschnitt 25. Die übrigen zwölf Betriebe sind mit durchschnittlich 77 ha LF, 54 Rindern und 266 Schweinen typische Familienbetriebe, von denen nur vier Betriebe überhaupt Fremdarbeitskräfte beschäftigen. Vier Betriebe, alle in Ostdeutschland gelegen, wirtschaften nach Richtlinien des ökologischen Landbaus. Von den übrigen Betrieben wird die Umstellung auf ökologische Landwirtschaft zur Zeit nicht geplant.

Entwicklung und Struktur des Absatzes von Schlachttieren

Auch hinsichtlich der zeitlichen Entwicklung des in Frage stehenden Absatzweges sind beträchtliche Unterschiede vorhanden. Sie sind in der Tabelle 1 wiedergegeben. Im Mittel aller Familienbetriebe werden derzeit 71 v.H. der Schlachttiere auf diese Weise vermarktet; für vier der Familienbetriebe stellt sie sogar den überhaupt einzigen Absatzweg dar. Der Zuwachs dieser Vermarktungsform hat sich aber im Zeitraum 1996 bis 2001 gegenüber 1991 auf 1996 verlangsamt. In den Großbetrieben werden derzeit zwar nur 23 v.H.

aller Tiere zweistufig vermarktet, jedoch liegt die absolute Stückzahl mit 1965 deutlich höher. Auch die Zuwachsraten waren im Beobachtungszeitraum größer. Der relative Anteil liegt bei dieser Gruppe zwischen 6 und 35 v.H. aller abgesetzten Tiere.

Tabelle 1: Anzahl der im zweistufigen System abgesetzten Schlachttiere in Stück und v.H. aller Tiere

Betriebstyp	1991	1991	1996	1996	2001	2001
	Absolut	Relativ	Absolut	Relativ	Absolut	Relativ
Familienbetrieb n=11	164	50	273	62	580	71
Großbetrieb n=4	150	2	260	9	1965	23

Sämtliche befragten Betriebe gaben an, an Fleischerfachgeschäfte zu liefern. Dies betrifft auch die Betriebe, die in das Projekt aufgrund ihrer Lieferbeziehungen zu Restaurants aufgenommen wurden. Die Streubreite der Anzahl belieferteter Fleischerfachgeschäfte ist (ohne signifikante Unterschiede zwischen Familien- und Großbetrieben) außerordentlich groß, weshalb in diesem Fall der Medianwert mit 2,0 Fleischerfachgeschäften je Erzeugerbetrieb herangezogen wird. Die Frage, ob an die Fleischerfachgeschäfte mehr abgesetzt werden könnte, als das derzeitige Liefervolumen, wurde in zwölf Fällen verneint und in drei bejaht. Die vier Betriebe mit ökologischer Wirtschaftsweise schneiden nicht anders ab als die konventionell bewirtschafteten. Die Absatzmöglichkeiten an die Gastronomie werden dagegen etwas positiver eingeschätzt: Zwei der Betriebe sehen noch zusätzliches Potential, drei Betriebe verneinen diese Frage. Dass die Liefermöglichkeiten an Fleischerfachgeschäfte zur Zeit weitgehend ausgeschöpft zu sein scheinen, überrascht angesichts der positiven Entwicklung in den letzten Jahre. Auf Grund der Entwicklung Ende 2000 hätte man zunächst eine positivere Einschätzung, und zwar besonders von den ökologischen Betrieben, erwartet.

Vereinbarungen zur Produktionsweise und Produktionskontrolle

Sieben der Betriebe gaben an, mit den Abnehmern Absprachen zur Produktionsweise getroffen zu haben, wobei diese Absprachen in jedem Fall mündlicher Natur waren und nur in einem Fall durch schriftliche Vereinbarungen ergänzt wurden. Dies zeigt aber auch, dass mehrheitlich die Vorgaben zur ökologischen Erzeugung offensichtlich nicht als derartige Absprachen betrachtet wurden. Die Absprachen betreffen vor allem das Mastgewicht der Tiere, die verwendeten Tierrassen, das Mastalter und die Fütterung. Absprachen über Kontrollen werden nur von vier Betrieben genannt. Überhaupt war aus den gemachten Angaben und Kommentaren auf den Fragebögen deutlich zu erkennen, dass insbesondere bei den Familienbetrieben das persönliche Verhältnis zu den Abnehmern ein wesentliches vertrauensbildendes Element darstellt („Er ist mindestens im Monat einmal auf meinem Betrieb und im Stall“).

Preisgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Problembereiche

In der zweistufigen Vermarktung werden offensichtlich durchweg höhere Ab-Hof-Preise als bei den anderen Absatzwegen (Landhandel, Schlachthof) erzielt. Ein Betrieb, der ausschließlich diese Absatzform wahrnimmt, sieht sich mangels Vergleichsmöglichkeit zwar nicht zu einer definitiven Aussage imstande, jedoch kann auch hier von einem höherem Preis ausgegangen werden. Die ausgezahlten Preise orientieren sich mehrheitlich an den Notierungen der jeweiligen regionalen Märkte, wobei üblicherweise ein – unterschiedlich hoher – Zuschlag gegenüber der amtlichen Preisnotierung gezahlt wird. Auf der Aufwandsseite werden ein höherer Zeitaufwand von sieben Betrieben, zusätzlicher Aufwand zur Qualitätssicherung von drei Betrieben und zusätzliche Kosten in fünf Betrieben genannt. In einigen Fällen sind damit aber auch die Kosten der Schlachtung auf dem Betrieb gemeint. Ein Betrieb berichtet dagegen von geringeren Vermarktungskosten, womit wahrscheinlich Einsparungen beim Transport und ähnliche Nebenkosten gemeint sind. Von Qualitätsmängeln berichten vier der Betriebe jedoch war damit nur in einem Fall ein Preisabschlag verbunden. Mit einiger Sicherheit dürfte die Wirtschaftlichkeit dieses Absatzweges bei der Mehrzahl der Erzeugerbetriebe gegeben sein.

Werbung und Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Etwa die Hälfte der Betriebe betreiben auf eigene Initiative Werbung, wobei das Spektrum der Maßnahmen (Flugblätter, Zeitungsanzeigen, Betriebsbesichtigungen) weit gespannt ist. Sieben der Betriebe nehmen dazu auch an Markenfleischprogrammen teil oder bedienen sich eines Qualitätssiegels, entweder vom zugehörigen ökologischen Anbauverband oder einer regionalen Absatzvereinigung. Die benutzten Qualitätssiegel werden auch in

fünf der sieben Fälle als positiv erachtet. Zwei Betriebe bezeichnen sie als positiv ohne aber daran teilzunehmen. Zwei Betriebe lehnen die ihnen bekannten Qualitätssiegel als ungeeignet ab, und drei Betriebe haben sich noch keine eigene Meinung gebildet.

Informationslage und Bewertung durch den Verbraucher

Außer den oben genannten Werbemaßnahmen (n=7) geben zwei Drittel der Betriebe (n=10) ihren Abnehmern und Endverbrauchern noch weitere Informationen zur Produktionsweise, wobei auch hier unterschiedliche Medien benutzt werden. Fünf der Betriebe berichten auch von Rückmeldungen der Endverbraucher an sie. Auf die Frage, wie wichtig dem Endverbraucher eine kurze Vermarktungskette in der Fleischerzeugung ist, geben die Erzeuger im Durchschnitt den Wert 2 ("wichtig"), wenn man eine fünf-stufige Likert-Skala zugrunde legt (Tabelle 2). Dieses Ergebnis deckt sich in etwa mit den Angaben der Kunden selbst, wie noch im Folgenden zu erläutern sein wird (vgl. dazu den Abschnitt 3.3). Auch bezüglich des Bekanntheitsgrades dieses Absatzweges kommen die Erzeuger mit durchschnittlich 64 % (Metzgereikunden) bzw. 67 % (Restaurantkunden) den Kundenangaben recht nahe (Tabelle 3).

Tabelle 2: Durch den Landwirt vermutete Relevanz "kurzer Wege" der Tiere vom Erzeuger zum Endverbraucher aus Verbrauchersicht

Antwort	Sehr wichtig	Wichtig	Nur teilweise wichtig	Weniger wichtig	Völlig unwichtig	Keine Antwort
Häufigkeit	3	4	5	1	0	2

Tabelle 3 : Schätzung durch Landwirte, welcher Anteil der Endverbraucher vom direkten Bezug der Schlachttiere vom Landwirt weiß

Antwort	0%	30%	50%	60%	70%	80%	100%
Häufigkeit	2	1	2	2	1	3	4

3.2 Ergebnisse der Befragung verarbeitender Unternehmen

Die Auswertung der Angaben der neun Fleischerfachgeschäfte, vier Gastronomiebetriebe und zwei kombinierten Unternehmen erfolgt wegen der geringen Fallzahl ebenfalls weitgehend ohne statistische Maßzahlen. Wie bereits erwähnt, handelte es sich bei den Intermediären um eine mindestens so heterogene Gruppe wie bei den Erzeugerbetrieben, deren einziges gemeinsames Merkmal der Bezug von Tieren bzw. Fleisch vom Landwirt ist. Die Fragebögen der beiden Gruppen (Fleischerfachgeschäfte – Gastronomiebetriebe) unterscheiden sich wegen einiger branchenspezifischer Details, woraus auch eine teilweise etwas andere Nummerierung der Fragen folgt. Im folgenden Überblick über Unterschiede und Gemeinsamkeiten wird des besseren Verständnisses wegen eine einheitliche Nummerierung verwendet.

Betriebsstruktur, Kundenprofil und Umsatzentwicklung

Alle bis auf ein Fleischerfachgeschäft - dies trifft auch für die in Ostdeutschland gelegenen zu - können mit einem mittleren Unternehmensalter von bereits 60 Jahren als „Traditionsbetriebe“ bezeichnet werden. Die Gastronomiebetriebe erreichen ebenfalls ein mittleres Unternehmensalter von 50 Jahren, jedoch ist hier die Streuung größer. Die Größe der Unternehmen liegt, gemessen an der Beschäftigtenzahl, bei den Fleischern bei durchschnittlich 18 (Minimum 8, Maximum 65) und bei den Gastronomen bei durchschnittlich 15 Mitarbeitern (Minimum 4, Maximum 25). In den Fleischerfachgeschäften werden zwei Drittel der Mitarbeiter im Verkauf und ein Drittel in der Verarbeitung beschäftigt. Die Gastronomiebetriebe bieten durchschnittlich 270 Restaurantplätze an. Dass es sich um sehr unterschiedliche Kategorien handelt, wird auch daran deutlich, dass die Durchschnittspreise für Speisen je Kunde zwischen 15 und 45 DM liegen.

Als weiteres Kriterium der Betriebsgröße bietet sich der Umsatz an, der hier aber nur in Bezug auf den Absatz von Fleisch- und Wurstwaren und im Speisenbereich, ohne Getränke, erhoben wurde. Da die Geschäftszeiten, besonders in der Gastronomie, in einer weiten Spanne liegen, werden nur Tagesumsätze betrachtet. Sie liegen im Durchschnitt aller Betriebe bei etwa 5100 DM, bei einer Spannweite von ca. 800 bis 14000 DM. Gemessen am Umsatz wird die Unternehmensentwicklung der letzten fünf Jahre von neun Unternehmen als positiv, von fünf als gleich bleibend und nur von einem als rückläufig bezeichnet. Noch besser ist die Umsatzentwicklung des letzten halben Jahres, das ist ungefähr das erste Halbjahr des Jahres 2001, für das nun 11 der Betriebe ein positives Wachstum angeben, darunter auch der Betrieb mit der vormals negativen Entwicklung, und vier Betriebe ein stabiles Ergebnis. Die positive Entwicklung beschränkt sich ausschließlich auf die Flei-

scherfachgeschäfte (siehe Tabelle 4) wogegen sich die Lage der Gastronomiebetriebe im letzten Halbjahr gegenüber der fünfjährigen Vorperiode nicht verändert hat. Dieses Ergebnis ist im Hinblick auf die Berichtserstattung zur BSE-Problematik durchaus überraschend; inwieweit dies bereits als Erfolg des gewählten Vermarktungssystems bezeichnet werden kann, soll an dieser Stelle aber noch nicht weiter untersucht werden.

Alle beteiligten Unternehmen sprechen in erster Linie private Kunden an; der Anteil von Großkunden am Umsatz liegt im Durchschnitt nur bei 13 %, in einem Fall jedoch bei ca. 50 %. Ungefähr 60 % der Kunden werden als Stammkunden bezeichnet, wobei dieser Wert bei den Fleischerfachgeschäften weniger stark schwankt als bei den Gastronomiebetrieben.

Tabelle 4: Umsatzentwicklung der letzten fünf Jahre im Vergleich zum ersten Halbjahr 2001 in den Untersuchungsbetrieben (Angabe der Klassenhäufigkeit)

	Positiv	Konstant	Negativ
Zeitraum 1995-2000			
Fleischerfachgeschäfte	6	3	1
Gastronomiebetriebe	3	2	0
Zeitraum 1. Halbjahr 2001			
Fleischerfachgeschäfte	8	2	0
Gastronomiebetriebe	3	2	0

Entwicklung und Struktur des Bezuges von Schlachttieren

Von den zehn untersuchten Fleischerfachgeschäften beziehen acht ihre Ware schon immer, ganz oder überwiegend (durchschnittlich seit 38 Jahren), von landwirtschaftlichen Betrieben. Dies ist ein wichtiger Unterschied zu den Restaurantbetrieben ohne Fleischerei, die, mit einer Ausnahme, erst im letzten Jahrzehnt mit dem Direktbezug begonnen haben. Im Durchschnitt haben die Fleischerfachgeschäfte Lieferbeziehungen zu zwölf, die Restaurants dagegen nur zu vier Landwirten. Die Spannweite ist beträchtlich und beträgt zwischen einem und fünfzig Betrieben. Bis auf einen Gastronomiebetrieb, der als Spezialitätenrestaurant lediglich Lämmer direkt vom Landwirt bezieht, geben alle Unternehmen den Bezug von Rindern und Schweinen vom landwirtschaftlichen Betrieb an. Bei diesen Tierarten hat der Direktbezug somit eine sehr viel stärkere Bedeutung als bei Geflügel, das nur durch ein

Fleischerfachgeschäft und durch ein Restaurant vom Erzeugerbetrieb beliefert wird. Die durchschnittlichen Bezugsmengen der Fleischerfachgeschäfte belaufen sich auf ca. 3,9 Rinder und 28 Stück Schweine pro Woche. Die Abnahmemengen der Gastronomie liegen erwartungsgemäß deutlich darunter. Bis auf das erwähnte Spezialitätenrestaurant mit seiner Fokussierung auf Lammfleisch und ein Fleischerfachgeschäft gaben alle Unternehmen an, Fleisch auch noch als Handelsware zuzukaufen. An erster Stelle steht nahegelegenerweise Geflügel (9 Nennungen), aber auch Schinken, Dauerwurst oder regionale Spezialitäten werden in jeweils drei Fällen vom Handel bezogen.

Sieben der befragten Fleischerfachgeschäfte schlachten im eigenen Betrieb, zwei in einem nahe gelegenen Schlachthof. Sehr viel unterschiedlicher gestaltet sich das System beim Direktbezug von Restaurants: Ein Restaurant bezieht ganze Tiere, ein weiteres grob zerlegte Schlachtkörper, das dritte ordert Teilstücke und ein weiteres Restaurant bezieht bereits verarbeitete Ware vom Landwirt. Die Arbeitsteilung zwischen Landwirt und Verarbeiter scheint hier noch sehr viel weniger Normen folgen zu können als im Fleischerhandwerk. Während drei von sechs Restaurants das Fleisch zu etwa gleichen Teilen aus ökologisch wirtschaftenden und konventionellen Agrarbetrieben beziehen, liegt der Schwerpunkt der Fleischerfachgeschäfte mit ca. 80% eindeutig bei dem Bezug konventionell erzeugter Ware.

Information über und Vereinbarungen zur Produktionsweise

Sämtliche Unternehmen geben an, über den Umfang der Produktion in den Erzeugerbetrieben sowie über die Haltungsbedingungen, die Fütterung und die Tiergesundheit informiert zu sein, und selbst über die Tierrassen liegen den meisten Unternehmen Informationen vor. Jedoch bestätigen Fleischerfachgeschäfte und Restaurants die Angaben der Landwirte, wonach nur etwa in der Hälfte aller Fälle konkrete Vereinbarungen zur Produktionsweise, insbesondere zum Mastgewicht, getroffen werden, und wonach auch diese Vereinbarungen lediglich in mündlicher Form vorliegen. Alle Unternehmen geben an, die Informationen über den landwirtschaftlichen Betrieb an den Kunden weiterzuleiten. An erster Stelle wurde dabei das Gespräch zwischen Verkaufspersonal und Kunde genannt, aber auch in drei der sechs Speisekarten der Restaurants finden sich entsprechende Hinweise, während sechs der elf Fleischerfachgeschäfte die Möglichkeit des Aushanges bzw. einer Informationstafel im Geschäft nutzen. Kontrollen werden von fünf Unternehmen genannt, davon sind drei Gastronomiebetriebe. Das ist ein Unternehmen mehr als von der Seite der Landwirten angegeben wurde.

Preisgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Problembereiche

Ebenfalls in Übereinstimmung mit den Landwirten gibt die Mehrzahl der Unternehmen (n=9) an, die amtlichen Preisnotierungen als Grundlage der eigenen Preisfindung zu nutzen. Wichtig ist dabei jedoch, dass nur sechs von 15 Unternehmen angeben, dem Erzeugerbetrieb höhere Preise als beim Bezug von einer der vorgelagerten Handelsstufe zu bezahlen. In Verbindung mit der Angabe der Landwirte, durchgängig höhere Preise zu erzielen, zeigt dies, dass zumindest in einigen Fällen ein Preisvorteil bei der zweistufigen Vermarktung dadurch besteht, dass die Handelsspanne des Erfassungs- und Großhandels wegfällt. Neun von fünfzehn Unternehmen geben weiterhin an, dass durch den Direktbezug erhöhte Kosten entstehen, die übrigen sechs verneinen diese Frage. Als kostenträchtige Probleme werden die Entsorgungskosten für Schlachtabfälle, die Vielzahl von behördlichen Vorschriften, mögliche Lieferengpässe seitens der Landwirte und der Zeitaufwand genannt. Aus diesen Angaben kann gefolgert werden, dass die Verkaufspreise an der Ladentheke die der Konkurrenten außerhalb der zweistufigen Vermarktung übersteigen. Während ein solcher Preisvergleich bei Gaststätten wegen der Vielzahl von anderen Preiseinflussfaktoren nicht praktikabel ist, wurden die Preise für drei Standardprodukte von Fleischerfachgeschäften (Schnitzel aus der Keule, feine Leberwurst, Hackfleisch halb/ halb) bei den befragten Fleischerfachgeschäften mit ihrem nächstliegenden Konkurrenten verglichen. Soweit diese Angaben vorliegen, kann zwar eine Tendenz zu höheren Verkaufspreisen in den untersuchten Fleischerfachgeschäften festgestellt werden, jedoch sind die beobachteten Preisdifferenzen bei keinem der drei Produkte signifikant (t-Test).

Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Acht der Untersuchungsbetriebe geben an, selber ein Gütesiegel zu verwenden oder an einem Markenfleischprogramm teilzunehmen, wobei sich der Einsatz deutschlandweit eingesetzter Gütesiegel – etwa von CMA oder DLG – und regionalspezifischer Siegel die Waage hält. Elf Unternehmen weisen auf derartige Maßnahmen bei ihren Lieferanten hin, was einen höheren Wert bedeutet, als die von den Landwirten selber gegebene Antwort auf diese Frage. Da aber das Spektrum der Lieferbetriebe größer ist als die tatsächlich befragten Landwirte, erklärt sich diese Differenz. Die Bewertung ist mehrheitlich positiv: Sechs Unternehmen stehen den Gütesiegeln positiv gegenüber, weitere sechs sehen sowohl Vor- als auch Nachteile, zwei sind unentschlossen und nur ein Unternehmen lehnt sie vollständig ab. Die Vermutung, das System der zweistufigen Vermarktung könnte das Instrument der einheitlichen Qualitätssiegel ersetzen, kann damit nicht bestätigt werden. Die eigenen Qualitätsprüfungen beim Bezug des Fleisches erfolgen, wenn überhaupt, auf einer sehr informellen Basis, d.h. Fleischer oder Koch prüfen das

Fleisch in aller Regel nur sensorisch. Acht Unternehmen berichten von aufgetretenen Qualitätsmängeln, das sind doppelt so viele als von Seite der Erzeuger angegeben werden, was sich aber wiederum mit den unterschiedlichen Stichprobenumfängen erklären lässt. Diese wurden zum Teil monetär gelöst (Preisreduktion), zum Teil verbal (Gespräch mit dem Landwirt); nur in einem Fall kam es zum Abbruch der geschäftlichen Beziehungen.

Unternehmensphilosophie und Marketing

Angaben zu einer Marketingstrategie, abgeleitet aus einer eigenen Unternehmensphilosophie, können 13 der Unternehmen machen. Neben dem Erhalt zufriedener Kunden werden dazu Begriffe wie „Frische“, „Regionalität“ und in einem Fall auch „Vertrauen“ benutzt. Einige der Unternehmen bauen ihr Marketing bewusst auf der zweistufigen Vermarktung auf. An Werbeträgern werden übereinstimmend in erster Linie Medienkontakte und Anzeigen in regionalen Zeitungen genutzt.

Informationslage und Bewertung durch den Verbraucher

Ähnlich wie die Landwirte schätzen auch die Fleischerfachgeschäfte die Eigenschaften ihrer Kunden weitgehend richtig ein, sowohl was den Wissensstand über die Herkunft des Fleisches als auch die Wichtigkeit des Bezugsweges betrifft. Nur zwei der Unternehmen, und zwar aus der Gastronomie, können keine Aussage darüber machen, ob der Direktbezug vom Erzeuger den Kunden bekannt ist, alle anderen bejahen diese Frage. Im Durchschnitt halten sie ca. 78 % der Metzgereikunden aber nur 11% der Restaurantkunden für informiert. Die Bedeutung einer kurzen Vermarktungskette in der Fleischerzeugung aus Kundensicht schätzen die Intermediäre mit einem Durchschnittswert von 2,0 etwas höher ein als die Landwirte (Tabelle 5). Am häufigsten werden der Wunsch des Kunden nach "Qualität und Transparenz der Erzeugung" genannt (n=13), es folgen Preisaspekte (n=8) und Bekanntheit des Erzeugerbetriebes (n=6). Informationen über den landwirtschaftlichen Betrieb, von dem das Fleisch bezogen wird, verlangen nur in einem Fall ein Drittel der Kunden, sonst höchstens ein Fünftel. An Wünsche des Kunden, die an den Landwirt weitergegeben wurden, können sich nur wenige Unternehmen erinnern. In Einzelfällen betrifft dies den Fettanteil im Fleisch, die Zusammensetzung des Tierfutters oder die Anzahl der gehaltenen Tiere.

Tabelle 5: Durch den Intermediär vermutete Relevanz „kurzer Wege“ der Tiere vom Erzeuger zum Endverbraucher aus Verbrauchersicht

Antwort	Sehr wichtig	Wichtig	Nur teilweise wichtig	Weniger wichtig	Völlig unwichtig	Keine Antwort
Häufigkeit	4	6	4	0	0	1

3.3 Ergebnisse der Konsumentenbefragung

Mit 302 Befragungen stellen die Konsumenten die einzige Stichprobe, die sich für eine quantitative Analyse jenseits rein deskriptiver Statistik anbietet. Gleichzeitig kann diese Befragung auch inhaltlich als die wichtigste bezeichnet werden, da der Erfolg der zweistufigen Vermarktung natürlich zuvorderst von den diesbezüglichen Präferenzen der Verbraucher abhängt. Der Fragebogen (siehe ANHANG) war in sechs Themenblöcke aufgeteilt worden und die Anzahl der Fragen mit 18 deutlich niedriger als vorher gesetzt, um auch den eiligen Kunden zu einer Antwort bewegen zu können. Der Umfang der Stichproben je Unternehmen weicht in einigen Fällen von dem Sollwert von n=20 nach oben oder unten ab, da die Kundenfrequenz in den jeweiligen Untersuchungsbetrieben zu den eingeplanten Erhebungszeitpunkten unterschiedlich war (Tabelle 6). Bezüglich der Fragestellung ergaben sich zwischen den Kunden der Fleischerfachgeschäfte und denen der Gastronomie einige wenige Unterschiede. Wichtiger dürfte es sein, darauf hinzuweisen, dass Inhalte und Abfolge der Fragen sicherstellen, ein möglichst unverzerrtes Bild der Kundenpräferenzen zu erhalten.

Tabelle 6: Umfang der Kundenstichproben nach Untersuchungsbetrieben

Unternehmenstyp	R-1	R-2	R-3	R-4	R-5				
N=	20	20	20	17	12				
F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	F-6	F-7	F-8	F-9	F-10
20	25	18	20	20	20	20	20	25	25

R-i:= Gastronomiebetrieb mit der Nummer i; F-i:=Fleischerfachgeschäft mit der Nummer i

Es wurden somit 89 Restaurantgäste und 213 Kunden von Fleischerfachgeschäften befragt.

Zunächst wird ein Überblick über die besonders wichtigen der Antworten der Gesamtheit der Befragten gegeben (3.3.1). Es folgt die Analyse der Bestimmungsgründe der Wahl des Einkaufsortes und der Kundenzufriedenheit mittels Regressionsanalyse vom Typ Probit (3.3.2). Danach werden die Kunden mittels Clusteranalyse (3.3.3) in Käufersegmente unterteilt.

3.3.1 Überblick über die Ergebnisse

Soziodemografische Angaben

Die befragten Personen waren im Durchschnitt 51 Jahre alt, überwiegend weiblich (61%), verfügten über ein monatliches Nettoeinkommen von 2934 DM und lebten in Haushalten mit 2,7 Personen. Die Kunden von Fleischerfachgeschäften und von Gastronomiebetrieben weisen, was auch nicht anders zu erwarten war, einige signifikante Unterschiede bei den Merkmalen Geschlecht, Einkommen und Haushaltsgröße auf. Danach sind Gastronomiekunden mehrheitlich männlich, haben ein etwas höheres Einkommen und leben in kleineren Haushalten.

Tabelle 7: Soziodemographische Merkmale der Befragten

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Alter in Jahren	51,3	51,0 a ¹⁾	51,9 a
Anteil weiblicher Befragter (%)	60,8	71,2 a	36,0 b
Mtl. Nettoeinkommen in DM	2934	2851 a	3196 b
Haushaltsgröße	2,7	2,9 a	2,3 b

¹⁾ Werte mit unterschiedlichen Buchstaben sind signifikant verschieden mit $\alpha=0,05$

Einkaufs- und Verzehrsgewohnheiten

Auch bei der Häufigkeit des Besuchs und der Ausgabenhöhe je Besuch bestehen signifikante Unterschiede, die unmittelbar auf die Unterscheidung der zwei Kundengruppen zurückgeht (Tab. 8). Dies betrifft sowohl die Anzahl der Besuche im Allgemeinen, d.h. jeder Art von Fleischergeschäften oder Restaurants, als auch die Besuchshäufigkeit am Befragungsort ("Besuchshäufigkeit speziell") selbst. Je höher der Wert ist, desto häufiger wird die jeweilige Einrichtung aufgesucht. Es ist wenig erstaunlich, dass Fleischerfachgeschäfte im Durchschnitt der Befragten deutlich häufiger aufgesucht werden als Restaurants. Bei den Antworten zu den getätigten Ausgaben fällt auf, dass die angeblich üblicherweise getätigten Ausgaben stets höher als die aktuellen Ausgaben sind. Hieraus kann die Schlussfolgerung gezogen

werden, dass die eigenen Ausgaben üblicherweise systematisch überschätzt werden. Den aus der Umweltökonomie bekannten ‚hypothetical bias‘ scheint es auch bei Marktprodukten zu geben.

Tabelle 8: Besuchshäufigkeiten und Ausgabenniveau

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Besuchshäufigkeit allgemein ¹⁾	2,13	2,50 a	1,25 b
Besuchshäufigkeit speziell ¹⁾	1,71	2,05 a	0,86 b
Ausgaben allg., DM	31,65	33,12 a	28,20 b
Ausgaben heute, DM	25,60	25,89 a	24,84 a

Werte mit unterschiedlichen Buchstaben sind signifikant verschieden mit $\alpha=0,05$

¹⁾seltener als einmal im Monat = 0; 1 - 3mal pro Monat =1; einmal pro Woche = 2; 2 - 4mal pro Woche =3; häufiger als 4mal pro Woche =4

Information über und Bedeutung der Herkunft von Schlachttieren für die Kauf- Verzehrseinscheidungen

Der Themenbereich "Produktherkunft" wurde mit dem Hinweis auf unterschiedliche Bezugsmöglichkeiten für Schlachttiere eröffnet und die persönliche Präferenz des Befragten ermittelt. Danach hatten die Befragten die Bedeutung des Tierbezuges vom landwirtschaftlichen Erzeuger auf einer fünf-stufigen Skala zu bewerten und ihr Urteil auch zu begründen. Erst jetzt wurde die Frage nach der Herkunft der Schlachttiere am aktuellen Einkaufs- bzw. Verzehrsort gestellt. In weiteren drei Fragen wurde dann die vorhandene sowie die erwünschte Information über die Umstände der landwirtschaftlichen Produktionsweise abgefragt.

In Tab. 9 stehen die Angaben der Konsumenten zur bevorzugten Bezugsquelle des Fleisches, in Tabelle 10 dagegen finden sich die Beurteilungen der Konsumenten konkret zum Bezug der Produkte vom landwirtschaftlichen Betrieb. Hier vergaben die Kunden auf der Skala 1 (sehr vorteilhaft) bis 5 (sehr nachteilig) im Durchschnitt eine 1,72, so dass insgesamt konstatiert werden kann, dass der direkte Bezug der Ware vom Landwirt als vorteilhaft angesehen wird. Einen Unterschied zwischen den Kunden der Fleischerfachgeschäfte und der Restaurantgäste gab es dabei nicht.

Tabelle 9: Bevorzugte Herkunft unterschiedlicher Bezugsmöglichkeiten von Schlachttieren (Angaben in %)

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Schlachthof in %	5,3	6,1	3,4
Großhandel in %	1,7	0,9	3,4
Bauernhof in %	75,8	77,5	71,9
Herkunft ist ohne Bedeutung in %	17,2	15,5	21,3
Bewertung des Bezuges vom Landwirt, Mittelwert der Noten von 1 (sehr vorteilhaft) bis 5 (sehr nachteilig)	1,73	1,74	1,71

Tab. 10: Häufigkeit der vergebenen Noten zum Bezug direkt vom landwirtschaftlichen Betrieb

Note	Sehr vorteilhaft	Eher vorteilhaft	Mittel	Eher nachteilig	Sehr nachteilig	Weiß nicht
Alle in %	43,4	40,4	15,6	0,3	-	0,3
Fleischerkunden in %	41,3	43,2	15,0	-	-	0,5
Gastronomiekunden in %	48,3	33,7	16,9	1,1	-	-

Auch der Informationsstand der Kunden bezüglich des Vertriebsweges kann, wie aus Abb. 2 hervorgeht, als gut bezeichnet werden: So wussten über drei Viertel der Kunden, dass das Fleisch vom Landwirt kommt, lediglich sieben Prozent der Befragten gaben hier eine falsche Antwort. Das Wissen über die Herkunft der Tiere am aktuellen Einkaufs- bzw. Verzehrsortes ist statistisch signifikant verschieden hoch. Fleischerkunden wissen zu fast 80 % von dem direkten Bezug vom Bauernhof, Gastronomiekunden nur zu 57 %.

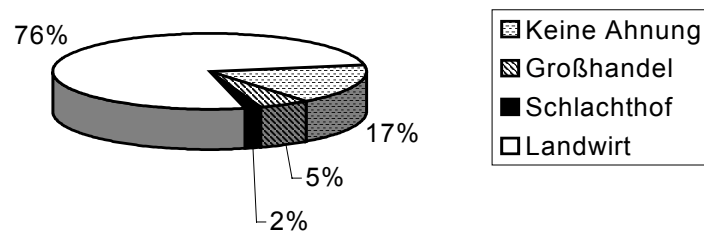


Abb. 2: Wissensstand zur Herkunft des Fleisches

Die wichtigsten Gründe, die für die positive Beurteilung dieses Vertriebsweges genannt wurden, waren Vertrauen (31 %) und Nähe zur Produktion bzw. Regionalität (17 %). Zahlreiche Verbraucher äußerten jedoch auch die (vielleicht nicht ganz rationale) Vermutung, die Fütterung und/oder die Tierhaltung seien beim direkten Bezug des Fleisches vom Landwirt besser. Die Ergebnisse im Einzelnen werden in Tab. 11 wiedergegeben.

Tab. 11: Motive für die Einschätzung des Tierbezuges vom Bauernhof

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Vertrauen	31,1	31,0	31,5
Nähe/ Regionalität	16,6	17,4	14,6
Qualität	10,6	13,1	4,5
Landwirtschaft	3,3	3,3	3,4
Psychologie	2,6	3,3	1,1
Gesundheit	2,3	2,3	2,2
Sonstige	17,5	14,6	24,7
Keine Antwort	15,9	15,0	18,0

Die Informationsvermittlung erfolgte in vielen Fällen (17 Prozent) über Aushänge oder Informationstafeln im Geschäft bzw. Restaurant. Etwa jeder zehnte Kunde hatte von dem Vertriebsweg im persönlichen Gespräch mit dem Personal erfahren, während Medienberichte nur bei einem Ausflugslokal häufiger genannt wurden und Werbemaßnahmen keinerlei Rolle spielten.

Konstatiert man also, dass der Direktbezug des Fleisches vom Landwirt allgemein zur Kenntnis genommen und für gut befunden wird, weiß man damit jedoch nicht, wie wichtig das Argument der zweistufigen Vermarktung

für den Kunden ist. Aus diesem Grund wurden die Konsumenten - ungestützt - nach den drei wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Fleischerfachgeschäftes bzw. Restaurants gefragt. Dabei ist wenig erstaunlich, dass nicht der Vertriebsweg, sondern die Qualität an oberster Stelle stand. Auch mit Begriffen wie „Geschmack“ oder „Frische“ umschrieben, wurde diese insgesamt 281 mal genannt. Mit insgesamt 67 Nennungen folgten Freundlichkeit und Service, auch die Nähe zum Wohn- oder Arbeitsort war mit 53 Nennungen noch ein wichtiges Kriterium. Die Herkunft der Produkte lag als Argument mit insgesamt 50 Nennungen erst auf dem vierten Platz, wobei die allgemeine Bedeutung dieses Arguments durch die Feststellung noch weiter relativiert wird, dass nur in Unternehmen mit Direktbezug vom Landwirt Befragungen stattfanden, das Argument bei der Befragung eines repräsentativen Bevölkerungsquerschnittes in der Bedeutung wahrscheinlich noch weiter nach hinten fallen würde. Besonders kritisch ist die Situation bei den Restaurants: Von den neunzig Befragten gaben nur sechs an, die Herkunft der Produkte sei ein Kriterium bei der Restaurantwahl, davon stand das Argument bei keinem der Befragten auf dem ersten Platz. Insgesamt kann auch statistisch festgestellt werden, dass Frauen das Kriterium der Herkunft der Produkte für wichtiger halten als Männer.

In Tabelle 12 werden nur die jeweils an erster Stelle genannten Gründe betrachtet, nicht aber die dahinter platzierten. Die hier wiedergegebenen Zahlen bestätigen die unterschiedliche Bedeutung des Herkunftskriteriums und anderer Entscheidungsfaktoren zwischen Fleischfachhandel und Gastronomie.

Tabelle 12: Allgemeine Gründe für die Wahl von Fleischerfachgeschäften bzw. Restaurants

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Qualität der Produkte (1)	42,1	44,6	36,0
Nähe (4)	10,3	12,7	4,5
Vertrauen/ Sicherheit (10)	7,0	9,4	1,1
Herkunft des Produktes (6)	5,3	7,5	-
Ambiente (2)	4,6	0,9	13,5
Preis (7)	4,0	2,8	6,7
Sortiment (9)	4,0	1,9	9,0
Parkmöglichkeit/ Lage (5)	3,3	1,4	7,9
Freundlichkeit/ Service (3)	3,0	2,8	3,4
Tradition/ Gewohnheit (8)	3,0	4,2	-
Zufall (11)	0,7	-	2,2
Sonstiges (12)	12,6	11,3	15,7

Noch stärker gehen die Gründe für die aktuelle Wahl des Einkaufs- bzw. Verzehrortes auseinander. Gute Erreichbarkeit (4, 5), Ambiente und Service (2, 3) verdrängen in der Gastronomie nun die Produktqualität vom ersten Platz. Aber auch für die Fleischerkunden ist Erreichbarkeit wichtiger als Produktsicherheit (10, 6), die aber immer noch auf den gleichen Prozentsatz wie vorher kommt. Der Preis spielt dagegen stets nur eine nachgeordnete Rolle.

Tabelle 13: Spezielle Gründe für die Wahl des angetroffenen Fleischerfachgeschäften bzw. Restaurants

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Qualität der Produkte (1)	30,8	39,4	10,1
Nähe (4)	12,9	15,5	6,7
Parkmöglichkeit/ Lage (5)	9,6	5,2	20,2
Vertrauen/ Sicherheit (10)	7,0	9,4	1,1
Ambiente (2)	5,6	0,9	16,9
Freundlichkeit/ Service (3)	5,0	2,8	10,1
Herkunft des Produktes (6)	4,6	6,6	-
Tradition/ Gewohnheit (8)	4,6	4,2	5,6
Zufall (11)	3,0	1,4	6,7
Sortiment (9)	1,7	1,9	1,1
Preis (7)	0,7	0,9	1,1
Sonstiges (12)	14,6	11,7	21,3

Nicht uninteressant ist in diesem Zusammenhang auch, dass 60 % der befragten Fleischerkunden angeben, stets in dem angetroffenen Geschäft ihren Bedarf an Fleisch- und Wurstwaren zu decken; 29% kaufen überwiegend in einem anderen Fleischerfachgeschäft und nur 10% im Lebensmittel Einzelhandel oder anderswo (1%).

Den Abschluss zu diesem Themenbereich bildete die Frage nach dem Grad der Zufriedenheit mit dem aktuellen Einkaufs- bzw. Verzehrort, ohne dass bisher die Produktherkunft überhaupt thematisiert worden war. Auf den ersten Blick scheinen dabei die Unternehmen, die die zweistufige Vermarktung nutzen, im Kundenurteil sehr gut abzuschneiden. Unter Verwendung einer Skala, die die Zufriedenheit mit dem Betrieb von 1 (sehr zufrieden) bis 5 (sehr unzufrieden) bewertete, vergaben die Kunden im Durchschnitt eine 1,26. Dass dabei die Fleischerfachgeschäfte mit einer Note von 1,21 noch statistisch signifikant besser abschnitten als die Restaurants mit 1,39, mag darauf hindeuten, dass die Kundenbindung an das Fleischerfachgeschäft üblicherweise stärker ist als die Bindung an Gaststätten, zumal sich unter den Gaststätten einige auf Ausflugs- und Feriengäste spezialisierte Betriebe befanden.

Veränderungen beim Niveau und der Struktur des Fleischkonsums;

Wichtig für die Zielsetzung der Arbeit ist es auch, ob die geäußerten Präferenzen in einem Zusammenhang mit möglichen Veränderungen des Niveaus und der Struktur der mengenmäßigen Fleischnachfrage stehen. Da die negativen Verbrauchsreaktionen am Rindfleischmarkt während des Höhepunktes der BSE-Krise und eine Weile danach als gesichert gelten können, interessiert nun, ob die Teilnehmer an der zweistufigen Vermarktung ein deutlich anderes Verhalten aufweisen als der Durchschnittsverbraucher. Bei der eingangs gestellten Frage nach den monetären Ausgaben war bereits eine deutliche Differenz zwischen der Höhe der "üblichen" und den "aktuellen" Ausgaben für Fleisch- und Wurstwaren und Speisen zu Tage getreten, die u.U. auf den Veränderungen bei der mengenmäßigen Nachfrage beruhen könnte. Deshalb wurden sowohl Veränderungen des Fleischkonsums insgesamt (Einkauf von Frischfleisch oder Verzehr von Fleischgerichten im Restaurant) als auch Veränderungen bei den einzelnen Fleischarten - Rind, Schwein und Geflügel - abgefragt.

Tabelle 14: Änderung der Verzehrsgewohnheiten in Bezug auf Fleisch im letzten halben Jahr¹⁾

Merkmal	Alle Befragten	Nur Fleischerkunden	Nur Gastronomiekunden
Fleisch insgesamt	0,71	0,72 a	0,69 a
Rindfleisch	0,65	0,65 a	0,64 a
Schweinefleisch	0,87	0,87 a	0,85 a
Geflügelfleisch	1,01	0,99 a	1,06 a

Werte mit unterschiedlichen Buchstaben sind signifikant verschieden mit $\alpha=0,05$

¹⁾ weniger geworden = 0; gleich geblieben = 1; mehr geworden = 2

Wie an den Mittelwerten der Antworten zu erkennen ist, ist im Durchschnitt der Befragten der Fleischkonsum insgesamt zurück gegangen und zwar deutlich bei Rindfleisch (0,65), moderat bei Schweinefleisch (0,87) jedoch nicht bei Geflügelfleisch (1,01). Zwischen den Kundengruppen bestehen dabei keine signifikanten Unterschiede. Die auf dem Mittelwert fußende Aussage wird relativiert, wenn man berücksichtigt, dass die Konsumenten mit stabilen Fleischkonsum stets die größte Gruppe bilden. Denn selbst bei Rindfleisch geben immerhin noch 62,6 % an, den Verbrauch nicht eingeschränkt zu haben und 1% verbrauchen sogar mehr als zuvor. In ähnlicher Weise steht hinter der minimal gestiegenen Nachfrage nach Geflügelfleisch eine Umschichtung der Verbrauchsgewohnheiten, da 11,6% der Befragten einen rückläufigen und 12,3% einen gestiegenen Verbrauch angeben.

Am Ende der Befragung wurde den Befragten noch einmal die Gelegenheit gegeben, für den aktuellen Einkaufs- bzw. Verzehrort Verbesserungsvorschläge zu machen, um so das Spektrum der Kundenpräferenzen noch besser abschätzen zu können. Davon machten aber nur 13% der Befragten Gebrauch. Die genannten Wünsche liegen im Rahmen, der auch bisher schon häufig genannten Präferenzen (Qualität der Produkte, usw.) weshalb darauf nicht weiter eingegangen werden muss.

3.3.2 Erklärung der Stabilität des Fleischkonsums durch Probit-Analyse

Ausgangspunkt des Interesses für das System der zweistufigen Vermarktung war die Vermutung, durch die Nähe zum Produzenten könne das Vertrauen der Konsumenten in die Produktsicherheit und damit die Robustheit gegenüber diesbezüglichen medialen Schreckensmeldungen nachhaltig gestärkt werden. Demnach müsste es möglich sein, die Antwort auf die Frage, ob sich der Einkauf und der Verzehr von Fleisch im Zeitraum November 2000 bis Juni 2001 vermindert hat oder aber konstant geblieben ist (MENG: 0-zurückgegangen; 1-gleichgeblieben), durch folgende unabhängige Variable zu erklären:

- Bedeutung der Herkunft der Produkte für die Auswahl des Unternehmens (KRT: 0 - keine Bedeutung bis 6 – maximale Bedeutung)
- Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der zweistufigen Vermarktung (VOR: 1 – sehr vorteilhaft, 5 – sehr nachteilig)
- Wissen um den Direktbezug des Unternehmens vom Landwirt (WIS 1-vom Landwirt, 0 – andere Aussage)
- Vorhandensein von Informationen zum Herkunftsbetrieb (INF: Bei Vorhandensein 1, sonst 0)
- Restaurant vs. Fleischerfachgeschäft (RES: bei Restaurants 1, bei Fleischerfachgeschäften 0)

Da es sich bei MENG um eine binäre Variable handelt (Konsum seit November 2000 zurückgegangen oder konstant geblieben), wurde die Berechnung mittels Probit-Analyse durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 15 wiedergegeben.

Tabelle 15: Erklärung der Anfälligkeit des Fleischkonsums für mediale Einflüsse (n=300; R²=0,02)

Variable	Koeffizient	z-Wert	Signifikanz
KRT	0,538	0,604	0,546
VOR	0,293	2,561	0,010
WIS	0,154	0,776	0,438
INF	-0,061	-0,598	0,550
RES	-0,012	-0,068	0,946

Zunächst belegt das sehr geringe Bestimmtheitsmaß, dass nur zwei Prozent der Entwicklung im Fleischkonsum auf Einflüsse zurückzuführen sind, die mit der Vermarktungsform zusammenhängen. Konkret ist es auch nicht das tatsächliche Wissen um die Herkunft des gekauften Fleisches, dessen Einfluss auf das Konsumverhalten nachgewiesen werden kann, sondern lediglich die kognitive Einstellung zu bevorzugenden Vermarktungswegen: Wer der Auffassung ist, dass der Fleischer bzw. der Koch das Fleisch direkt vom Produzenten beziehen sollte, ist im Durchschnitt robuster gegenüber medialen Warnungen vor Verbrauchergefährdungen. Insgesamt muss jedoch konstatiert werden, dass die zweistufige Vermarktung selbst nicht geeignet ist, die Verbrauchsstrukturen der Konsumenten zu stabilisieren.

3.3.3 Kundensegmentierung mittels Clusteranalyse

Waren bisher die Verbraucher nur als ein Aggregat betrachtet worden (von der Unterscheidung von Fleischer- und Gastronomiekunden einmal abgesehen), so soll nun geprüft werden, ob sich innerhalb des Aggregates Gruppen identifizieren lassen, die eine Marktsegmentierung zulassen. Derartige Kundenanalysen spielen im strategischen Marketing (BENCKENSTEIN, 2001) bekanntermaßen eine wichtige Rolle, da die Kenntnis der Kundenpräferenzen und des daraus abgeleiteten Kundenverhaltens eine zentrale Rolle für die Gestaltung des Marketingmixes spielen. Zur Marktorientierung stellt das Kennen und Eingehen auf Kundenwünsche einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Aus technischer Sicht bietet sich die Clusteranalyse an, da mit ihrer Hilfe die Gruppenbildung gleichzeitig nach mehreren Kriterien erfolgen kann. Prinzipiell sind zwei Ansätze denkbar:

1. Die Kunden werden nach Ihrem Werturteil bezüglich des aktuell aufgesuchten Einkaufs- bzw. Verzehrortes (Frage „Wie zufrieden sind Sie mit dem besuchten Fleischerfachgeschäft bzw. Restaurant“) und nach ihrer Einschätzung der Bedeutung des direkten Bezuges von Schlachtieren vom Erzeuger (Frage „Halten Sie den direkten Bezug der Tiere vom landwirtschaftlichen Betrieb für eher vorteilhaft oder nachteilig?“) klassifiziert.
2. Die Kunden werden nach ihrer aktuellen Geldausgabe (Frage „Wie viel DM haben Sie heute für Fleischwaren bzw. für Speisen in diesem Unternehmen ausgegeben“) und nach der Besuchshäufigkeit (Frage „Wie oft kaufen/ essen Sie in diesem Fleischerfachgeschäft/ Restaurant?“) klassifiziert.

In beiden Fällen ist von Interesse, ob erstens ein systematischer Zusammenhang zwischen Präferenzen und Zahlungsbereitschaft besteht und zweitens darüber hinaus weitere klassenspezifische Merkmale vorliegen. Für den Intermediär ließe sich daraus ableiten,

- ob es sich um einen wichtigen Kunden handelt, das heißt einen Kunden, der relativ hohe Ausgaben tätigt (das ist die sogenannte "ABC-Analyse" der Kunden) und
- welche Präferenzen und sonstigen Merkmale die wichtigen Kunden aufweisen. Das erlaubt ihm, seine Marketingmaßnahmen gezielt einzusetzen.

Für die vorliegende Studie wird die Information über die Klassenzugehörigkeit und die spezifischen Klassenmerkmale aber darauf verwandt, festzustellen, welche Intermediäre und welche Erzeugerbetriebe zu den jeweiligen Klassen gehören. Zwar lassen sich wegen der geringen Zahl beider Akteure keine verallgemeinernden Rückschlüsse aus dieser Rückverfolgung ziehen. Jedoch lassen sich durchaus qualitative Rückschlüsse ziehen, etwa ob besonders zufriedene Kunden auch zahlungskräftige Kunden sind, und ob sich die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenabneigung an Merkmalen und Verhaltensweisen ihrer Intermediäre manifestiert.

Hier soll nur der erste der beiden Ansätze vorgestellt werden, da die Frage nach der Ausgabenhöhe bei unterschiedlichen Präferenzen bereits beantwortet wird. Bei dem hier verwendeten Verfahren (Methode nach Ward, siehe dazu BACKHAUS et al., 1990) ist neben den Clustervariablen auch die maximal mögliche Klassenzahl vorzugeben. Im ersten Ansatz wurde N=3 gesetzt, da bei größeren Klassenzahlen eine Abnahme der signifikanten Klassenunterschiede zu beobachten war (Tab. 16).

Tabelle 16: Merkmale mit signifikanten Klassenunterschieden

Merkmal	Klasse 1, n=111,	Klasse 2, n= 121	Klasse 3, n=70
Zufriedenheit (Note)	1 a	1 a	2,14 b
Beurteilung Direktbezug Landwirt (Note)	1 a	2,3 b	1,88 c
Besuchshäufigkeit im Allgemeinen (0 – seltener als einmal im Monat; 4 – häufiger als viermal pro Woche)	2,27 a	2,23 a	1,74 b
Ausgabe pro Besuch im Allgemeinen (DM)	36,55 a	29,68 b	27,20 b
Besuchshäufigkeit speziell (0 – seltener als einmal im Monat; 4 – häufiger als viermal pro Woche)	2,10 a	1,78 a	0,95 b
Ausgabe heute (DM)	29,77 a	24,58 ab	21,09 b
Verbrauchsentwicklung (0-reduziert; 1-konstant; 2-gesteigert)	0,62 a	0,79 b	0,71 ab
Alter	55,2 a	49,9 b	47,6 b
Geschlecht	0,67 a	0,60 b	0,53 b

Zu beachten ist, dass wie bereits bei der Probit-Analyse zwei kategoriale Variablen zur Klassifizierung verwendet werden, die hier nur Werte zwischen 1 und 5 annehmen können. Dies erleichtert aber die Interpretation der gebildeten Klassen außerordentlich.

In der ersten Klasse befinden sich alle die Konsumenten, die sowohl dem besuchten Einkaufs- bzw. Verzehrort die beste Note geben, als auch den Tierbezug vom Erzeugerbetrieb an die erste Stelle setzen. Diese Gruppe, die 36% der Befragten einschließt, steht auch bei der Ausgabenhöhe und der Besuchshäufigkeit an der Spitze: Sie kann deshalb aus der Sicht des Intermediäres als die wichtigste Kundengruppe bezeichnet werden. Für diese Kunden ist - wie ein Vergleich der Häufigkeitsverteilung bei der entsprechenden Frage ergibt - der Bezug der Tiere vom Erzeuger die beste Alternative, und sie wissen auch überdurchschnittlich gut Bescheid, dass das aktuell besuchte Fleischerfachgeschäft diesen Weg wählt. Diese Kunden sind mehrheitlich weiblich und älter als der Durchschnitt. Trotz der im Sinne des Intermediäres sehr positiven Eigenschaften, haben diese Kunden im zurückliegenden Halbjahr ihren Fleischkonsum - wenn auch auf hohem Niveau, relativ am stärksten reduziert.

Den Gegenpol bildet eine Gruppe, der 23,2 % der Befragten angehören, die dem besuchten Einkaufs- und Verzehrort keine besonders gute Note geben und dem direkten Tierbezug eine geringere Bedeutung als die erste Gruppe zumessen. Diese Personen gehen am wenigsten häufig in die betrachteten Geschäfte und geben dann auch nur die geringsten Beträge aus. Entsprechend der geringen Besuchshäufigkeit sind sie auch über den praktizierten Tierbezug am schlechtesten informiert, obgleich sie ihm grundsätzlich eine positive Einstellung entgegenbringen. Vom Alter her sind sie am jüngsten - wobei das Durchschnittsalter immer noch 47,6 Jahre beträgt - und verteilen sich etwa zu gleichen Teilen auf Frauen und Männer.

Dazwischen ist eine Gruppe von Konsumenten angesiedelt, die dem aktuellen Einkaufs- bzw. Verzehrort ebenfalls die beste Note gibt, jedoch dem direkten Tierbezug die überhaupt geringste Bedeutung beimisst. Bezüglich des Niveaus der Konsumausgaben für Fleischwaren liegen sie ebenfalls zwischen den beiden zuerst genannten Gruppen. Der Verbrauchsrückgang ist bei ihnen am geringsten ausgefallen.

Es verwundert nicht, dass diese drei Gruppen sich auch bei der Wahl des Einkaufs- bzw. Verzehrortes deutlich voneinander unterscheiden. Zwar gibt es keinen unter den fünfzehn Intermediären, der nur von einer einzigen Gruppe besucht wird, jedoch gibt es für einige unter ihnen eine mehr oder weniger deutliche Nähe zu einer der drei Kundensegmente.

In Tabelle 17 sind die Intermediäre von eins bis fünfzehn durchnummeriert, wobei die ersten fünf Betriebe die Restaurants sind und alle folgenden zu den Fleischerfachgeschäften zählen. Zu jedem der Unternehmen ist der jeweils auf sie entfallende Anteil der Klassen eins bis drei in v.H. aller dort befragten Kunden angegeben. In der Tabelle sind diejenigen Intermediäre hervorgehoben, die zu 60 % oder mehr ihre Kunden nur aus einer der drei Klassen gewinnen. Danach gelingt es unter den Restaurants nur der Nummer R-2, 70% der Kunden aus der Klasse 1 an sich zu binden; bei den Fleischerfachgeschäften sind dies die Nummern F-1, F-7 und F-9 mit dem überhaupt besten Wert von 80% Kunden aus Klasse 1. Am Ende der Rangfolge, überwiegend Kunden der wenig attraktiven Klasse 3, liegt wiederum ein Restaurant, R-1. Bei dieser Einordnung der Unternehmen darf nicht vergessen werden, dass auch die Konsumenten der Klasse 2 mit dem von ihnen besuchten Unternehmen vollständig zufrieden sind.

Tab. 17: Anteile der Klassen der einzelnen Unternehmen

Nummer des Untern.	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3
R-1	20	20	60
R-2	70	15	15
R-3	20	60	20
R-4	18	47	20
R-5	50	8	42
F-1	60	30	10
F-2	20	60	20
F-3	56	44	0
F-4	15	60	25
F-5	15	70	15
F-6	15	65	25
F-7	65	25	10
F-8	10	45	45
F-9	80	20	0
F-10	36	24	40

4 Mögliche Erfolgsfaktoren der zweistufigen Vermarktung

Geht man davon aus, dass die Kunden in Klasse 1 mit hohem Ausgabeniveau und großer Zufriedenheit aus Sicht der Intermediäre den Kunden in Klasse 2 mit niedrigerem Ausgabeniveau vorzuziehen sind, und dass diese wiederum aufgrund ihrer höheren Zufriedenheit mit ihrem Handelspartner den Kunden aus Klasse 3 vorzuziehen sind, so lässt sich durch unterschiedliche Gewichtung der Klassen quasi ein Erfolgsindex bilden, der Aufschluss über die Zukunftsfähigkeit des Kundenstammes und damit auch des Unternehmens gibt. Dieser Erfolgsindex divergiert zwischen 16,0 und 28,0.

Wenn es zutrifft, dass Kundenzufriedenheit der Schlüssel zur Steigerung der Rentabilität ist, dann müsste dieser Effekt auch in dem zugrunde liegenden Material - trotz der geringen Zahl von Beobachtungen - wenigstens der Tendenz nach zu Tage treten. Zur Messung des Erfolges der Intermediäre können neben der Zusammensetzung des Kundenstammes noch weitere Kennziffern genutzt werden:

- Der Tagesumsatz je fest angestelltem Beschäftigten sagt etwas über die Wertschöpfung pro Arbeitsinput aus.
- Das Mittel aus kurz- und langfristigen Unternehmenswachstum gibt Aufschluss über den Unternehmenserfolg in der Vergangenheit (1 - mittel- und langfristiges Wachstum der Umsatzzahlen; 3 - mittel- und langfristiges Schrumpfen der Umsatzzahlen).

Tabelle 18: Bildung eines am Kundenstamm ausgerichteten Erfolgsindex

Nummer des Untern.	Klasse 1 (Gewicht=3)	Klasse 2 (Gewicht=2)	Klasse 3 (Gewicht=1)	Erfolgsindex Kundenstamm
R-1	20	20	60	16,0
R-2	70	15	15	25,5
R-3	20	60	20	20,0
R-4	18	47	20	18,2
R-5	50	8	42	20,8
F-1	60	30	10	25,0
F-2	20	60	20	20,0
F-3	56	44	0	25,6
F-4	15	60	25	19,0
F-5	15	70	15	20,0
F-6	15	65	25	19,5
F-7	65	25	10	25,5
F-8	10	45	45	16,5
F-9	80	20	0	28,0
F-10	36	24	40	19,6

Tabelle 19: Zusammenstellung der Erfolgskennzahlen

	Erfolgsindex Kundenstamm	Umsatz/AK	Unternehmensentwicklung
F-14	28,0	688	1,5
F-8	25,6	313	1,5
F-12	25,6	215	1,5
R-2	25,5	488	1,5
F-6	25,0	200	1,0
R-5	20,8	378	2,0
F-7	20,0	214	1,0
R-3	20,0	35	1,0
F-10	20,0	462	2,0
F-15	19,6	417	2,25
F-11	19,5	k.A.	1,0
F-9	19,0	462	1,0
R-4	18,2	1980	2,0
F-13	16,5	k.A.	1,0
R-1	16,0	325	1,0

Aus Tabelle 19, in der die drei Erfolgsfaktoren zusammengestellt sind, wird deutlich, dass eine deutliche Korrelation zwischen den drei gefundenen Erfolgsfaktoren nicht besteht, auch wenn sich Unternehmen finden lassen, die durchweg mäßige Indikatoren aufweisen (F-15), während andere Unternehmen ein durchweg positives Bild abgeben (F-14). Insgesamt muss jedoch konzediert werden, dass auf der Basis der untersuchten Stichprobe über die Ursachen des Erfolgs noch keine definitive Aussage getroffen werden kann.

5 Diskussion

Am Anfang der Untersuchungen zur zweistufigen Vermarktung stand die Vermutung, angesichts der Schwierigkeiten, wirkungsvolle kommunikations- oder produktpolitische Marketingmaßnahmen zur Verbesserung des Vertrauensverhältnisses zwischen Fleischproduzent und Fleischkonsument zu etablieren, ein Distributionssystem zu finden, das bei akzeptablen Transaktionskosten ein solches Vertrauensverhältnis gewährt. In der empirischen Untersuchung konnte nun zwar nachgewiesen werden, dass der Konsument grundsätzlich positiv gegenüber dem System der zweistufigen Vermarktung eingestellt und sehr wohl in der Lage ist, Informationen über den Direktbezug des Fleisches vom Landwirt aufzunehmen und zu verarbeiten. Doch bei der Auswahl des Fleischerfachgeschäftes und insbesondere bei der Auswahl des Restaurants stehen im Regelfall andere Kriterien als die Herkunft des Fleisches im Vordergrund. Auch kann bei einem Bestimmtheitsmaß von zwei Prozent beim besten Willen nicht behauptet werden, dass die zweistufige Vermarktung in hohem Maße zur Verbesserung der subjektiven Produktsicherheit und somit zu einer Stabilisierung des Fleischkonsums beiträgt. Die Einstellung zur Vorzüglichkeit des Direktbezuges vom Landwirt erhöht zwar die Stabilität des Fleischkonsums geringfügig, aber dies gilt nicht für das Wissen von der Herkunft des Fleisches oder Informationen zum Herkunftsbetrieb.

Ein potenziell sehr ernsthaftes Problem des Systems der zweistufigen Vermarktung ergibt sich, wenn man die soziodemographischen Variable des Alters in die Betrachtung mit einbezieht. Es fällt auf, dass das Durchschnittsalter der befragten Kunden bei über 51 Jahren, also relativ hoch liegt. Zwischen den Restaurants mit zweistufiger Vermarktung und den Fleischerfachgeschäften ergeben sich dabei keine signifikanten Unterschiede. Dass dieses hohe Alter wohl nicht zufällig ist, wird deutlich, wenn man die mit 99 Prozent signifikante Korrelation zwischen dem Alter und der Variable VOR betrachtet: Je älter die Befragten sind, desto eher sehen sie einen Vorteil darin, wenn der Einzelhandel bzw. die Gastronomie direkt vom Erzeuger beliefert wird. Oder, umgekehrt ausgedrückt: Die junge Generation kann sich eher mit den Vorzügen des modernen Chain-Managements anfreunden. Es liegt auf der Hand, dass dieser Sachverhalt für die Fleischerfachgeschäfte und Gaststätten in der zweistufigen Vermarktung ein strukturelles Problem darstellt. Somit haben wir es offensichtlich mit einem abnehmenden Phänomen zu tun: Je jünger die Befragten, desto weniger wird der Direktbezug des Fleisches durch den Fleischer bzw. das Restaurant präferiert. Hierzu passt die Tatsache, dass die selbstschlachtenden Metzgereien und auch die Restaurants mit Direktbezug des Fleisches vom Landwirt in erster Linie von älteren Kundinnen und Kunden besucht werden.

Wenn man also nun wiederum auf dem Wege der Kommunikation ansetzen möchte, die Vorzüge der zweistufigen Fleischvermarktung herauszustreichen, müssten gezielt junge Konsumenten angesprochen werden, um dort das Verhältnis zur landwirtschaftlichen Primärproduktion zu verbessern, vor allem jedoch zu intensivieren.

Doch vielleicht ist es klüger, die zweistufige Vermarktung nicht mehr so sehr aus der Perspektive der Kundenvorteile, die in ihrer Essenz eher spärlich ausfallen, zu betrachten, sondern stärker aus der Perspektive der ökonomischen Vorteile für die beteiligten Wirtschaftseinheiten. Spätestens an dieser Stelle ist es notwendig, sich von der Vorstellung zu verabschieden, die zweistufige Fleischvermarktung sei ein Patentrezept für jedes Fleischerfachgeschäft oder gar jedes Restaurant. Die Befragungsergebnisse belegen, dass es durchaus unternehmerische Argumente für die zweistufige Vermarktung gibt, die jedoch in ihrer Mehrzahl nicht für alle Unternehmen zutreffen.

- Flächendeckend scheint es so zu sein, dass Landwirte, die den Absatz an Fleischerfachgeschäfte oder Restaurants etablieren können, einen höheren Produktpreis erzielen als beim Verkauf an den Erfassungs- oder Großhandel. Viele Landwirte geben jedoch an, dass ein solcher Absatzweg für sie nicht gleichzeitig mit höheren Kosten verbunden ist. Zumindest für diese Landwirte bietet es sich an, verstärkt auf die Erhöhung des Absatzes an Fleischerfachgeschäfte und Restaurants hinzuarbeiten.
- Etwa die Hälfte der Fleischerfachgeschäfte und Restaurants gab an, für das Fleisch nicht mehr zu bezahlen als beim Bezug vom Großhandel und auch keine erhöhten Kosten durch diesen Bezug zu haben. Dafür spricht, dass ein systematischer Preisunterschied zwischen Fleischerfachgeschäften mit und ohne zweistufige Vermarktung nicht feststellbar war. Für die Fleischerfachgeschäfte mit bestehenden Schlachtstätten und ohne Mehrkosten ist die zweistufige Vermarktung somit sicherlich eine attraktive Option.
- Während im Falle der Fleischerfachgeschäfte die Arbeitsteilung zwischen Landwirt und Unternehmen im Regelfall klar definiert ist, scheint es derzeit noch sehr unklar zu sein, wer das Tier schlachtet und zerlegt, wenn ein Restaurant ohne Fleischer den Bezug vom Landwirt plant. Nur wenn der Direktbezug des Fleisches vom Landwirt unbedingt zu der Marketingstrategie des Restaurants gehört, scheint es somit auch angesichts der normalerweise bestehenden Indifferenz der Gäste sinnvoll zu sein, als Restaurant Fleisch direkt vom Landwirt zu beziehen.

6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die zweistufige Fleischvermarktung wird definiert als Vermarktungssystem, bei der die Ware vom Landwirt direkt an den Einzelhandel oder die Gastronomie weitergegeben wird, von wo sie wiederum direkt an den Kunden weitergegeben wird. Ziel der Arbeit war, die Vorzüglichkeit dieses Vertriebsweges gegenüber alternativen Vertriebsformen bezüglich Vertrauensbildung, Qualitätsmanagement und Kosten zu beleuchten.

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass die Kunden dem System der zweistufigen Fleischvermarktung zwar grundsätzlich positiv gegenüber stehen, es jedoch auf die Anfälligkeit gegenüber Vertrauenskrisen (z.B. BSE) nur geringen Einfluss hat. Zudem ist dieser Einfluss vor allem bei älteren Menschen auszumachen.

Da durch die zweistufige Fleischvermarktung jedoch ein bis zwei Handelsstufen mit entsprechenden Preisspannen eingespart werden, können dabei durchaus Kostenvorteile entstehen. Heute profitieren vor allem die Landwirte von diesem Kostenvorteil, die beim System der zweistufigen Vermarktung durchweg höhere Preise erzielen können als beim Absatz an den Erfassungshandel. Dies gilt sowohl, wenn die Schlachtung der Tiere durch die Landwirte selbst vorgenommen wird, als auch bei der Schlachtung durch den Fleischerfachhandel.

Somit ist es vor allem die Landwirtschaft, die ein verstärktes Interesse haben sollte, Fleischerfachgeschäfte und in Einzelfällen auch Restaurants als Abnehmer für ihre Produkte zu gewinnen. Der Aufbau eigener, leistungsfähiger Schlachtstätten durch Großbetriebe oder Erzeugergemeinschaften kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

7 Literaturverzeichnis

- von ALVENSLEBEN, R.
Das Image von Fleisch – eine Analyse und ihre Konsequenzen für das Marketing. Fleischwirtschaft 75 (4) 357 - 360 (1995)
- von ALVENSLEBEN, R.:
Experiences with Branding and Labeling Fresh Meat in Germany. AIR-CAT Workshop „Consumer Attitudes towards Meat“ 2 (2) 71 - 76 (1996)
- BACKHAUS, K., B. ERICHSON, W. PLINKE, R. WEIBER:
Multivariate Analysemethoden. Berlin 1990
- BALLING, R.
Marketing- Konzept für einen Markenartikel Rindfleisch. Agrarwirtschaft, Sonderheft 125, Frankfurt/M. 1990
- BENCKENSTEIN, M.
Entscheidungsorientiertes Marketing. Wiesbaden 2001
- BÖCKENHOFF, E.
Markenprogramme für Schweinefleisch. Agrarwirtschaft, 37. Jahrg. (1988), S. 317 - 323
- BRANSCHIED, W.
Das CMA- Gütesiegel – Anforderungen und Kontrollsystem. In CMA (Hrsg.): Röttgener Marketing Tage. Bd. 2, 1990, S. 9 – 25
- BUZELL, R.D.; GALE, B.T.
Das PIMS-Programm. Wiesbaden 1989
- CMA
Strategien zur Fleischvermarktung. 2. Röttgener Marketing Tage, Bonn 1990
- DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT (DLG)
Möglichkeiten zur Verbesserung der Rindfleischqualität. Arbeitsunterlagen der DLG, Frankfurt/M. 1989
- DEUTSCHE PRESSE-AGENTUR
Verbraucher vertrauen Fleisch aus Fachgeschäft mehr als Supermarkt. Meldung vom 25.04.2001
- DEUTSCHER FLEISCHER-VERBAND
Geschäftsbericht 1999/2000. Frankfurt 2000a
- DEUTSCHER FLEISCHER-VERBAND
Nach dem BSE-Fall: Umsatzrückgang und steigende Kosten. Pressemitteilung vom 1.12.2000b
- EGGERT, M.
Konsumenteneinstellungen und –verhalten bei Fleisch – Ergebnisse einer Verbraucherbefragung 1999. Kiel 2000 (Diplomarbeit)
- FAHR, R.- D.; WICKE, M.; VON LENGERKEN, G.
Richtwerte zur Erzeugung von Qualitätsfleisch. Manuskript, Halle 1996
- FOOD MARKETING INSTITUTE
Trends in Europe. Washington DC 1995
- FRITZ, W.
Erfolgsfaktoren im Marketing. In: Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, S. 594-607 (1995)
- GELLYNCK, X.; VERBEKE, W.
Consumer Perception of Traceability in the Meat Chain. Agrarwirtschaft, Jahrgang 50, Heft 6, S. 368-374 (2001)
- HANF, C.H. DRESCHER, K.
Möglichkeiten und Grenzen der Steigerung der Effizienz der Direktvermarktung durch kooperative Verbundorganisation. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Verbraucherorientierung in der Landwirtschaft. Band 14, S. 87-127 (2000)
- HEINRICH, I.; KÖGL, H.
Betriebswirtschaftliche Aspekte der Qualitätsrindfleischherzeugung – Bundesrepublik Deutschland im Vergleich mit anderen europäischen Ländern. Arbeitsbericht 5/91 aus dem Institut für Betriebswirtschaft der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, XIII, 185 S., Braunschweig- Völkenrode 1991
- HERRMANN, R., S. KRISCHIK-BAUTZ, S.R. THOMPSON:
Möglichkeiten der Erfolgskontrolle regionaler Vermarktungssysteme auf der Grundlage quantitativer Methoden. In: Werner, W. et al. (Hrsg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Agrarspectrum, Band 30, S. 156-178 (2000)
- HILDEBRANDT, R.
Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jahrg., S. 1069-1084 (1992)
- HUCK, P.
Zur Bedeutung der Wettbewerbsform in der Direktvermarktung in Bezug auf die Folgen des Preisstützungsabbaus. Agrarwirtschaft 49 (2) 125 - 131 (2000)
- KUHNERT, H.
Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben: eine Untersuchung zur Direktvermarktung als eine Form der einzelbetrieblichen Diversifikation in der Landwirtschaft. Kiel 1998

- KUHNERT, H.; WIRTHGEN, B.
Die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn 1997
- LESSER, W.
Marketing Livestock and Meat. New York 1993
- MANN, S.
Institutionenökonomische Evaluation der landwirtschaftlichen Investitionsförderung. Münster 2002
- MUZIOL, O.
Die praktische Umsetzung von Verbraucherwünschen in der Landwirtschaft. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Verbraucherorientierung in der Landwirtschaft. Band 14, S. 129-170 (2000)
- OTTOWITZ, T.
Konsequenzen und Möglichkeiten des Qualitätsmanagement bei der Vermarktung von Fleisch. München- Weihenstephan 1996
- PORTER, M.
The Competitive Advantage of Nations. London 1990
- POTTEBAUM, P.
Handbuch Direktvermarktung. Münster- Hiltrup 1989
- SANDAU, E.
Direktvermarktung von Rindfleisch – eine Nachfrageanalyse auf der Basis der Ergebnisse einer Kundenbefragung. Kiel 1997 (Diplomarbeit)
- TEMISAN, V.; AUGUSTINI, CH.
Wege zur Erzeugung von Qualitätsfleisch. Kulmbacher Reihe, Bd. 7, 1987, S. 299 - 336
- VERBEKE, W.; WARD, R.W.; VIAENE, J.
Probit analysis of fresh meat consumption in Belgium: Exploring BSE and television communication impact. Agribusiness 16 (2) 215 - 234 (2000)
- WEINDLMAIER, H.
Die Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Ernährungsindustrie: Methodische Ansatzpunkte zur Messung und empirische Relevanz. In: Alvensleben, R. von, Koester, U. und Langbehn, C. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Münster-Hiltrup, S. 239-248 (2000)
- WERNEYER, J.
Möglichkeiten der Vermarktung regionaler Produkte an die Gastronomie – Fallstudie im Kreis Ostholstein. Sehestedt 1996 (Diplomarbeit)
- WIRTHGEN, B., MAURER, O.
Direktvermarktung. Stuttgart 1992

Anhang

Fragebogen Kunden (Fleischerfachgeschäft)

- (1) Wie oft kaufen Sie *Fleischwaren und Wurst* ein?
 seltener als einmal im Monat 1 - 3mal pro Monat
 einmal pro Woche 2 - 4mal pro Woche
 häufiger als 4mal pro Woche
- (2) Wo kaufen Sie Fleischwaren und Wurst derzeit überwiegend ein?
 in diesem Fleischerfachgeschäft in einem anderen Fleischerfachgeschäft im Lebensmitteleinzelhandel (Supermarkt etc.)
 An einer anderen Stelle
- (3) Welches sind Ihre drei wichtigsten Kriterien bei der Auswahl Ihres Einkaufsortes für Fleischwaren und Wurst?
 1. _____
 2. _____
 3. _____
- (4) Wieviel DM geben Sie durchschnittlich pro Einkauf für Fleischwaren aus?
 _____ DM
- (5) Wie oft kaufen Sie in *diesem Fleischerfachgeschäft* ein?
 seltener als einmal im Monat 1 - 3mal pro Monat
 einmal pro Woche 2 - 4mal pro Woche
 häufiger als 4mal pro Woche
- (6) Wieviel DM haben Sie heute für Fleischwaren Einkauf in diesem *Fleischerfachgeschäft* ausgegeben?
 _____ DM
- (7) Gehen Sie derzeit
 häufiger gleich oft
 seltener
 in dieses Fleischerfachgeschäft als noch vor einem Jahr?
- (8) Aus welchen Gründen kaufen Sie gerade in diesem Fleischerfachgeschäft ein?
 1. _____
 2. _____
 3. _____

(9) Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Fleischerfachgeschäft?

1	2	3	4	5
sehr zufrieden	eher zufrieden	mittel	eher unzufrieden	sehr unzufrieden

(10) Es gibt für ein Fleischerfachgeschäft unterschiedliche Bezugsquellen von Frischfleisch. Welcher Bezugsquelle geben Sie den Vorzug?

Schlachthof

Großhandel

Bauernhof

Ist mir egal

(11) Halten Sie den direkten Bezug der Tiere vom landwirtschaftlichen Betrieb für eher vorteilhaft oder eher nachteilig?

1	2	3	4	5
sehr vorteilhaft	eher vorteilhaft	egal	eher nachteilig	sehr nachteilig

Begründung: _____

(12) Woher, glauben Sie, bezieht dieses *Fleischerfachgeschäft* das Fleisch?

Großhandel Bauernhof Schlachthof Keine Ahnung

Wenn "Bauernhof", dann weiter mit (13), bei "keine Ahnung" weiter mit (15), sonst (14)

(13) Wissen Sie Näheres über den Bauernhof, von dem das Fleisch kommt?

(14) Woher haben Sie diese Informationen?

(15) Welche Informationen halten Sie noch für wichtig?

(16) Gibt es etwas bei diesem *Fleischerfachgeschäft*, das weiter verbessert werden könnte?

(17) Haben sich Ihre Einkaufs- und Verzehrgeohnheiten im Bezug auf Fleischwaren und Wurst im letzten halben Jahr geändert?

<u>Menge</u>	<u>Fleischart</u> (welche?)
<input type="checkbox"/> mehr geworden	<input type="checkbox"/> mehr _____
<input type="checkbox"/> gleich geblieben	<input type="checkbox"/> gleich viel _____
<input type="checkbox"/> weniger geworden	<input type="checkbox"/> weniger _____

Nun noch wenige Fragen zu Ihnen selbst.

(18) In welchem Jahr wurden Sie geboren?

(19) Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

(20) Wie hoch ist das monatliche Nettoeinkommen Ihres Haushalts?

bis 1.500 DM 1.500 - 3.000 DM 3.000 - 5.000 DM

5.000 - 8.000 DM über 8.000 DM

Vom Befragter auszufüllen!

(21) Geschlecht der befragten Person männlich weiblich

(22) Metzgerei- Nummer

--

Analyse und Wertung der Ergebnisse und des Nutzens integrierter Zusammenarbeit von Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft unter dem Aspekt einer hohen Lebensmittel- und Haftungssicherheit

von

Prof. Dr. Eberhard Karge, Dr. Heike Haacke, Tierarzt Jörn Karge
Institut für Tiergesundheit und Agrarökologie AG

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	136
1.1	Problemstellung	136
1.2	Zielstellung.....	137
2	Material und Methodik	137
2.1	Auswahl der Untersuchungsgruppen für die Datenerhebung	138
2.2	Struktur eines Fragespiegels zur Analyse der horizontalen und vertikalen Kooperation	138
3	Erhebungen in den Unternehmensgruppen.....	139
3.1	Charakteristik der Unternehmensgruppen	139
3.2	Horizontale Kooperation der Produzenten	139
3.3	Vertikale Kooperationen.....	140
3.3.1	Erzeugergemeinschaft Schlachtrinderproduktion	140
3.3.2	Erzeugergemeinschaft Schlachtschweineproduktion I	141
3.3.3	Erzeugergemeinschaft Schlachtgeflügelproduktion	141
3.3.4	Erzeugergemeinschaft Schlachtschweineproduktion II	141
3.4	Bedeutung und Rolle des Handels für die Entwicklung und Festigung horizontaler und vertikaler Kooperationsbeziehungen...	142
3.5	Analyse der Rolle und Wirksamkeit regionaler Qualitätsfleischprogramme für den Aufbau horizontaler und vertikaler Kooperations- und Wirtschaftsbeziehungen	143
3.6	Zusammenfassung: horizontale und vertikale Kooperation	144
4	Analyse der Bedeutung der landwirtschaftlichen Primärerzeugung für das Qualitätsniveau und die Qualitätssicherung integrierter arbeitender Wertschöpfungsketten bei der Nahrungsgüterproduktion	144

5	Objektive Anforderungen an und Voraussetzungen für die Entwicklung der Agrar- und Lebensmittelbranche unter Beachtung integrierter Zusammenarbeit	145
5.1	Internationalisierung der Agrarwirtschaft und des Agrarhandels....	145
5.2	Nachhaltige Entwicklung der Landwirtschaft.....	145
5.3	Globalisierung und Regionalvermarktung	146
5.4	Anforderungen an ein effektives Agrarmanagement zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit unter Beachtung der Rückverfolgbarkeit und Transparenz	146
5.5	Qualitätssicherung in der Land- und Ernährungswirtschaft unter Beachtung der Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Transparenz.....	147
6	Zusammenhang von Lebensmittelrecht und den Aufgaben integrierter Wertschöpfungsketten in der Land- und Ernährungswirtschaft	149
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	150
7.1	Analyse und Bewertung der Ausgangssituation.....	150
7.2	Wertschöpfungsketten und Marktmanagement.....	151
8	Literaturverzeichnis	153

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Ende vergangenen Jahres erstmals in Deutschland festgestellten Fälle von BSE (Bovine Spongiforme Enzephalopathie) gefolgt von den Gefahren durch die MKS (Maul- und Klauenseuche), waren auf nationaler Ebene sowie in vielen Teilen Europas mit tiefgreifenden Auswirkungen auf die Land- und Ernährungswirtschaft verknüpft. Der Verbraucher als letztes Glied der Wertschöpfungskette stellte durch verändertes Kaufverhalten seinen Einfluss und seine Bedeutung über Erfolg oder Misserfolg für alle betrieblichen Stufen in der Nahrungsgüterproduktion unter Beweis. Die generelle Aufgabe der Land- und Ernährungswirtschaft bestand und besteht darin, dem Verbraucher umgehend und nachhaltig den nachvollziehbaren Sicherheitsbeweis für das erzeugte Lebensmittel zu vermitteln, um auf diesem Wege Vertrauen und Kaufinteresse zurückzugewinnen. Das ist eine Grundforderung, der sich alle Beteiligten einer Wertschöpfungskette stellen müssen.

Neben den bekannten Gliedern einer Nahrungsgüter-Wertschöpfungskette: Landwirtschaft, Schlachtung und Verarbeitung sowie Handel sind nunmehr auch deren Betriebsmittellieferanten und Dienstleistungsnehmer in den Prozess der Offenlegung und Nachweispflicht zu integrieren.

Damit wird einem Grundanliegen der Europäischen Union entsprochen, das in einem Entwurf der Kommission für ein neues EU-Lebensmittelrecht (EUROPÄISCHE UNION, 2000 a) wie folgt ausgedrückt wird:

„Zur Gewährleistung gesundheitlich unbedenklicher Lebensmittel von der Primärproduktion bis hin zum Verkauf an den Endverbraucher ist ein integriertes Vorgehen erforderlich, bei dem alle Unternehmensbetreiber dafür Sorge tragen müssen, dass die Sicherheit des betreffenden Lebensmittels nicht in Frage gestellt wird.“

Ein besonderes Ergebnis der Diskussion zur Erhöhung der Lebensmittelsicherheit dürfte die Erkenntnis sein, dass diese Sicherheit nicht trennbar ist (EUROPÄISCHE UNION, 2000 b). Es geht nicht um große oder kleine Betriebe und auch nicht um ökologische oder konventionelle Produktion. Es geht vielmehr um mehr Sicherheit und Stabilität, um Qualität und Transparenz auf allen Prozessebenen, um eine perfekte Schnittstellenharmonisierung, um eine durchgehende Prozessoptimierung auf der Grundlage eines optimalen Kontrollsystems verbunden mit einer angemessenen Dokumentation und Nachweisführung.

1.2 Zielstellung

Es steht außer Frage, dass die gegenwärtige Situation, aber auch zukunftsichernde Maßnahmen, eine Neuausrichtung der Land- und Ernährungswirtschaft hin zu mehr Lebensmittelsicherheit bedingen. Das bedeutet, dass nicht nur die Eigenschaften des Endproduktes auf der Ladentheke als Qualitäts- und Sicherheitskriterien herangezogen werden, vielmehr ist die Art und Weise des gesamten Entwicklungs- und Fertigungsprozesses in die Bewertung einzubeziehen. Das erfordert eine neue bzw. höhere Qualität in der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit aller an der Erzeugung von Produkten beteiligter Prozessstufen. Mit diesem Ziel kann und sollte die Land- und Ernährungswirtschaft stufenübergreifend neu ausgerichtet und organisiert werden. Dieser innovative Aspekt beinhaltet eine ernsthafte Herausforderung an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, die auch den Verbraucher mit einschließt.

Im Einzelnen liegt der Analyse folgende inhaltliche Zielstellung zugrunde:

- Untersuchung ausgewählter Unternehmensgruppen hinsichtlich des Bestehens sowie der Wirksamkeit und Effizienz horizontaler und vertikaler Kooperationsbeziehungen,
- Ermittlung von Problemen und Hemmnissen, die beim Aufbau und dem Betreiben von Kooperationen in den einzelnen Prozessstufen auftreten können bzw. tatsächlich auftreten,
- Analyse der Bedeutung der landwirtschaftlichen Primärerzeugung für das Qualitätsniveau und die Qualitätssicherung integrierter arbeitender Wertschöpfungsketten bei der Nahrungsgüterproduktion,
- Feststellung objektiver Anforderungen an und Voraussetzungen für die weitere Entwicklung der Agrar- und Lebensmittelbranche,
- Untersuchung lebensmittelrechtlicher Aspekte und Voraussetzungen zur Entwicklung einer integrierten Nahrungsgüterproduktion in Deutschland und in der Europäischen Union,
- Zusammenfassung und Empfehlungen.

2 Material und Methodik

Die neutrale Prüf- und Zertifizierungsstelle für Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme des Instituts für Tiergesundheit und Agrarökologie ist auf dem gesamten Territorium der Bundesrepublik Deutschland und darüber hinaus in sechs weiteren europäischen Ländern in Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft tätig. Dadurch sind Möglichkeiten vorhanden, entsprechende analytische Erhebungen sowohl in unterschiedlichen Regionen Deutschlands als auch in verschiedenen Produktionsrichtungen durchzuführen. Für die vorliegende Studie wurde das Bundesland Brandenburg als Modellregion ausgewählt. Als Hauptgründe dafür sind zu nennen:

- Die Kooperationen sind in der Mehrzahl durch eine sehr heterogene Struktur und Betriebsgröße ihrer Mitgliedsunternehmen charakterisiert. Vielfach kooperieren bäuerliche Familienunternehmen und Agrar-genossenschaften in einer Erzeugergemeinschaft (EZG).
- Die Gründung der Kooperationen (EZG) ist erst vor relativ kurzer Zeit erfolgt. Daraus ergeben sich Fragen z. B. zur Stabilität und zur Entwicklung der Unternehmensgruppen.
- Außerdem ist von Interesse, inwieweit eine Richtlinie des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten des Landes Brandenburg zur "Förderung der Erzeugung von Qualitätsfleisch" vom 04.04.1996 zur Entwicklung der horizontalen doch insbesondere der vertikalen Kooperation (integrierte Produktion) beigetragen hat.

Innerhalb der Modellregion wurde die Produktion von Fleisch beispielhaft in die Analyse einbezogen. Als Gründe dafür sind zu nennen:

- Die tiefgreifenden Auswirkungen der verschiedenen Lebensmittelskandale betraf vor allem diese Branche.
- Im Land Brandenburg besitzt die Fleischerzeugung gemessen am Gesamtumsatz der Land- und Ernährungswirtschaft die größte Bedeutung (AGRARBERICHT 2001).
- Es existieren in diesem Bundesland seit mehreren Jahren Qualitätsfleischprogramme zur Absatzförderung.

2.1 Auswahl der Untersuchungsgruppen für die Datenerhebung

Es wurden 4 Unternehmensgruppen (Erzeugergemeinschaften = EZG) für die Datenerhebung ausgewählt. Jede der Unternehmensgruppen betreibt eine spezielle Produktionsrichtung. Eine derartige Differenzierung wird für erforderlich gehalten, um eventuelle Unterschiede und deren Ursachen in der Entwicklung der integrierten Produktion festzustellen. Folgende Produktionsrichtungen wurden erfasst:

- Schlachtrinderproduktion,
- Schlachtschweineproduktion I,
- Schlachtschweineproduktion II,
- Schlachtgeflügelproduktion.

Im Interesse der Präzisierung und Objektivierung von Teilfragen wurden darüber hinaus weitere Unternehmensgruppen in die Untersuchung einbezogen.

2.2 Struktur eines Fragespiegels zur Analyse der horizontalen und vertikalen Kooperation

Im Sinne der Fragestellung zu den Ergebnissen und zum Nutzen der integrierten Produktion wurde einleitend die horizontale Zusammenarbeit von Betrieben in Erzeugergemeinschaften als Grundlage und Ausgangsposition für die Bewertung einer integrierten Produktion analysiert.

Daran schlossen sich die Erhebungen zur eigentlichen integrierten Produktion an. Das Ziel bestand darin, Grundsätze der Leitung und Organisation im Hinblick auf eine integrierte Produktion einschließlich der erzielten Ergebnisse sowie der protagonistisch oder antagonistisch wirkenden Faktoren zu ermitteln.

Der Fragespiegel erfasst folgende Teilbereiche:

- Charakteristik der Unternehmensgruppen:
EZG, einschließlich der Entwicklung der Anzahl ihrer Mitglieder und der Erfassung des aktuellen Produktionsvolumens,

- Charakteristik der horizontalen Kooperation:
unter Beachtung der Produktionsgruppe, Anzahl der beteiligten Unternehmen, Grad der Andienung von Produkten, Einfluss auf Preisbildung und Vermarktung,
- Charakteristik der vertikalen Kooperation:
Ziel: Ist-Vergleich, Ergebnisse und Vorteile integrierter Zusammenarbeit, Ursachen und Gründe für ein Nichtzustandekommen bzw. für ein Scheitern begonnener integrierter Zusammenarbeit,
- Charakteristik der Beziehung zum Handel:
Bedeutung und Rolle des Handels für die Entwicklung und Festigung der vorhandenen horizontalen und vertikalen Kooperationsbeziehungen,
- Charakteristik integrierter Kooperationsnetze:
Bedeutung und Rolle der Koordination und Zusammenfassung horizontaler und vertikaler Kooperation,
- Analyse der Rolle und Wirksamkeit von Qualitätsfleischprogrammen für den Aufbau horizontaler und vertikaler Kooperations- und Wirtschaftsbeziehungen.

3 Erhebungen in den Unternehmensgruppen

3.1 Charakteristik der Unternehmensgruppen

Unternehmensgruppe	Gründungsjahr	Gründungsmitglieder	Mitglieder heute	Produktionsziel	Produktionsvolumen für das Jahr 2000 in Stück
Schlachtrinderproduktion	1996	13	38	Erzeugung/ Vermarktung Schlachtrinder & Absetzer	Rinder*: 3.950 Absetzer*: 1.500
Schlachtschweineproduktion I	1991	8	69	Erzeugung/ Vermarktung Schlachtschweine	Schweine: 250.000
Schlachtgeflügelproduktion	1994	9	9	Aufzucht/ Vermarktung Masthähnchen Erzeugung	Hähnchen: 17.000 t (ca. 12 Mio. Tiere)
Schlachtschweineproduktion II	1992	5	15	Schlachtschweine	Schweine: 200.000

* vorhandene Kapazität z. Z. nicht ausgelastet

3.2 Horizontale Kooperation der Produzenten

Alle Erzeugergemeinschaften kooperieren seit mehreren Jahren mit folgender Zielstellung:

- Optimierung der Haltungs- und Produktionsbedingungen im primären Erzeugerbereich durch Arbeit nach einem für alle Teilnehmer verbindlichen Qualitätssicherungsprogramm, das sowohl eine interne

Eigenkontrolle als auch eine neutrale externe Kontrolle beinhaltet. Dadurch sollten weitestgehend ein Ausschluss von Störfaktoren und Havariesituationen erreicht und gleichzeitig Voraussetzungen für eine konstante Qualitätsproduktion geschaffen werden.

- Konstante Produktion homogener Losgrößen gleicher und vermarktungsfähiger Primärerzeugnisse,
- Verbesserung bzw. Konsolidierung der Marktchancen durch das Angebot qualitätsgeprüfter Produkte, die zudem stets in gebotener Menge und kontinuierlich bereitgestellt werden können.

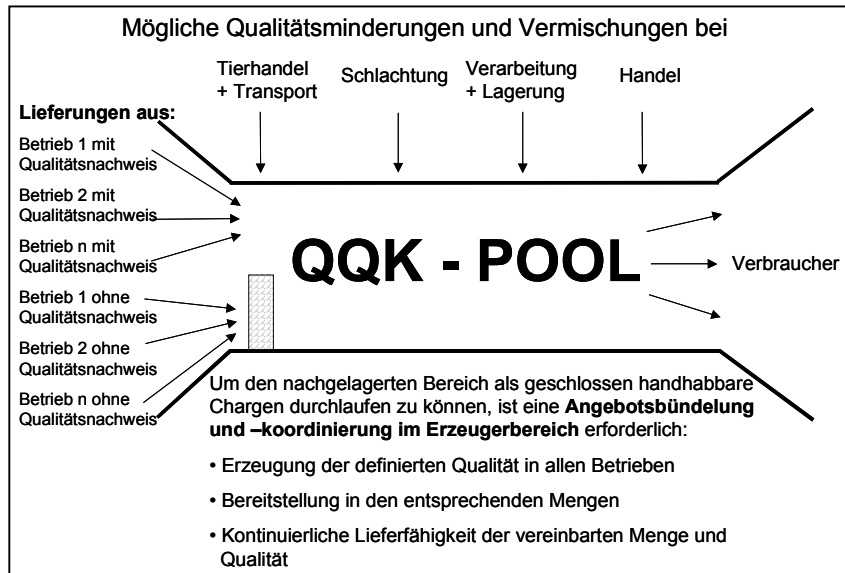
Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist innerhalb der Kooperationen die Bereitschaft erkennbar, die Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene zu pflegen und auszubauen. Das widerspiegelt sich auch in der wachsenden Zahl der Mitglieder, in den zunehmenden Produktionsvolumina und in der sich kontinuierlich entwickelnden Qualität der Erzeugnisse. Bei der Analyse der Entwicklung der Kooperationen einschließlich ihrer Marktpositionen wurde ein Erkenntnis mit allgemeingültigem Inhalt gewonnen:

Eine erfolgreiche, mittel- und langfristige Marktstrategie sollte stets davon ausgehen, dass die Qualität des unbearbeiteten Agrarproduktes (Qualität, Q_1) auch in einer prozessabhängigen Größenordnung (Quantität, Q_2) und außerdem kontinuierlich (Kontinuität, K) zur Verfügung stehen sollte. Alle drei Komponenten - Qualität, Quantität und Kontinuität - sind unabdingbar für eine erfolgreiche Marktstrategie.

In der Übersicht 1 sind die Anforderungen an den primären Erzeugerbereich hinsichtlich der Bereitstellung seiner Produkte in der erforderlichen Qualität und das im Hinblick auf Quantität und Kontinuität schematisch dargestellt.

Neben dem Nachweis positiver Entwicklungstendenzen führte die Analyse auch zu dem Erkenntnis, dass unabhängig vom Engagement der Mitglieder und der Geschäftsführungen in den Kooperationen Probleme und Hemmnisse auftreten, die oftmals durch die Produzenten allein, aber auch durch die Leitungen der EZG, nicht zu verhindern bzw. zu kompensieren sind. Entsprechende Störeinflüsse betreffen in der Regel nur eine, selten mehrere Produktionsrichtungen. So betraf die Dioxinproblematik die Geflügelproduktion. BSE und MKS belasteten bzw. belasten die Rinderwirtschaft. Die Schweine werden gegenwärtig vor allem mit Salmonellen in Verbindung gebracht. In jedem Fall ist ein mehr oder weniger ausgeprägtes restriktives Kaufverhalten bei den Verbrauchern zu registrieren, das in seiner Dimension und in seinen Auswirkungen absolut nicht vorhersehbar und daher auch nicht berechenbar ist.

Übersicht 1: Anforderung an Qualität, Quantität und Kontinuität in der landwirtschaftlichen Primärproduktion



Besonders gravierend sind die gegenwärtigen Probleme für die Schlachtrinderproduzenten auf Grund der BSE-Krise. Zwar stieg der Rindfleischabkauf in jüngster Zeit an, jedoch zu Lasten des Preisniveaus. Die Folge ist eine rückläufige Schlachtrinderproduktion, die bis zur Stilllegung von Produktionskapazitäten führen könnte, wie am Beispiel der analysierten Erzeugergemeinschaft nachgewiesen werden kann.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass bei wachsendem Produktionsausstoß in den Kooperationen die Produkte am regionalen Markt nur zum Teil zu platzieren sind. Dieser Aspekt gewinnt an Schärfe, wenn außerdem keine oder zu geringe Schlacht- und Verarbeitungskapazitäten in der Region angesiedelt sind und die Schlachttiere über weite Strecken transportiert werden müssen. Hinzu kommt, dass in derartigen Situationen für die Kooperationen die Gefahr eines Preisdiktats besteht. Gegenwärtig ist dies in einer der Schlachtschweine-Kooperationen der Fall.

Probleme resultieren ebenso aus der für die Erzeuger und ihre Kooperationen nicht immer überschaubaren und berechenbaren Agrarpolitik der Europäischen Union wie auch der der Bundesrepublik.

Ein weiteres Handicap für die Kooperationen resultiert aus dem Umstand, dass der Absatz nahezu ausschließlich direkt an Schlachthöfe erfolgt, die in der Regel die Vermarktung und Preisgestaltung mit dem Handel ohne Mitsprache der Kooperationen vornehmen. Ein Zustand der insbesondere unter dem Aspekt der Transparenz des gesamten Produktionsprozesses vom Stall bis zur Ladentheke sowie der Gewährleistung von Transparenz durch Rückverfolgbarkeit von Nahrungsgütern künftig nicht aufrecht erhalten werden kann. Schließlich liegt in diesem Umstand auch eine Ursache dafür, dass einzelne Kooperationsmitglieder versuchen, eigenständig preisgünstiger zu vermarkten, obgleich eine volle Andienung in entsprechenden Liefer- und Leistungsverträgen vereinbart wurde. Erfahrungsgemäß bleiben Verstöße gegen eine vereinbarte Andienungspflicht ohne Folgen für die betreffenden Unternehmen. Die Vorstellung einzelner Landwirte, ohne feste Bindung auf Dauer erfolgreicher zu sein, führt nur in Ausnahmefällen über einen längeren Zeitraum zu nachweisbaren ökonomischen Vorteilen.

Ein fehlendes Mitspracherecht bei der Vermarktung ihrer Produkte ist auch ein Grund dafür, dass nicht wenige landwirtschaftliche Unternehmen die Integration in eine Kooperation gegenwärtig noch ablehnen.

Derartige Probleme existieren in der Geflügelproduktion nicht. Hier werden regelmäßig mit den Vermarktern (Schlachthöfen) Preisgespräche geführt. Andererseits erschweren die feste Einbindung der Produzenten in ein Produktionszyklogramm und die damit verbundene Absatzsicherheit einen Wechsel des Vermarkters.

3.3 Vertikale Kooperationen

Unter dem Aspekt einer vertikalen Kooperation sind die Möglichkeiten und gegenwärtigen Bedingungen der in die Analyse einbezogenen Erzeugergemeinschaften bzw. -gruppen sehr differenziert. Generell wird von allen Unternehmensgruppen eine feste Einordnung in eine vertikale Kooperation nicht nur befürwortet, sondern auch angestrebt bzw. praktiziert.

3.3.1 Erzeugergemeinschaft Schlachtrinderproduktion

Die EZG ist seit geraumer Zeit bestrebt, direkte Geschäftskontakte zu mehreren Berliner Handelsketten zu knüpfen, leider bisher ohne messbare Ergebnisse, so dass die Unternehmensgruppe zwar selbst die Voraussetzungen für eine integrierte Wertschöpfungskette im Interesse des Verbraucherschutzes bietet, die weiteren Stufen jedoch noch nicht gewonnen und eingeordnet werden konnten, so dass die Attraktivität des Angebotes, die insbesondere in

der Produktqualität, in der verfügbaren Quantität und in der Möglichkeit einer kontinuierlichen Bereitstellung besteht und nachweisen lässt, wirtschaftlich und im Hinblick auf den Verbraucherschutz, völlig unzureichend zum Tragen kommt. Aus taktischen Gesichtspunkten erscheint das Überspringen der Prozessebenen Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung wenig erfolgversprechend für die Entwicklung einer integrierten Zusammenarbeit vom Erzeuger bis zum Handel.

3.3.2 Erzeugergemeinschaft Schlachtschweineproduktion I

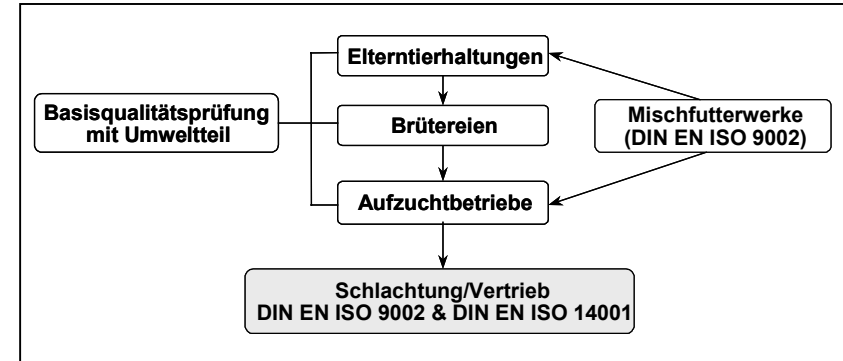
In dieser EZG waren bzw. sind Ansätze für eine Integration in ein durchgehendes Qualitätssicherungssystem vorhanden. Die EZG war in ein Integrationsmodell des Landes Brandenburg eingebunden, das sich vom Erzeugerbereich über die Prozessstufen Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung bis hin auf die Ladentheke einer Berliner Handelskette erstreckte. Das Projekt scheiterte nach 5 Jahren durch ein sichtliches Desinteresse im Schlachtbereich. Gegenwärtig ist eine begrenzte Einbindung in andere Qualitätsfleischlinien vorhanden. Insgesamt ist festzustellen, dass auch in diesem Falle das vorhandene Qualitätspotential völlig unzureichend für eine dauerhafte integrierte Produktion hochwertiger Nahrungsgüter genutzt wird. Die EZG bekundet trotzdem ihr nachhaltiges Interesse an vertikalen Kooperationsbeziehungen, weil dadurch stabile Absatzlinien mit kurzen Transportwegen erwartet werden.

3.3.3 Erzeugergemeinschaft Schlachtgeflügelproduktion

Diese EZG ist bereits seit ihrer Gründung in ein vollständig integriertes Qualitäts- und Produktionsmanagementsystem eingebunden und das sowohl in absteigender wie auch in aufsteigender Richtung. Vorgelagert sind die Reproduktionsstufen Elterntierhaltung und Brüterei. Nachgelagert sind die Schlachtung und Verarbeitung sowie der Vertrieb und der Handel. Das Futter bezieht die EZG ausschließlich von festen Vertragspartnern, die nach einheitlichen Rezepturen und unter konkreter Vorgabe der Inhaltsstoffe produzieren.

Das integrierte System wird von der Primärerzeugung (Elterntierhaltung und Brüterei) über die Aufzucht bis hin zur Schlachtung und Verarbeitung einschließlich der Mischfutterwerke durchgehend kontrolliert (Übersicht 2).

Übersicht 2: Integriertes Prüfsystem in der Geflügelfleischproduktion



Bemerkenswert ist, dass neben der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung wirtschaftliche Depressionen kooperativ durch einen sinnvollen Ertragsausgleich gemeistert und überstanden wurden. Die wirtschaftliche Sicherheit der Einzelunternehmen ist unter den Bedingungen einer integrierten Zusammenarbeit bedeutend gewachsen.

Der sichtbar dargestellte Herkunftsnachweis auf den Etiketten der gesamten Erzeugnispalette hat außerdem zur Erhöhung des Verbrauchervertrauens beigetragen. Unter diesen Voraussetzungen und Bedingungen expandiert die Branche seit längerer Zeit kontinuierlich. Die EZG ist zu 100 % in die Markengeflügelproduktion einbezogen.

3.3.4 Erzeugergemeinschaft Schlachtschweineproduktion II

Diese EZG hat kontinuierlich seit 1993 an einem Markenprogramm für Schweinefleisch gearbeitet. Von Beginn an wurde ein Schwerpunkt auf die Qualitätsproduktion in den Erzeugerbetrieben gelegt. Schweine, die den Anforderungen des Qualitätsprogramms entsprachen, wurden und werden mit einem Bonus von 5,00 DM pro Schlacht tier honoriert. Eine Maßnahme, die zweifelsohne bewirkte, dass einerseits die Erzeugerunternehmen konstant und vollständig andienten und die andererseits dazu führte, dass sich die Anzahl der Schlachtschweinelieferanten ständig vergrößerte. Außerdem erfüllten immer mehr Schlachtschweine die Anforderungen des Markenfleischprogramms. Ein Zeichen dafür, dass das Produkt Schlachtschwein an sich ebenfalls einen Qualitätszuwachs erfuhr. Hiermit dürfte auch der Nachweis dauerhafter Vorteile für landwirtschaftliche Erzeugerbetriebe bei beständiger Vertrags- und Kooperationstreue erbracht sein. Die EZG schätzt ein, dass durch das Markenfleischprogramm ein wirksames Vermarktungsargument

geschaffen wurde. Der überregionale wie regionale Handel reagierte mit konstanter Abnahme des Markenfleisches aber ohne eine zusätzliche Honorierung des erhöhten Aufwandes. Jedoch werden für das Qualitätsfleisch Erlöse im oberen Preissegment realisiert.

Die EZG Schlachtschweineproduktion II hat mit diesem Projekt ihre konzeptionellen, organisatorischen und koordinierenden Fähigkeiten unter Beweis gestellt, ein durchgehendes (integriertes) Qualitätsfleischprogramm zu initiieren und sowohl in den vor- wie auch nachgelagerten Prozessstufen zu leiten, zu organisieren und zu allseitigem Nutzen zu führen.

3.4 Bedeutung und Rolle des Handels für die Entwicklung und Festigung horizontaler und vertikaler Kooperationsbeziehungen

Wie das Beispiel der EZG Schlachtschweineproduktion II beweist, reagiert der Handel durchaus positiv auf sicher und dauerhaft funktionierende Qualitätsfleischangebote. Er reagiert sofort konträr sofern die zugesicherten Voraussetzungen und Bedingungen nicht mehr gegeben sind.

Als Beispiel für einen positiven Ansatz mit negativem Ausgang sei das bereits erwähnte Modellprojekt im Land Brandenburg angeführt. Anfang April 1996 nahm eine Berliner Handelskette das bis dahin gelistete Irish Beef aus ihrem Sortiment heraus. Dafür bezog das Unternehmen Rindfleisch ausschließlich aus den neuen Bundesländern mit der Zielstellung, in Kürze nur noch Rindfleisch aus dem Land Brandenburg zu vermarkten. Mit Beginn des Jahres 1997 wurde ebenso Schweinefleisch exklusiv aus Brandenburg in das Sortiment aufgenommen. Das Schlachtvieh wurde von ausgesuchten Landwirtschaftsunternehmen bezogen, die nach definierten Qualitätsparametern produzierten und einer neutralen Prüfung unterlagen. Neu in diesem Zusammenhang war, dass die Qualitätsanforderungen an die Erzeugung von Schlachttieren definitiv vom Handel vorgegeben und direkt über den Schlacht- und Zerlegebetrieb an den landwirtschaftlichen Erzeuger gerichtet wurden. Diese Anforderungen enthielten Qualitätsansprüche bezüglich:

- der Rassen,
- der Haltungsbedingungen und des Tierschutzes in den landwirtschaftlichen Betrieben,
- der Futtermittel,
- des Arzneimitteleinsatzes,
- der Verladung und des Transports,

- der Schlachtung,
- der Schlachtkörperqualität,
- der Exklusivität im Verkauf.

All diese Kriterien wurden von einer neutralen Kontrollstelle exakt und kontinuierlich geprüft.

Die Organisation der Qualitätsfleischerzeugung bei Rind und Schwein erfolgte durch den Schlacht- und Zerlegebetrieb. Das Management des Gesamtprojektes oblag in den Folgejahren einem Arbeitskreis, in dem sowohl die Geschäftsführung des Handelsunternehmens als auch die des Schlacht- und Zerlegebetriebes sowie eine neutrale Kontrollstelle vertreten waren. Regelmäßig im Abstand von 4 bis 8 Wochen fanden Beratungen des Arbeitskreises statt, in denen wiederholt Informations- und Schulungsveranstaltungen für das Verkaufspersonal des Handelsunternehmens sowie für die beteiligten Landwirte initiiert und ausschließlich durchgeführt wurden.

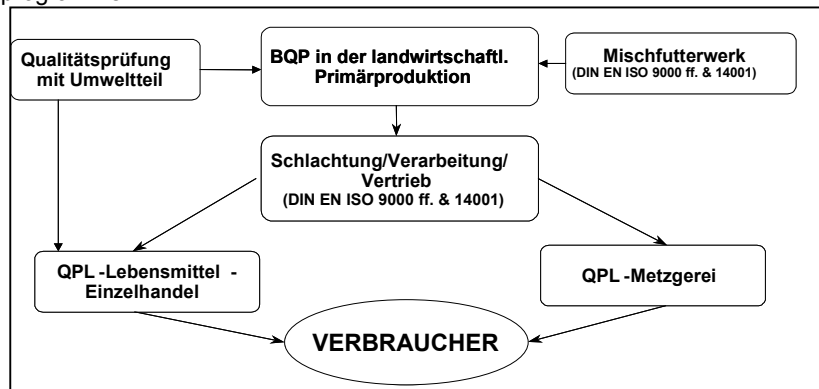
Eine nahezu perfekte "Gläserne Wertschöpfungskette" war entstanden, der neben nachweislicher Ausbaufähigkeit auch ein Modellcharakter bestätigt werden konnte. Leider war dieses Projekt nicht von Bestand. Mitte des Jahres 2001 kündigte das Handelsunternehmen die entsprechenden Verträge mit der Begründung, die seitens des Handels bestehenden Erwartungen werden durch den Schlacht- und Zerlegebetrieb nicht mehr erfüllt.

Seit Mitte 2000 ist die EZG Schlachtschweineproduktion II in ein anderes Markenfleischprogramm, initiiert durch eine andere Handelskette, integriert. Alle an diesem Programm beteiligten Partner der Wertschöpfungsstufen haben sich auf einheitliche Prüfkriterien einer neutralen Kontrollstelle und den Qualitätsansprüchen der Centralen Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) verständigt. Besonders hervorzuheben ist bei dieser Wertschöpfungskette die Entscheidung der Handelsgruppe, ihre Fleischabteilungen ebenfalls nach einheitlichen Qualitätskriterien prüfen und zertifizieren zu lassen (BÖHNKE, 2001). In die Qualitätsprüfung des Lebensmitteleinzelhandels wurden bzw. werden die folgenden Komplexe einbezogen:

- Allgemeines Hygienemanagement,
- Spezielles Hygienemanagement,
- Rückverfolgbarkeit,
- Umweltschutz.

In der Übersicht 3 ist das integrierte Qualitätssicherungssystem des Markenfleischprogramms für die einzelnen Prozessstufen dargestellt. Wie in der Geflügelproduktion sind von der Erzeugerebene über die Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung alle beteiligten Unternehmen in ein integriertes Qualitäts- und Umweltmanagementsystem einbezogen, das auch den Mischfutterproduzenten und den Handel einschließt.

Übersicht 3: Integriertes Qualitätssicherungssystem eines Markenfleischprogramms



3.5 Analyse der Rolle und Wirksamkeit regionaler Qualitätsfleischprogramme für den Aufbau horizontaler und vertikaler Kooperations- und Wirtschaftsbeziehungen

Durch eine Richtlinie des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten des Landes Brandenburg über die Gewährung von Zuwendungen zur "Förderung der Erzeugung von Qualitätsfleisch" vom 04. April 1996 sowie durch einschlägige Qualitätsfleischprogramme des Verbandes zur Förderung der Agrar- und Ernährungswirtschaft des Landes Brandenburg e.V. - pro agro - wurden inhaltlich-organisatorische Grundlagen und Voraussetzungen für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen im Land Brandenburg geschaffen. Es wurden für die Fleischbranche Qualitätsrichtlinien für Rinder, Schweine und Geflügel aufgelegt (PRO AGRO, 2001 a-c).

Gefördert wurden erstens die Erarbeitung und Einführung von speziellen, produktbezogenen Qualitätsfleischprogrammen sowie deren Prüfung und Zertifizierung durch neutrale Prüfinstitutionen und zweitens eine Produktions-

prämie für die aus diesen Qualitätsfleischprogrammen hervorgehenden Primärerzeugnisse.

In den landwirtschaftlichen Betrieben war die Qualitätsfleischrichtlinie nachweislich Grund und Veranlassung, bestehende EZG inhaltlich zu konsolidieren, neue Kooperationsverbindungen auf horizontaler Ebene einzugehen sowie die eigenen betrieblichen Produktionsbedingungen und Prozessabläufe kritisch zu analysieren und bestehende Mängel und Risiken zu korrigieren. Insgesamt kann somit den Programmen ein positives Ergebnis bestätigt werden, das jedoch heutigen Ansprüchen nur noch teilweise genügt, da die Richtlinie ausschließlich auf den Erzeugerbereich ausgerichtet war und Ergebnisse nur auf dieser Ebene nachzuweisen sind. So konnte, außer beim Geflügel, von den geprüften Rinder- und Schweinemästern nur ein geringer Teil in eine vertikale Wertschöpfungskette eingebunden werden. Wesentliche Gründe dafür dürften darin bestehen, dass:

- die Förderprogramme an sich die Durchgängigkeit und damit den Aufbau von vertikalen Wertschöpfungsketten vom Ansatz her nicht oder nur unzureichend beinhalteten,
- die Landwirtschaftsunternehmen nur zum Teil bereit waren, in eine Vertragsproduktion einzuwilligen und sich möglichst vollständig mit ihren Produkten anzudienen,
- seitens der Schlacht- und Verarbeitungsindustrie zwar die Bereitschaft zur integrativen Zusammenarbeit zu erkennen war, doch entsprechende Projekte nur in Einzelfällen vom Stall bis auf die Ladentheke geführt wurden,
- die Verbraucher mit ihrem Kaufverhalten die Forderungen nach transparenter und rückverfolgbarer Lebensmittelsicherheit nicht mit dem erforderlichen Nachdruck vertraten,
- der Handel, bis auf Ausnahmen, kein artikuliertes Interesse an einem durchgehenden Qualitätsmanagementsystem vom Stall bis zur Ladentheke zu diesem Zeitpunkt erkennen ließ, da die Festlegung auf eine definierte Herkunft mit gesicherter Erzeugungsqualität das Risiko der Nischenverfügbarkeit in Havariesituationen und eine Einschränkung der Verfügbarkeit beinhalteten. So war und ist der Preis in der Regel das einzige erkennbare Unterscheidungs- und damit auch Entscheidungsmerkmal für den Verbraucher, da die qualitativen Produkteigenschaften nicht oder nicht überzeugend herausgestellt werden.

3.6 Zusammenfassung: horizontale und vertikale Kooperation

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass im Land Brandenburg wie auch in anderen Teilen Deutschlands hinsichtlich horizontaler Kooperation gute Ansätze und Voraussetzungen für eine integrative Entwicklung bestehen. Im Jahr 2000 bestanden in Deutschland insgesamt 1.079 Erzeugergemeinschaften und 26 Vereinigungen von Erzeugergemeinschaften (GÄRTNER, 2001, mündliche Mitteilung). Weiterhin ist festzustellen, dass die vertikale Kooperation zweifelsohne die Zukunft in der Land- und Ernährungswirtschaft prägen wird.

Dazu führt WINDHORST (2001) aus, dass sich eine hohe Produktsicherheit am effektivsten in geschlossenen Produktionssystemen erreichen lässt, in denen alle Schritte des Produktionsprozesses lückenlos dokumentiert worden sind.

WESJOHANN (2001) bestätigt dies und fügt hinzu, dass eine Prozessqualität über alle Produktionsstufen hinweg nur verankert und kontrolliert werden kann, wenn man sich auch zu einer gewissen Größe bekennen darf. Nur dann ist das Risiko minimiert, dass ein Glied der Erzeugerkette nicht funktioniert. Insbesondere externe Lieferanten und deren Qualitätsverständnis sind als Risiko anzusehen. Nicht die Größe eines Betriebes ist entscheidend für die Qualität der Ware. Die Kapazität von Unternehmen zu einem negativen Qualitätskriterium zu machen, sei ein verhängnisvoller Fehler. Qualität und Sicherheit sind stets ein Gemeinschaftswerk von Erzeugern, Handel und Verbrauchern.

In der Geflügelwirtschaft haben die vertikalen Kooperationen quantitativ eine bemerkenswerte Dimension und qualitativ einen hohen Leistungsstand erreicht (WESJOHANN, 2001). Dies konnte beispielhaft an der EZG Schlachtgeflügelproduktion dargestellt werden. In der Rind- und Schweinefleischerzeugung und -vermarktung sind diesbezüglich jedoch z. Zt. lediglich punktuelle Ansätze zu erkennen. Das gescheiterte Modellprojekt im Land Brandenburg zeigt, dass ein mit Aufwand und Engagement von allen beteiligten Seiten kreierte und integriertes Qualitätsmanagementsystem, das den Kriterien einer Wertschöpfungskette in den entscheidenden Punkten entsprach, auf Dauer kein Selbstläufer ist, vielmehr einer permanenten Pflege, Kontrolle und Fortentwicklung durch alle beteiligten Seiten bedarf.

4 Analyse der Bedeutung der landwirtschaftlichen Primärerzeugung für das Qualitätsniveau und die Qualitätssicherung integriert arbeitender Wertschöpfungsketten bei der Nahrungsgüterproduktion

Im Zusammenhang mit Untersuchungen zu horizontalen Kooperationsbeziehungen und der Bedeutung der landwirtschaftlichen Primärproduktion als Basis und Ausgangspunkt integrierter Wirtschaftsverbindungen in den Wertschöpfungsketten der Nahrungsgüterproduktion, wurde die Schlüsselrolle des landwirtschaftlichen Erzeugerbereiches erkannt und daraus die These abgeleitet (KARGE, 2001):

Wie auch immer Qualität definiert wird, Qualität von Nahrungsgütern entsteht ausschließlich im landwirtschaftlichen Erzeugerbereich.

Diese Basis-/Ausgangsqualität kann in den folgenden Stufen einer Wertschöpfungskette bestenfalls fortgeführt und erhalten werden.

Fast zwangsläufig resultiert aus dieser These erstens die Forderung nach einer besonderen und produktspezifischen Kontrolle und Bewertung der landwirtschaftlichen Prozessabläufe.

Zweitens ist daraus zu schließen, dass durch die abnehmende Hand konkrete Anforderungen an die Prozess- und Produktqualität im landwirtschaftlichen Erzeugerbereich vorzugeben sind.

Drittens drängt sich die Frage auf, wodurch die Basisqualität beeinträchtigt und negativ abweichend beeinflusst werden kann?

Im Ergebnis wissenschaftlicher Erhebungen und aus den bisher gewonnenen Erfahrung heraus lassen sich Qualitätsabweichungen z. B. in der Schlachtvieherzeugung mit folgenden Ursachen- und Faktorenkomplexen in einen kausalen Zusammenhang führen (BLAHA & BLAHA, 1995; BRANSCHIED, 1998; IFTA, 2001 im Druck; KARGE in Vorbereitung):

- Störungen bzw. Beeinträchtigungen der Tiergesundheit,
- Fehler im Prozessmanagement (Fragen der Haltung, Pflege, Fütterung etc. betreffend),
- Kontaminations- und Rückstandsfragen und
- umweltgerechte Bewirtschaftung.

Mit der Definition kausaler Ursachen- und Faktorenkomplexe sowie deren Einfluss auf die Qualität der Basisprodukte waren gleichzeitig Möglichkeiten und Voraussetzungen für die Erarbeitung prozessspezifischer Prüfprogramme gegeben, deren Anwendung den Ausschluss negativer Einwirkungen auf die Basisqualität zum Ziel hatte. Gleichzeitig konnte damit einem Grundanliegen der Verbraucher nach einer sachkundigen und unabhängigen Prüfung in der landwirtschaftlichen Primärproduktion entsprochen werden.

Sämtliche landwirtschaftliche Unternehmen, die in den unter Ziffer 3.1. vorgestellten Kooperationen zusammengeschlossen sind, unterziehen sich bereits seit mehreren Jahren einer entsprechenden Basisqualitätsprüfung. Für die Anwenderbetriebe können kurz- bis längerfristig folgende Vorteile durch diese Prüfung erwartet werden:

- Bestätigung der Handlungsübereinstimmung mit dem geltenden Recht bzw. der Rechtssicherheit,
- Vermeidung bzw. Reduzierung von Produktionsrisiken,
- Optimierung und Stabilisierung der Prozessabläufe,
- Gewährleistung einer hohen und nachvollziehbaren Produktqualität,
- Nachweis eines treffenden und praktizierten Eigenkontrollsystems,
- Bestätigung einer prinzipiellen Qualitätsfähigkeit des betreffenden Unternehmens,
- Nachweis der Voraussetzungen für horizontale und vertikale Kooperationsverbindungen und damit für integrierte Qualitätsmanagementsysteme,
- Bestätigung der Voraussetzungen für die Kompatibilität betriebseigener mit den Qualitätsmanagementsystemen der Partnerunternehmen innerhalb einer Wertschöpfungskette.

5 Objektive Anforderungen an und Voraussetzungen für die Entwicklung der Agrar- und Lebensmittelbranche unter Beachtung integrierter Zusammenarbeit

5.1 Internationalisierung der Agrarwirtschaft und des Agrarhandels

Es ist davon auszugehen, dass die gesamte Land- und Ernährungswirtschaft in Deutschland durch die zunehmende Verflechtung der internationalen Märkte einem stärkeren Wettbewerbsdruck unterliegt. Die Chancen der einzelnen Agrarstandorte hängen maßgeblich davon ab, inwieweit die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und auf ein national und international tragfähiges Niveau geführt werden kann. Eine notwendige Anpassung an internationale Wettbewerbskriterien und -zwänge lässt sich auf Grund folgender Entwicklungstendenzen ableiten:

- Im Zusammenhang mit der Liberalisierung des Agrarhandels durch den Abbau derzeit noch bestehender Handelsbeschränkungen ist mit einer Intensivierung des Wettbewerbs auf heimischen Märkten zu rechnen.
- Mit der Veränderung agrarpolitischer Rahmenbedingungen infolge der AGENDA 21 (1992) ist der schrittweise Übergang von einem durch Marktordnungen staatlich geregelt zu einem von marktwirtschaftlichen Prozessen gesteuerten System eingeleitet worden.
- Technische Fortschritte und die zunehmende Vernetzung der Marktteilnehmer über das Internet lassen Handelsplatzformen entstehen, die die konventionellen Vermarktungsstrukturen und -prozesse bedeutend erneuern und intensivieren.
- Steigende Anforderungen der Verbraucher an Qualitäts- und Lebensmittelsicherheit bedingen eine neue Ausrichtung der Produktionsprozesse in Wertschöpfungsketten.

5.2 Nachhaltige Entwicklung der Landwirtschaft

Die AGENDA 21 (1992) orientiert sich an der Beachtung der Nachhaltigkeit bei der Entwicklung der Landwirtschaft. Nachhaltigkeit ist inzwischen in Politik und Wirtschaft ein sehr positiv interpretierter Begriff und wird als Gegenteil von Kurzsichtigkeit sowie Konzeptions- und Planlosigkeit verstanden. Konkret werden dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung stets drei Komponenten

zugeordnet: Ökologie, Ökonomie und der soziale Aspekt. Oberstes Ziel einer derartigen Entwicklung ist somit erstens eine nachhaltige Steigerung der Nahrungsgüterproduktion, zweitens eine schonende Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen (Umweltschutz) sowie drittens die Schaffung von Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten. Auf diese Weise wird eine ländliche Entwicklung nachhaltig unterstützt. Eine Neuorientierung der Land- und Ernährungswirtschaft - ob regional oder übergreifend - sollte deshalb stets unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit konzipiert und praktiziert werden.

5.3 Globalisierung und Regionalvermarktung

Seitens der Verbraucher werden häufig regional erzeugte und vermarktete Produkte favorisiert. Dieser Erwartung ist Rechnung zu tragen. Dem gegenüber wird eine intakte Wertschöpfungskette mit einer breiten horizontalen Basis, die den Anforderungen an Qualität, Quantität und Kontinuität entspricht, den anfallenden Produktumfang i.d.R. regional nicht absetzen können. Das hier erkennbare Problem von regionaler Produktion und überregionalem Absatz ist kaum durch ein einzelnes Unternehmen zu lösen. Globalisierung und/oder Regionalisierung lassen sich jedoch durchaus sinnvoll und nutzbringend miteinander durch und in Wertschöpfungsketten verbinden. In derartigen Wirtschaftskonstellationen können notwendige personelle Voraussetzungen, Transportkapazitäten u.a. Bedingungen geschaffen werden, die im Interesse von Marktflexibilität und -mobilität erforderlich sind. Das Ziel einer neuheitlichen Agrarentwicklung sollte deshalb darin bestehen, regionale Produkte gleichermaßen vor Ort und darüber hinaus durch globale Märkte und Unternehmen zu vertreiben. Aus diesem Grunde sollten entsprechende Überlegungen von vornherein bei der Konzipierung, beim Aufbau und Betreiben von markt- und wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsketten mit dem Anspruch auf integrierte Produktionsverfahren berücksichtigt werden.

5.4 Anforderungen an ein effektives Agrarmanagement zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit unter Beachtung der Rückverfolgbarkeit und Transparenz

Rückverfolgbarkeit ist der methodische Kern und die Grundvoraussetzung jeder Strategie zur Gewinnung und Erhaltung des Verbrauchervertrauens! Rückverfolgbarkeit beinhaltet die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen, produktbezogene Informationen und Daten mit definierten Produkteinheiten zu verbinden, zu transportieren und transparent zu machen.

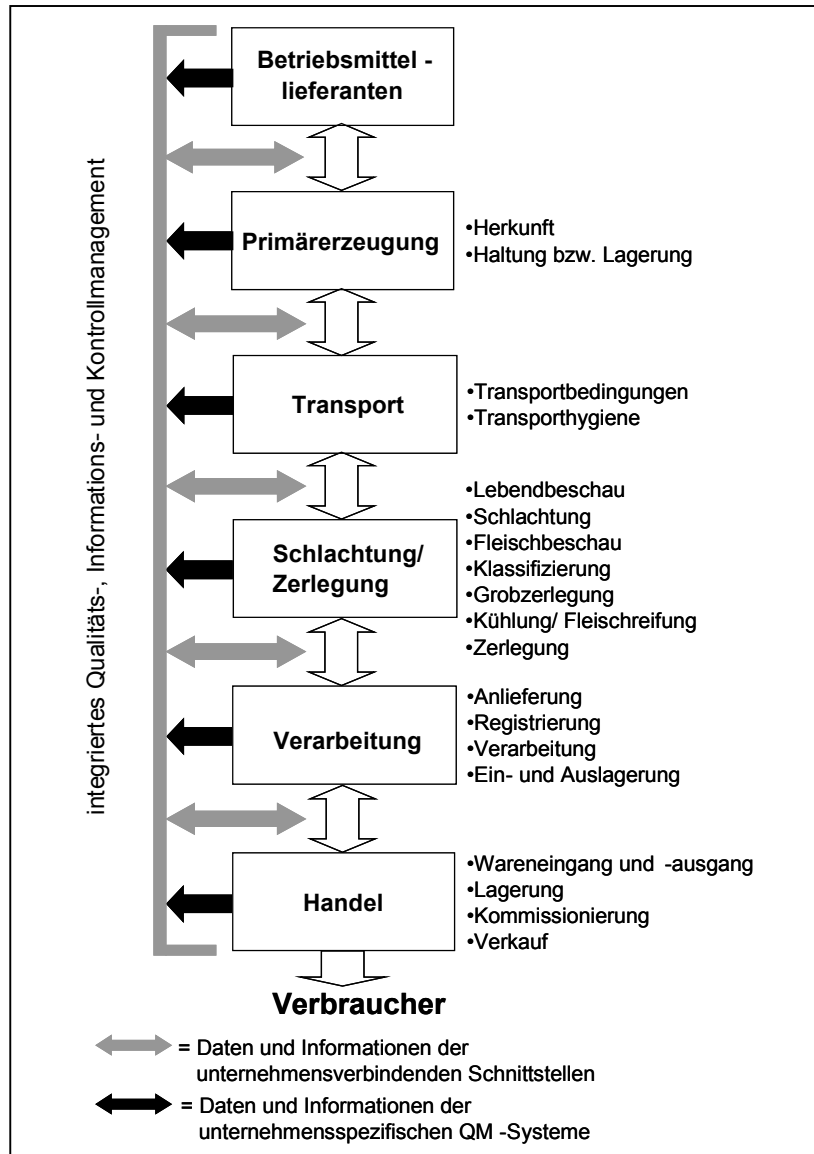
Rückverfolgbarkeit ist somit ein betriebsübergreifendes Informationsmanagement. Die Organisation der Rückverfolgbarkeit ist bislang, außer bei Rindfleisch, noch keine lebensmittelrechtliche Verpflichtung. Sie ist jedoch als Kernforderung in den Entwürfen zum neuen Lebensmittelrecht verankert (EU, 2000 a).

Voraussetzung für das Funktionieren der Rückverfolgbarkeit eines Endproduktes bis zum Ursprung der Entstehung ist, dass alle an seiner Herstellung beteiligten Unternehmen die erforderlichen Voraussetzungen, sprich Daten und Informationen, erfassen und weiterleiten. Generell ist zwischen interner und externer Rückverfolgbarkeit zu unterscheiden. Interne Rückverfolgbarkeit betrifft unter anderem die innerbetriebliche Chargentrennung und -bezeichnung. Demgegenüber steht die externe Rückverfolgbarkeit. Sie ist das Hauptmerkmal der Kettenrückverfolgbarkeit und muss zwischen den Betrieben unterschiedlicher Art abgestimmt und harmonisiert (Schnittstellenharmonisierung) werden (BUND FÜR LEBENSMITTELRECHT UND LEBENSMITTELKUNDE, 2001).

In der Übersicht 4 ist am Beispiel der Fleischproduktion eine solche vertikale Wertschöpfungskette mit den unternehmensspezifischen Daten- und Informationsflüssen für die interne Rückverfolgbarkeit innerhalb der einzelnen Prozessstufen sowie den unternehmensverbindenden Daten- und Informationsflüssen für die externe Rückverfolgbarkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette dargestellt.

Es wird kaum möglich sein, alle anfallenden Daten auf den jeweiligen Ebenen in den Datenfluss einzubeziehen. Deshalb besteht eine besondere Aufgabe darin, eine repräsentative Auswahl geeigneter Daten und Informationen zu treffen. Darüber hinaus ist zu unterscheiden, in welche Richtung - aufwärts oder abwärts - der Datenfluss zu richten ist. Damit wird deutlich, dass Rückverfolgbarkeit einerseits eine gewaltige organisatorische Herausforderung darstellt, aber andererseits eine Summe von Vorteilen bietet.

Übersicht 4: Vertikale Wertschöpfungskette Fleisch mit unternehmens-spezifischen und unternehmensverbindenden Daten- und Informationsflüssen eines integrierten Qualitätsmanagementsystems



Die Vorteile der Rückverfolgbarkeit sind:

- die Transparenz der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet ein uneingeschränktes Verbrauchervertrauen,
- die Lebensmittelproduzenten erhalten damit eine Möglichkeit der Schadensbegrenzung in Krisensituationen durch:
 - schnellen Zugriff auf Daten und Produkte,
 - abgrenzbare Sperrungen fehlerhafter Produkte,
 - konkrete Kommunikation nach innen und außen,
 - schnelle Kunden- und Verbraucherinformation,
 - schnelle Ursachenermittlung,
 - Klärung von Haftungsfragen,
 - konkrete Sanktionsmaßnahmen gegenüber Lieferanten,
- die Rückverfolgbarkeit gewährleistet ein hohes Maß an Rechtssicherheit bei allen Beteiligten der Wertschöpfungskette,
- durch eine erhöhte Prozesssicherheit werden darüber hinaus Voraussetzungen für eine konstant hohe Produktsicherheit geschaffen,
- Rückverfolgbarkeit wirkt auf diese Weise als Qualitätsverstärker, wodurch in den Unternehmen positive Effizienzeffekte zu erwarten sind,
- aus der Rückverfolgbarkeit resultieren schließlich vorteilhafte Marketingeffekte, da das jeweilige Produkt nachweislich und glaubwürdig am Markt ausgelobt werden kann.

5.5 Qualitätssicherung in der Land- und Ernährungswirtschaft unter Beachtung der Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Transparenz

Die Rückverfolgbarkeit in vertikalen Kooperationen ist nur durch ein integriertes Qualitätssicherungssystem effektiv zu gewährleisten.

In der Landwirtschaft existieren unterschiedliche Qualitätssicherungssysteme (QSS):

- Kundenorientierte Qualitätsmanagementsysteme: Produktion richtet sich nach den Wünschen der Kunden (Verträge mit der aufnehmenden Hand u.ä.),
- Kontroll- und Bewertungssysteme: Einzelunternehmen oder Unternehmenszusammenschlüsse, die sich Produktions- und Qualitätsrichtlinien

unterwerfen (Basisqualitäts-Prüfung, CMA Prüfsiegel, Qualitätsfleischprogramme, IKB usw.),

- Zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme nach der Norm DIN EN ISO 9000:2000. Diese Systeme werden durch eine neutrale Instanz begutachtet (zertifiziert) und die Konformität des Qualitätsmanagementsystems mit den Anforderungen der internationalen Norm festgestellt (MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT, FORSTEN UND FISCHEREI MECKLENBURG-VORPOMMERN, 2001).

Neben den oben genannten QSS existieren insbesondere in der Verarbeitungsindustrie Eigenkontrollsysteme, die aufgrund der Forderungen der LEBENSMITTELHYGIENE-VERORDNUNG (LMHV) (1997) und der GEFLÜGELFLEISCHHYGIENE-VERORDNUNG (GFIHV) (1999) zu etablieren sind. Diesbezüglich werden häufig Eigenkontrollsysteme aufgebaut, die dem sogenannten Hazard Analysis Critical Control Point-Konzept (HACCP) entsprechen. Dabei haben die Lebensmittelunternehmen die für die Lebensmittelsicherheit kritischen Punkte im Prozessablauf festzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass angemessene Sicherheitsmaßnahmen festgelegt, durchgeführt, eingehalten und überprüft werden.

Dabei gelten folgende Grundsätze:

- Analyse der potentiellen Risiken für Lebensmittel in den Prozessen eines Lebensmittelunternehmens,
- Identifizierung der Punkte in diesen Prozessen, an denen Risiken für Lebensmittel auftreten können,
- Festlegung, welche dieser Punkte für die Lebensmittelsicherheit kritisch sind,
- Die „kritischen“ Punkte,
- Festlegung und Durchführung wirksamer Prüf- und Überwachungsverfahren für diese kritischen Punkte einschließlich Dokumentation,
- Überprüfung der Gefährdungsanalyse für Lebensmittel, der kritischen Kontrollpunkte und der Prüf- und Überwachungsverfahren in regelmäßigen Abständen und bei jeder Änderung der Prozesse in dem Lebensmittelunternehmen.

Allgemein ist festzustellen, dass die wachsenden Anforderungen des Verbrauchers und des Handels an ein landwirtschaftliches Produkt nicht mehr nur objektive Qualitätskriterien wie gesundheitliche Unbedenklichkeit durch Freisein von Krankheitserregern und Rückständen, Nährwert und Schmackhaftigkeit betreffen, sondern immer mehr auch sogenannte subjektive Qualitätskriterien wie Herkunft, artgerechte Tierhaltung und tierschutzgerechte

Behandlung der Tiere vor der Schlachtung bzw. Erzeugung nach ökologischen Kriterien (BLAHA u. BLAHA, 1995).

Im Leitfaden zur „Gläsernen Produktion“ in der Landwirtschaft (MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT, FORSTEN UND FISCHEREI MECKLENBURG-VORPOMMERN, 2001) wird dargestellt, dass die Vorteile von Qualitätsmanagementsystemen für geschlossene Produktionsketten häufig nicht in erster Linie in der Realisierung höherer Verkaufspreise liegen, sondern in der Verbesserung der Produktionssicherheit, der Absatzsicherung und der Erschließung neuer Märkte. Schwachstellen und Leistungsreserven werden früher erkannt und abgestellt. Die Kundenzufriedenheit wird erhöht und die Transparenz innerhalb der Kette verbessert. Als Nachteil solcher Produktionsketten wird häufig die partielle Aufgabe der Selbständigkeit des einzelnen Landwirtschaftsbetriebs innerhalb der Kette genannt. (HANF u. DRESCHER, 2000; BACKHAUS, 2001)

Die Bedeutung der Qualität für die Akzeptanz eines Lebensmittels bei den Verbrauchern und für den Erfolg der herstellenden und liefernden Unternehmen hat sich in den letzten Jahren erheblich verstärkt (WEINDLMAIER et al., 1997). Unter unternehmerischen Gesichtspunkten hat sich gezeigt, dass für einen Großteil der mittelständischen deutschen Ernährungsindustrie im Prinzip nur eine Differenzierungs- bzw. Qualitätsstrategie eine erfolgsversprechende Wettbewerbsstrategie darstellt. Einen entscheidenden Schub hat die Auseinandersetzung mit Qualitätskonzepten und mit Qualitätsmanagementsystemen durch die Veröffentlichung der DIN EN ISO Normen 9000-9004 erlangt (DEUTSCHE NORM, 2000).

Ein anderes Beispiel für ein durchgehendes Qualitätssicherungssystem (QSS) ist ein in den Niederlanden entwickeltes Programm. Dieses QSS der Integrierten Kettenüberwachung, kurz IKB, der niederländischen Geflügelfleischwirtschaft ist eines der in Europa führenden QSS, das Rückverfolgbarkeit und Qualität garantiert (FLEISCHWIRTSCHAFT 1999). Die fünf IKB-Bausteine sind:

- Lückenloses System,
- Transparenz,
- Strenge Anforderungen,
- Intensive Kontrollen unabhängiger Prüfer,
- Freiwillige Beteiligung.

Im Gegensatz zur Qualitätskontrolle, bei der am Ende eines Produktionsprozesses die Endprodukte nach Qualitätsklassen geordnet werden und

mangelhafte Ware entweder verbilligt oder gar nicht abgesetzt werden kann, besteht das Prinzip der Qualitätssicherung in der Einhaltung und Kontrolle qualitätsgarantierender Arbeitsweisen auf allen Stufen des Prozesses (BLAHA u. BLAHA, 1995). Die kundenorientierte Vermarktung des Agrarproduktes sowie die Anforderungen des Verbrauchers verlangen durchgängige Hygiene- und Qualitätskonzepte.

Das Konzept der systematischen Qualitätssicherung geht nach WEINDLMAIER et.al. (1997) über die Endkontrolle wesentlich hinaus. Für die Erzielung der Qualität werden Kontrollen im gesamten Herstellungsprozess durchgeführt. Primäres Ziel der Kontrollen sind nicht mehr die hergestellten Zwischen- oder Endprodukte, sondern die Prozesse und Arbeitsabläufe. Durch die Analyse der Verarbeitungsprozesse sollen Fehlerquellen frühzeitig aufgespürt und damit die Entstehung von Fehlern verhindert werden.

Die Ergebnisse der hier vorgelegten Analyse bestätigen die von BLAHA u. BLAHA (1995) getroffenen Aussagen zu integrierten Qualitätssicherungssystemen bei der Erzeugung von Schweinefleisch. Auch hier wird eine engere Bindung zwischen den Erzeugern von Schweinefleisch und den Fleischgewinnungsbetrieben empfohlen, um unterschiedliche Marktnachfragen ausgleichen zu können, aber auch, um die Qualitätssicherung auf allen Stufen des arbeitsteiligen Produktionsprozesses besser organisieren zu können. Der Autor führt weiterhin aus, dass sich durchgängige Qualitätssicherungssysteme in der Regel nur „rückwärts“ aufbauen lassen. Dabei stellt die abnehmende Hand an die abgebende Hand Qualitätsanforderungen an das zu übergebende Zwischenprodukt, und die abgebende Hand übernimmt gegenüber der abnehmenden Hand vorher vereinbarte Qualitätsgarantien.

Auch das von FRIES et.al. (1990) beschriebene Modell eines durchgehenden Qualitätssicherungssystem für die Geflügelwirtschaft konnte durch die hier vorgelegten Untersuchungen praktisch umgesetzt werden.

BRANSCHIED (1998) und KARGE (in Vorbereitung) machen die landwirtschaftlichen Betriebe innerhalb der übergreifenden Systeme als größten Schwachpunkt aus. Im Zuge der Forderungen nach vollständig integrierten Systemen sieht BRANSCHIED (1998) die breitflächige Übernahme von Qualitätsmanagementsystemen in die landwirtschaftliche Primärerzeugung als Perspektive. Der Aufbau solcher Qualitätsmanagementsysteme ist in kleineren landwirtschaftlichen Betrieben jedoch nur sinnvoll, wenn diese im Kontext eines größeren Erzeugerverbundes stehen.

Einer der besten Wege zur Schaffung von Transparenz scheint die möglichst flächendeckende Einführung stufenübergreifender QSS. Diese „Gläsernen Ketten“ in Produktion und Vermarktung werden gebraucht, um die

Qualität der Produkte zu sichern, zu kontrollieren und vor allem nachvollziehbar zu dokumentieren (BARTELS, 2001). Auf diese Weise können dem Verbraucher sogar Eigenschaften zugesichert werden, die am Produkt selber nicht festzustellen sind (z.B. Herkunftsnachweis oder Produktionsstandards). Bei der Qualitätskontrolle sollten staatliche Überwachung, betriebliche und überbetriebliche QSS nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern sich gegenseitig ergänzen.

6 Zusammenhang von Lebensmittelrecht und den Aufgaben integrierter Wertschöpfungsketten in der Land- und Ernährungswirtschaft

Eine strategische Neuorientierung auf Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz bedingt zwangsläufig eine entsprechende Anpassung bzw. Neufassung der betreffenden gemeinschaftlichen Rechtsgrundlagen.

Die Europäische Kommission hat im Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit (EU, 2000 b) den Rahmen für das neue gemeinschaftliche Lebensmittelrecht vorgegeben. Auf dieser Grundlage wird künftig in 4 Verordnungen, die in Entwürfen bereits vorliegen, das neue Lebensmittelrecht zusammengefasst. Ziel ist eine einheitliche Lebensmittelpolitik vom Stall bis zur Ladentheke, die auf jeder Ebene die erforderliche Qualität, Transparenz und Sicherheit bietet. Außerdem wird mit der geänderten Richtlinie über die Haftung für fehlerhafte Produkte (EU, 1999) der landwirtschaftliche Erzeugerbereich mit der Verantwortung für unverarbeitete Agrarprodukte in die Produkthaftung einbezogen. Damit sind sowohl aus Verbrauchersicht als auch aus marktwirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten die Weichen für eine Neuausrichtung der Land- und Ernährungswirtschaft gestellt. Es werden jedoch keine Aussagen getroffen, wie die vorgegebenen Zielstellungen realisiert werden können. Damit liegt offensichtlich die Zuständigkeit für die Entwicklung und Einführung entsprechender Methoden und Instrumentarien ausschließlich in der Kompetenz der jeweiligen Unternehmen einer Wertschöpfungskette. Damit erhöht sich die Verantwortung des Einzelunternehmens, sowohl gegenüber dem Partner innerhalb einer Wertschöpfungskette als auch gegenüber dem Verbraucher. Im Interesse einheitlicher, vergleichbarer und bewertbarer Maßnahmen und Verfahren sollte den Unternehmen diesbezüglich zweckdienliche Unterstützung gegeben werden. Zweckdienlich heißt in dieser Hinsicht auch, insbesondere dem Landwirt praktikable und damit akzeptable Instrumentarien zur Datenerfassung und zum Datennachweis in die Hand zu geben, um von Beginn an der Verantwortung aller beteiligten Prozessebenen gewiss zu sein.

7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Unter Beachtung der objektiv bestehenden agrarpolitischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Gegebenheiten muss davon ausgegangen werden, dass langfristig erfolgreiche Unternehmensstrategien in der Land- und Ernährungswirtschaft ausschließlich über die Integration in rentable Wertschöpfungsketten mit praktikabler Rückverfolgbarkeit verwirklicht werden können.

Ogleich in der landwirtschaftlichen Primärproduktion auf der Grundlage des Marktstrukturgesetzes ein bestimmter Zusammenschluss von Einzelunternehmen erreicht werden konnte, ist die Konzentration in den der Landwirtschaft nachgelagerten Marktstufen deutlich schneller vorangeschritten als in der Landwirtschaft selbst.

Eine Qualitätsproduktion wird unter dem Gradmesser von Internationalität, überregionaler und regionaler Marktakzeptanz neue Strukturen fordern und fördern.

Die Kooperationen werden nicht mehr nur in der eigenen Wertschöpfungsstufe organisiert und bewertet, sondern zunehmend stufenübergreifend an Bedeutung gewinnen. Der Spezialisierungsprozess insbesondere in der landwirtschaftlichen Primärproduktion setzt sich fort. Das wirtschaftliche Ergebnis des Einzelunternehmens wird mehr und mehr von der Effizienz und Rentabilität der gesamten Wertschöpfungskette abhängen. Aus struktureller und logistischer Sicht sind in zahlreichen Regionen und Unternehmensgruppen günstige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung der Nahrungsgüterproduktion und Lebensmittelsicherheit vorhanden.

Aus der Situation und der zu erwartenden Entwicklung lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

7.1 Analyse und Bewertung der Ausgangssituation

Es gilt, das substantiell vorhandene Potential in der Land- und Ernährungswirtschaft hinsichtlich seiner Eignung für den langfristigen Aufbau integrierter Wertschöpfungsketten zu analysieren.

- Landwirtschaftliche Primärerzeugung:
 - Analyse bestehender struktureller und logistischer Bedingungen und Voraussetzungen
 - Ermittlung vorhandener Potentiale an Agrarerzeugnissen hinsichtlich qualitativer und quantitativer Voraussetzungen,
 - Prüfung der Landwirtschaftsunternehmen auf Qualitätsfähigkeit und Bereitschaft zu integrierter Produktion,
 - Prüfung der Voraussetzungen zur Einführung bzw. Harmonisierung von Methoden und Instrumentarien zur Rückverfolgbarkeit.
- Nahrungsgüterindustrie:
 - Kapazitätsermittlung zur regionalen sowie überregionalen Be- und Verarbeitung landwirtschaftlicher Rohstoffe,
 - Analyse vorhandener Kooperationsbeziehungen insbesondere in vertikaler Richtung (vor- und nachgelagerte Bereiche),
 - Prüfung der Möglichkeit zur Einführung bzw. Harmonisierung eines Rückverfolgbarkeitssystems (Anmerkung: Unternehmen der Nahrungsgüterindustrie verfügen in der Regel über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. bzw. Arten von speziellen Etikettierungssystemen zur Rückverfolgbarkeit und Eigenkontrolle. Dadurch ist eine geeignete Basis für interne wie externe Rückverfolgungsmaßnahmen gegeben (DEUTSCHE NORM, 2000).).
- Betriebsmittellieferanten und Dienstleistungsunternehmen:

Betriebsmittellieferanten und Dienstleister sind hinsichtlich ihres Produkt- bzw. Leistungsangebotes sowie dessen möglichen Einflusses auf die Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln äußerst heterogen. Verstärkt wird sich an den Futterproduzenten orientiert, die in jedem Falle in entsprechende Kontrollsysteme einzuordnen sind, einschließlich der Rückverfolgungsmaßnahmen.

Darüber hinaus sollte analysiert werden:

- Art der in Betracht kommenden Betriebsmittellieferanten und Dienstleister sowie deren Gliederung nach Branchen,
 - Quantifizierung und Wichtung der Einflussmöglichkeiten der einzelnen Betriebsmittel und Dienstleistungen auf die Qualität und die Sicherheit von Nahrungsgütern,
 - Entscheidung über die Einordnung bzw. Ausgliederung bestimmter Branchen von Betriebsmittellieferanten und Dienstleistern in einschlägige Kontroll- und Überwachungssysteme.
- Handels- und Marktanalyse

Auch der Handel hat die Bedeutung der Kooperation mit den vorgelagerten Stufen der Nahrungsmittelerzeugung erkannt. In einer Reihe von aktuellen Qualitätssicherungs-Programmen wird die Idee der gläsernen Produktion vom Stall bis zur Ladentheke unter intensiver Einbeziehung des Lebensmitteleinzelhandels bereits umgesetzt. Einige Brandenburger Landwirtschaftsbetriebe sind beispielsweise Lieferanten für ein Markenfleischprogramm im Land Mecklenburg-Vorpommern. Ziel des Handels ist es, skandalsichere Produkte europaweit auf den Markt zu bringen.

7.2 Wertschöpfungsketten und Marktmanagement

Aus der Analyse bestehender Potentiale und Kapazitäten sowie der Märkte bzw. Marktsegmente können und sollten konkrete Entscheidungen über den Aufbau und das Betreiben spezifischer Wertschöpfungsketten mit etablierten Rückverfolgungssystemen getroffen werden. Dabei ist zu empfehlen, vorhandene Erkenntnisse und Erfahrungen zu nutzen, die auf den einzelnen Ebenen der Nahrungsgüterproduktion bereits vorhanden sind (BLAHA, u. BLAHA, 1995; FRIES et. al., 1990; DLG, 2001; FEYER, 2001; IFTA, in Vorbereitung). Es sollten Projekte mit Modellcharakter entwickelt und etabliert werden, die weiteren Interessenten und Nutzern zum Erfahrungsaustausch, zum Vergleich und zur Information zur Verfügung stehen.

Die Vorbereitung der Führungskräfte der Landwirtschaft auf die neuen Bedingungen sowie ihre Befähigung zur Bewältigung der wachsenden Anforderungen, ist als Schlüsselaufgabe aller Verantwortungsträger zu verstehen und zu realisieren.

Der Handel sollte von Beginn an über einschlägige Projekte informiert werden, um ihn einerseits in bereits bestehenden Kooperationsbeziehungen zu bestärken oder ihn andererseits zu einer Mitwirkung zu bewegen.

Zur Entscheidungsvorbereitung, Organisation und Kontrolle, gleich auf welcher Wirkungsebene, wird empfohlen, Führungsgruppen zu schaffen, die nach einem konkreten Arbeits- und Zeitplan tätig werden.

Auf Grund der BSE-Problematik und anderer Fragen, die der Fleischsektor für den Verbraucherschutz aufgeworfen hat, steht der Aufbau von Wertschöpfungsketten in diesem Bereich gewiss im Vordergrund des Interesses. Doch es gilt die Land- und Ernährungswirtschaft als Ganzes zu sehen. Folglich ist auch die Pflanzen-, Obst- und Gemüseproduktion in die Strategie des integrierten Qualitätsmanagements unter den spezifischen Bedingungen dieser Produktionsrichtung mit einzubeziehen.

Abschließend ist festzustellen, dass aus der Analyse zweifelsfrei abgeleitet werden kann, dass eine integrierte Zusammenarbeit in der Nahrungsgüterproduktion bei einem breitgefächerten Personenkreis Zustimmung und Anerkennung findet, da sich in einem derartigen Qualitätsmanagement, am wirkungsvollsten in Einheit mit einem entsprechenden Umweltmanagement, jede Interessensgruppe berücksichtigt findet. Im Detail lassen sich folgende generelle Vorteile konstatieren:

- Vorteile für den Verbraucher:
 - Sicherer Herkunftsnachweis der Nahrungsgüter,
 - Transparenz des Fertigungsprozesses,
 - Nachweis einer hohen und stabilen Produktqualität,
 - Bestätigung der artgerechten Haltung, Pflege und Wartung der Tiere, einschließlich ordnungsgemäßer Verlade- und Transportbedingungen,
 - Schutz vor Schäden durch minderwertige oder ungeeignete Nahrungsgüter und Rohstoffe
- Vorteile für den Landwirt:
 - Nachweis der Qualitätsfähigkeit des Landwirtschaftsunternehmens,
 - Risikominimierung durch Ermittlung und Eliminierung potentieller Störfaktoren,
 - Möglichkeit zur Bündelung von Teilpotentialen zu marktrelevanten Größenordnungen,
 - Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Existenzsicherung,
 - Festlegung von produktionssichernden Schutz- und Vorbeugemaßnahmen.

- Vorteile für Unternehmensgruppen (EZG, Kooperationen):
 - Stabilisierung bzw. Optimierung der Marktposition,
 - Risikoanalyse und -management durch Prozess- und Eigenkontrolle,
 - Gewährleistung der Prozesstransparenz intern und extern,
 - Kontrolle und Verbesserung der Produktionsqualität,
 - Entscheidungshilfe bei Grundsatzfragen (z. B. Investitionen),
 - Bündelung von Teilpotentialen zu marktrelevanten Losgrößen, die den Anforderungen nach Qualität, Quantität und Kontinuität entsprechen.

- Vorteile für die Schlacht- und Verarbeitungsindustrie:
 - Herkunftsnachweis und Herkunftssicherheit der Schlachttiere,
 - Verfügbarkeit homogener und gebündelter Schlachttierpotentiale,
 - Risikominimierung durch geprüfte und bestätigte Basissicherheit,
 - Austauschbarkeit von Teilpotentialen bei Stör- oder Havariesituationen,
 - Fakten und Informationen für effektive Öffentlichkeitsarbeit.

- Vorteile für den Handel:
 - Herkunftsnachweis und Herkunftssicherheit der Produkte,
 - Produkte sind jederzeit in gewünschter Qualität, Quantität und Kontinuität verfügbar,
 - Senkung von Reklamationen u.a. Störfaktoren,
 - Wachsendes Verbrauchervertrauen.

- Akzeptanz durch den Tierschutz:
 - Durch Einflussnahme und Gewährleistung einer artgerechten Tierhaltung und der schonenden Verladung und des Transportes von Schlachttieren, werden grundlegende Forderungen des Tierschutzes erfüllt.

- Akzeptanz durch den Umweltschutz:
 - Optimale Fütterung und Rationskontrolle sorgen für eine hohe Ausnutzung der Futterinhaltsstoffe und für eine Senkung der Stickstoffbelastung der Umwelt,
 - Einhaltung der Anforderungen immissionsschutzrechtlicher Festlegungen,
 - Risikolose Lagerung und Verwertung von organischen Düngestoffen,
 - Gewässerschutz durch Verhütung des Eintrags tierischer Abprodukte in Grund- und Oberflächengewässer.

Im Oktober diesen Jahres wurde durch die Gemeinschaftsinitiative führender Verbände der Land- und Ernährungswirtschaft ein Bündnis für den aktiven Verbraucherschutz ins Leben gerufen. Im Ergebnis dieses Zusammenschlusses wurde die Initiative „QS - QUALITÄT UND SICHERHEIT“ (2001), ein Qualitätssicherungs- und Kontrollsystem für die gesamte Wertschöpfungskette, geschaffen. Für jede Prozessstufe werden zur Zeit einheitliche Bewertungsstandards erarbeitet, deren Einhaltung in den Unternehmen von unabhängigen Prüfinstituten regelmäßig zu kontrollieren sind. Nach erfolgreicher Prüfung wird das sogenannte QS-Zeichen vergeben. Dieses QS-Prüfzeichen ist vom Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft als Sicherungssystem für Lebensmittel aus konventioneller Herstellung anerkannt. Mit dem zunächst nur für Fleisch etablierten QS-Prüfsystem soll auf breiter Basis das Vertrauen des Verbrauchers in die Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft gefestigt bzw. wieder gewonnen werden. Auf der Grundlage der vorgelegten Studie sowie umfangreicher Erfahrungen aus der Praxis ist die QS-Initiative in vollem Umfang zu begrüßen. Je mehr Betriebe, Unternehmen und Organisationen sich daran beteiligen, um so stärker wird das Vertrauen der Verbraucher in sichere und qualitativ hochwertige Lebensmittel und damit in die Leistungen der Land- und Ernährungswirtschaft entwickelt.

8 Literaturverzeichnis

AGENDA 21

Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft und ländlichen Entwicklung, In: Teil II Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung Dokumente.- A/CONF. 151/26 Band II 1992, S. 106-123

AGRARBERICHT

Bericht zur Lage der Land- und Ernährungswirtschaft des Landes Brandenburg. Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung, Potsdam 2001, S.1-70

BACKHAUS, T.

Verbraucherschutz als wesentliches Element der Agrarpolitik in Mecklenburg-Vorpommern. In: IFTA (Hsg.) Tagungsband zum Symposium- Verbraucherschutz durch gläserne Produktion, Selbstverlag (2001), im Druck

BARTELS, U.

Qualität hat ihren Preis – Sicherheitsstandards in der Geflügelwirtschaft. In: Verbraucherschutz ist nicht teilbar, Heinz Lohmann Stiftung, Tagungsband zum Journalisten-Kolloquium (2001), 24-27

BÖHNKE, D.

10 Jahre Landklasse Schleswig-Holstein Projekt Landklasse neue Bundesländer. In: IFTA (Hsg.) Tagungsband zum Symposium- Verbraucherschutz durch gläserne Produktion, Selbstverlag (2001), im Druck

BLAHA, T.; BLAHA, M.-L.

Qualitätssicherung in der Schweinefleischerzeugung, Gustav Fischer Verlag Jena 1995

BRANSCHIED, W.

Marketing von Fleisch und Qualitätsmanagement. In: Branscheid, W.; Honikel, K.-O.; Lengerken, G. von; Troeger, K. (Hrsg.) Qualität von Fleisch und Fleischwaren, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main 1998, S. 24-46

BUND FÜR LEBENSMITTELRECHT UND LEBENSMITTELKUNDE

Leitfaden Rückverfolgbarkeit- Die Organisation der Rückverfolgbarkeit von Produkten in der Lebensmittelkette (2001), 1-52

DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT (DLG)

Verbraucherschutz in der Land- und Ernährungswirtschaft - Leitlinien und Maßnahmen zur Neuorientierung.- L. Littfin, DLG-Verlag GmbH 2001, S. 1-60

DEUTSCHE NORM

Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen (ISO 9001:2000) Dreisprachige Fassung EN ISO 9001:200, Beuth Verlag 2000, 2-64

GÄRTNER, W. (2001):

Mitarbeiter im Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft anlässlich eines Vortrages auf der Initiativberatung der RBB GmbH und den Erzeugergemeinschaften des Landes Brandenburg am Rande des 6. Brandenburger Schlachtfestes in Paaren/Glien

EUROPÄISCHE UNION

Grünbuch: Die zivilrechtliche Haftung für fehlerhafte Produkte. Komm. d. EG Brüssel, (1999), 396 (final)

EUROPÄISCHE UNION

Kommissionsvorschlag für ein neues EU-Lebensmittelrecht. In: Agra-Europe, (2000a), Heft 34

EUROPÄISCHE UNION

Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit. In: Agra-Europe, (2000b), Heft 3

FREYER, C.

Sichere Qualität von Anfang an. In: Bauernzeitung, Jg. 42 (2001), S. 16

FRIES, R. et. al.

Organisation der Fleischuntersuchung beim Geflügel. In: Fleischwirtschaft, Jg. 70 (1990), Heft 2, S. 172 – 177

GEFLÜGELFLEISCHHYGIENE-VERORDNUNG (GFLHV)

vom 3. Dezember 1997, BGBl. 1997 I, S. 2786

HANF, C.-H., DRESCHER, K.

Möglichkeiten und Grenzen der Steigerung der Effizienz der Direktvermarktung durch kooperative Verbundorganisationen. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft- Chancen und Grenzen im Strukturwandel, Rentenbank Schriftenreihe (2000), Band 15; 87-127

INSTITUT FÜR TIERGESUNDHEIT UND AGRARÖKOLOGIE AG

Tagungsband zum Symposium- Verbraucherschutz durch gläserne Produktion, Selbstverlag (2001), im Druck

KARGE, E.

10 Jahre Institut für Tiergesundheit und Agrarökologie AG - 10 Jahre im Dienste des Verbraucherschutzes. In: IFTA (Hsg.) Tagungsband zum Symposium- Verbraucherschutz durch gläserne Produktion, Selbstverlag (2001), im Druck

KARGE, J.

Wirksamkeit durchgehender Qualitätsmanagementsysteme unter besonderer Berücksichtigung der Prozessstufen Broilermastbetriebe und Geflügelschlachtbetriebe. Dissertation, Berlin, in Vorbereitung

LEBENSMITTELHYGIENE-VERORDNUNG (LMHV)
vom 5.August 1997, BGBl. I S. 2008

MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT, FORSTEN UND FISCHEREI MECKLENBURG-VORPOMMERN, Leitfaden zur „Gläsernen Produktion“ in der Landwirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns, cw Obotritendruck GmbH, Schwerin (2001)

N.N.

Auf dem Weg zum Standard, IKB steht für Rückverfolgbarkeit. In: Fleischwirtschaft, Jg. 70 (1999), Heft 8, S. 24

PRO AGRO- VERBAND ZUR FÖRDERUNG DER AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG E.V.
pro agro- Qualitätsfleischprogramm Qualitäts- und Prüfbestimmungen Schweinefleisch, unveröffentlicht, April 2001

PRO AGRO- VERBAND ZUR FÖRDERUNG DER AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG E.V.
pro agro- Qualitätsfleischprogramm Qualitäts- und Prüfbestimmungen Rindfleisch, unveröffentlicht, Mai 2001

PRO AGRO- VERBAND ZUR FÖRDERUNG DER AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG E.V.
pro agro- Qualitätsfleischprogramm Qualitäts- und Prüfbestimmungen Gelügefleisch, unveröffentlicht, Oktober 2001

QUALITÄT UND SICHERHEIT GMBH

Das QS-Kontrollsystem, November 2001,
<http://www.q-s.info/konzept/kontrollsystem/qskontroll.html>.

RICHTLINIE DES MINISTERIUMS FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Erzeugung von Qualitätsfleisch vom 4.4.1996.- Amtsblatt für Brandenburg Nr. 20

WESJOHANN, P.-H.

Qualität hat ihren Preis – Sicherheitsstandards in der Geflügelwirtschaft. In: Verbraucherschutz ist nicht teilbar, Heinz Lohmann Stiftung, Tagungsband zum Journalisten-Kolloquium (2001), 24-27

WESJOHANN, P.-H.

WIESENHOF – ein Sicherheitskonzept für einen transparenten Verbraucherschutz. In: IFTA (Hsg.) Tagungsband zum Symposium-Verbraucherschutz durch gläserne Produktion, Selbstverlag (2001), im Druck

WINDHORST, H.-W.

Verbraucherschutz ist nicht teilbar. In: Verbraucherschutz ist nicht teilbar, Heinz Lohmann Stiftung, Tagungsband zum Journalisten-Kolloquium (2001), 7-15

Verbesserungspotentiale in der Produktionskette Schweinefleisch

von

Dr. Friedrich Lüdeke, Dr. Ulla Becker

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	176
2	Problemstellung	177
2.1	Definition Qualitätsmanagement.....	177
2.2	Definition Qualitätssicherung	178
2.3	Definition Betriebsmanagement.....	178
3	Betrachtungsmodell VzF-Verbund, Premium-Fleisch AG und LandJuwel	178
3.1	VzF-Verbund.....	178
3.2	Premium-Fleisch AG.....	179
3.3	LandJuwel.....	179
3.4	Qualitätsmanagement-System	179
3.4.1	VzF-Verbund	179
3.4.2	Premium-Fleisch AG	180
3.4.3	LandJuwel-Fleischerfachgeschäfte	180
3.5	Marketinginstrumente LandJuwel	180
4	Methoden und Ergebnisse	180
4.1	Mitgliederbefragung	180
4.2	Expertengespräche.....	181
5	Modellorganisation einer integrierten Qualitätsschweinefleisch- erzeugung	182
5.1	Organisationsstrukturen.....	182
5.1.1	Dienstleistungsunternehmen.....	183
5.1.2	Erzeugerteams (Zucht - Ferkel - Mast).....	183
5.1.3	Fleischzentren	183
5.2	Qualitätsmanagement-System	183
5.2.1	Mitglieder.....	184
5.2.2	Dienstleistungsunternehmen.....	185
5.2.3	Fleischzentren	185
5.2.4	Futtermittellieferanten.....	185

5.3	Tiergesundheit	186
5.3.1	Mangelhafte Qualitäten	186
5.3.2	Tiereinkauf außerhalb der Erzeugergemeinschaft	186
5.4	Beratungsaufgaben	186
5.4.1	Tierärzte	186
5.4.2	Landwirtschaftliche Berater	187
5.5	Information und Kommunikation	187
5.5.1	Information	187
5.5.2	Infosystem innerhalb der Erzeugerteams	187
5.5.3	Kommunikation	187
5.6	Kontrollen und Maßnahmen	188
5.7	Aus- und Weiterbildung	188
5.7.1	Betriebsleiter	188
5.7.2	Landwirtschaftliche Berater	188
5.7.3	Tierärzte	189
5.7.4	Führungskräfte	189
6	Staatliche Kontrollen	189
7	Produkthaftung	189
8	Zusammenfassung	190
9	Literaturverzeichnis	191

1 Einleitung

Der Begriff „Sicherheit“ hat bei der Produktion von Lebensmitteln einen ganz besonderen Stellenwert. Der Wunsch des Menschen nach „absoluter Sicherheit“ kommt hier besonders deutlich zum Tragen. Dies steht allerdings vielfach im Widerspruch zum erreichbaren Ist-Zustand. So wird Sicherheit zum Beispiel wie folgt definiert:

- Freiheit von unvermeidbaren Schadensrisiken (DIN EN 45020, 1994),
- Zustand, in dem das Risiko eines Personen- oder Sachschadens auf einen annehmbaren Wert begrenzt ist (DIN EN ISO 8402, 1995)

Wird diese Verantwortung nicht ernst genommen oder wird nur der Anschein erweckt, es werde nicht alles getan, um eine Risikominimierung zu erreichen, kommt es zu einem Vertrauensverlust auf Seiten der Verbraucher. Dieses fehlende Vertrauen hat nur bedingt mit den tatsächlichen Produkteigenschaften zu tun, sondern vielmehr mit der Attribuierung, die vom Verbraucher auf das Produkt projiziert wird (PUDEL, 1994). Erschwerend kommt hinzu, dass gerade deutsche Verbraucher ein sehr großes Misstrauen gegenüber der Sicherheit von Lebensmitteln haben (FOOD MARKETING INSTITUTE, 1995).

Dieses Misstrauen wurde von der EU-Kommission zum Anlass genommen, tiefgreifende Änderungen im Bereich der Lebensmittelüberwachung und Gesetzgebung durchzuführen. Hierzu gehört das Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit, die Änderung des Produkthaftungsgesetzes sowie die Änderung des Futtermittelrechtes. So stellt das Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit (KOM, 1999) fest, dass die hauptsächliche Verantwortung für die Lebensmittelsicherheit bei den Futtermittelherstellern, den Landwirten und den Lebensmittelunternehmen liegt.

Unter diesen verschärften Rahmenbedingungen ist es für alle Beteiligten der Produktionskette „Lebensmittel“ von essentieller Wichtigkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit für die durchgeführten Tätigkeiten zu erlangen. Hierfür ist ein geeignetes Management notwendig.

2 Problemstellung

Vor dem Hintergrund dieser neuen Anforderungen müssen innerhalb der verschiedenen Produktionsstufen neue Wege beschritten werden. Aber nicht nur bei der Produktion, sondern auch bei der Beratung und der tierärztlichen Betreuung sind Veränderungen sinnvoll. Hierfür wird ein Ansatz benötigt, der alle beteiligten Gruppen einschließt und die Bereiche Lebensmittelsicherheit und Verbrauchervertrauen berücksichtigt.

Ein unterstützendes Werkzeug um dieses Ziel zu erreichen, ist der Aufbau von Qualitätsmanagement-Systemen (QM-Systemen) mit der Möglichkeit einer Zertifizierung. Die Industrie bedient sich seit geraumer Zeit dieser weltweit abgestimmten Managementsysteme, die in Normen festgelegt und nachprüfbar sind: die Norm DIN EN ISO 9000ff. Diese Normen sind für alle Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, ob groß oder klein, konzipiert. Das heißt, sie sind auch im landwirtschaftlichen Bereich anwendbar. Obwohl teilweise vor Jahren andere Prognosen erstellt wurden, ist dieses Managementinstrument bis heute nur vereinzelt im landwirtschaftlichen Bereich eingesetzt worden. Auch um die Zertifizierung ist es in der Landwirtschaft recht still geworden.

Aufgrund der heutigen Rahmenbedingungen nehmen die Anforderungen an effiziente Managementsysteme in der Landwirtschaft jedoch laufend zu. Nur ein Betrieb, der um seine Schwachstellen weiß, wird auf Dauer am Markt überleben können. Damit die Norm ihren Zweck noch erfüllt und in der Praxis noch anwendbar ist, muss das Normengerüst an die Bedürfnisse landwirtschaftlicher Unternehmen angepasst werden. Für ein solches System wurde der Begriff „Betriebsmanagement“ gewählt.

Die vorliegende Studie stellt aufbauend auf einem Praxisbeispiel aus dem Bereich Schweinefleischproduktion Lösungsansätze für die integrierte Produktion mittels der Verknüpfung von Qualitäts- und Betriebsmanagement dar.

2.1 Definition Qualitätsmanagement

Während die Bedeutung des Wortes Management in der Regel ohne Probleme verstanden wird, kommt es beim Begriff Qualität häufig zu Missverständnissen. Das Wort Qualität wird umgangssprachlich unterschiedlich verwendet, z.B. um ein Produkt zu beschreiben, welches besonders gut ist. Gerade in der Landwirtschaft wird häufig mit „Qualität“ geworben, um deutlich zu machen, dass sich dieses Produkt in seinen Eigenschaften von vergleichbaren Produkten positiv absetzt: z. B. Qualitätsweizen, Qualitätsfleisch. Dies wurde auch vom Marktstrukturgesetz gefordert (BUNDESGESETZBL. I S. 423, 1969). Wenn man dagegen den Duden zu Rate zieht, findet sich diese positive Beschreibung dort nicht. Qualität wird mit: „Beschaffenheit, Güte, Wert“ erläutert. Erst durch Zusätze wie beste oder schlechte wird der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung eindeutig beschrieben. Um solchen Missverständnissen vorzubeugen, werden die Begriffe in der Norm (DIN EN ISO 9000, 2000) eindeutig definiert:

Management

Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation.

Qualität

Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

ANMERKUNG 1: Die Benennung „Qualität“ kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden.

Qualitätsmanagement

Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.

ANMERKUNG: Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.

2.2 Definition Qualitätssicherung

In der derzeitigen Diskussion werden die Begriffe Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung häufig synonym verwendet. Dies führt zu Irritationen. Wie bei der Anmerkung zur Definition „Qualitätsmanagement“ bereits dargestellt, handelt es sich bei der Qualitätssicherung um einen Teilbereich des Begriffes. Die Definition lautet wie folgt:

Qualitätssicherung

Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Erzeugen von Vertrauen darauf gerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden (DIN EN ISO 9000, 2000).

Hieraus wird deutlich, dass es sich bei der Qualitätssicherung lediglich um einen Nachweis über die Erfüllung von Qualitätsanforderungen handelt. Der Managementaspekt kommt hierbei nicht zum Tragen. Für die Lösung der anstehenden Probleme in der Landwirtschaft ist aber eine reine Qualitätssicherung nicht ausreichend.

2.3 Definition Betriebsmanagement

Wie bereits erläutert, ist der Transfer der Norm in die landwirtschaftlichen Betriebe nicht einfach. Auch wenn mittlerweile Literatur zu diesem Thema verfügbar ist, so herrscht doch bei Einzelnen häufig Ratlosigkeit, wie die konkrete Umsetzung auf einem Betrieb aussehen könnte. Nicht alle Forderungen sind für einen landwirtschaftlichen Betrieb relevant. Eine sinnvolle Nutzung der Norm DIN EN ISO 9000ff liegt darin, die Forderungen der Norm an ein Management-System (Grundlagen zur effizienten Leitung eines Unternehmens) den Bedürfnissen und Notwendigkeiten landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen, d.h. ein Betriebsmanagement für die Landwirtschaft zu entwickeln.

Die daraus resultierende Zielsetzung betrifft zunächst die Verbesserung der internen Abläufe, z. B. Durchführung einer Schwachstellenanalyse, Steigerung der Effektivität und Festlegung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen. Mittelpunkt ist die Weiterentwicklung aller Prozess- und Organisationsabläufe im Betrieb, um den Kunden möglichst Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten zu können, die die festgelegten Forderungen erfüllen. Zusätzlich unterstützt das Betriebsmanagement den Betriebsleiter darin, die für ihn häufig neue Rolle des Unternehmers zu erkennen und wahrzunehmen.

3 Betrachtungsmodell VzF-Verbund, Premium-Fleisch AG und LandJuwel

3.1 VzF-Verbund

Der VzF (Verein zur Förderung der bäuerlichen Veredelungswirtschaft) wurde vor vierzig Jahren gegründet. Er befasste sich ursprünglich mit der Rindermastkontrolle. Die Schweinespezialberatung wurde jedoch bald zusätzlich aufgenommen. Unter dem Dach der Spezialberatung entstand schrittweise ein Vermarktungssystem, das sich am Marktstrukturgesetz orientierte. So bildeten sich im Laufe der Jahre Erzeugergemeinschaften für Zucht, Ferkel und Schlachtvieh.

Die Leistungsfähigkeit der Spezialberatung und der Erzeugergemeinschaften führten zur überregionalen Ausdehnung und entwickelte sich zu einem der größten Erzeugerverbundsysteme in der Bundesrepublik.

Der VzF-Verbund setzt sich heute aus vier voneinander unabhängigen Erzeugergemeinschaften und einer Beratungsorganisation zusammen. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Organisationen:

- **NordLand** Zuchtschweine-Erzeugergemeinschaft w.V. (NordLand) mit 70 Vermehrungsbetrieben der Stufe VI und VII. Genetische Grundlage ist das Bundeshybridzuchtprogramm (BHZP).
- **Ferkelerzeugergemeinschaft** Hannover w.V. (FEH) mit 500 Betrieben und rund 900.000 vermarkteten Ferkeln.
- Erzeugergemeinschaft **Spezialisierte Ferkelaufzucht** Hannover w.V. (SFA) mit 80 Betrieben und etwa 400.000 vermarkteten Aufzuchtferkeln.
- **BauernSiegel** Erzeugergemeinschaft Elbe-Weser w.V. (BauernSiegel). Der Bereich Mastschweine umfasst rund 900 Betriebe, davon sind 650 am Markenfleischprogramm der CMA beteiligt. Es werden mehr als 1.600.000 Mastschweine vermarktet. Der Bereich Rind besteht aus 80 Betrieben. Hier werden rund 7.500 Jungbullen vermarktet, hiervon über 80% über das Markenfleischprogramm CMA-Prüfsiegel Rind.
- **VzF-Beratung**, 5 Teams mit ca. 40 Beraterinnen und Beratern.

Alle Teilbereiche des Verbundes sind in der Geschäftsstelle in Uelzen zusammengefasst. Während die Beratung vor Ort tätig ist, arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erzeugergemeinschaften überwiegend in der Geschäftsstelle. Das Einzugsgebiet erstreckt sich von Schleswig-Holstein bis Nordhessen und vom westlichen Niedersachsen bis Mecklenburg-Vorpommern.

Dienstleistungsunternehmen

Zu den Dienstleistungsunternehmen des VzF-Verbundes gehören z. Zt. rund 45 Vertragsvermarkter und etwa 150 ITBS-Tierärzte (Integriertes Tierärztliches Betreuungssystem).

Die Vertragsvermarkter sind über Dreiecksverträge (Vermarkter - Erzeugergemeinschaft - Mitgliedsbetrieb) an den Verbund angekoppelt und übernehmen den Tiertransport sowie teilweise die Erhebung der Mitgliedsbeiträge für die Erzeugergemeinschaften (FEH, SFA, BauernSiegel). NordLand hält einen eigenen Fuhrpark vor. Auf diesen Wegen wird der größte Teil der Tiere bewegt, ein geringer Teil wird jedoch direkt durch die Mitgliedsbetriebe transportiert.

In den Erzeugergemeinschaften FEH, SFA und BauernSiegel findet die tierärztliche Betreuung durch vertraglich gebundene ITBS-Tierärzte statt. Der Tierarzt schließt mit der Erzeugergemeinschaft einen Rahmenvertrag ab. Ferner wird mit dem Mitgliedsbetrieb ein Betreuungsvertrag geschlossen. Die tierärztliche Betreuung der Vermehrungsbetriebe (NordLand) erfolgt durch angestellte Tierärzte der Veterinärsgesellschaft im BHZP.

3.2 Premium-Fleisch AG

Die Premium-Fleisch AG verfügt über zwei Fleischzentren. Im Fleischzentrum Zeven werden wöchentlich rund 13.500 Schweine und 1000 Rinder geschlachtet. In Lingen beträgt die Zahl der Schlachtungen bei Schweinen rund 12.500. Etwa 500 Mitglieder der BauernSiegel Erzeugergemeinschaft sind Aktionäre der Premium Fleisch AG.

3.3 LandJuwel

Das LandJuwel-Markenfleischprogramm wurde 1986 in Zusammenarbeit mit der BauernSiegel-Erzeugergemeinschaft, Vertretern von Fleischerfachgeschäften und der Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte konzipiert und umgesetzt. Im Vordergrund stand das Bestreben, ein Markenfleischprogramm speziell für das Fleischerhandwerk aufzulegen. Die Tiere für dieses Programm werden nach speziellen Vorgaben durch die BauernSiegel-Erzeugergemeinschaft bereitgestellt, in den Fleischzentren der Premium-Fleisch AG geschlachtet und an die etwa 350 beteiligten Fleischerfachgeschäfte geliefert.

3.4 Qualitätsmanagement-System

3.4.1 VzF-Verbund

Im April 1998 wurde der Aufbau eines QM-Systems für die Erzeugergemeinschaft BauernSiegel mit dem Ziel der Zertifizierung beschlossen. Dabei sollte sich der Aufbau des QM-Systems zunächst nur auf die Geschäftsstelle in Uelzen und die Mitgliedsbetriebe, die für das CMA-Prüfzeichen produzieren, beschränken. Nach einer kurzen Anlaufphase entschloss man sich aufgrund der Verflechtungen des Verbundes, alle Erzeugergemeinschaften und die Beratung in das Zertifizierungsverfahren mit einzubeziehen.

Begonnen wurde mit der Erstellung eines Betriebsmanagement-Handbuches für die Mitgliedsbetriebe der Erzeugergemeinschaften FEH, SFA und BauernSiegel. Von Beginn an stand fest, dass das Handbuch nur mit den Mitgliedern erstellt werden sollte (Grundsatz: Immer mit den Betroffenen). Mit Unterstützung der Beratung wurde regional in vier Arbeitsgruppen das Betriebsmanagement-Handbuch für die Mitglieder entwickelt. Alle Gruppen wurden so aufgebaut, dass immer Ferkelerzeuger mit Mästern und spezialisierten Ferkelaufzüchtern zusammensaßen. Dieser Prozess zog sich über einen längeren Zeitraum hin, da es zwischenzeitlich immer wieder Erprobungsphasen auf den Betrieben gab. In diesen wurden Verbesserungsvorschläge für die Gestaltung der Dokumentation entwickelt. Der Inhalt des Betriebsmanagement-Handbuches gliedert sich zur Zeit in die Kapitel:

- Produktionsverfahren,
- Tiereinkauf und -kontrolle,
- Einkauf und Lagerung von Futter,
- Gesundheitsmanagement,
- Hygienemaßnahmen,
- Regeln des Qualitätsmanagements.

Aufgrund der Größe der Erzeugergemeinschaften kann die Verteilung der Betriebsmanagement-Handbücher an alle Mitgliedsbetriebe nur langfristig geschehen. Geplant ist die komplette Verteilung bis spätestens Mai 2002.

Nach der Erstellung der Betriebsmanagement-Handbücher wurde die notwendige Dokumentenstruktur für die Arbeitsabläufe auch in der Geschäftsstelle und der VzF-Beratung aufgebaut.

Für das interne Überwachungssystem (interne Audits) fand eine Ausbildung von 15 Personen statt. Die internen Auditoren haben ihr normales Arbeitsgebiet in der Geschäftsstelle bzw. Beratung oder sind Mitglieder einer der Erzeugergemeinschaften im VzF-Verbund.

3.4.2 Premium-Fleisch AG

Die Premium-Fleisch AG verfügt über ein eigenes Qualitätsmanagement-System für die Bereiche Schlachtung, Zerlegung und Vermarktung von Schweine- und Rindfleisch, welches im Jahre 1994 zertifiziert wurde.

3.4.3 LandJuwel-Fleischerfachgeschäfte

Ein spezielles Qualitätsmanagement-System besteht für die Fleischerfachgeschäfte nicht. Hier bilden die gesetzlichen Vorgaben (z. B. HACCP) die Grundlage.

3.5 Marketinginstrumente LandJuwel

Seit Gründung des Markenfleischprogrammes LandJuwel wurden zahlreiche Aktivitäten im Bereich des Marketings durchgeführt. Hierzu zählen Poster, Handzettel und andere Werbematerialien für die Fleischerfachgeschäfte. Um Verbrauchern einen direkten Kontakt zu ermöglichen, wurden Informationsfahrten zu landwirtschaftlichen Betrieben durchgeführt sowie Hoffeste veranstaltet.

4 Methoden und Ergebnisse

Wesentlicher Bestandteil dieser Studie sind Befragungen und Expertengespräche. Zum einen wurden Mitglieder der Erzeugergemeinschaften befragt, zum anderen wurden mit Vertretern der integrierten Kette sowie Vertretern interessierter Kreise Gespräche geführt. Der Schwerpunkt dieser Studie liegt im Bereich der Produktion. Aufbauend aus den gewonnenen Erkenntnissen und Informationen wurde eine Organisationsform entwickelt, die als Modell für eine integrierte Produktionskette im Schweinefleischbereich dienen kann.

4.1 Mitgliederbefragung

Derzeit verfügen rund 450 Mitgliedsbetriebe des VzF-Verbandes über ein Betriebsmanagement-Handbuch. Aus dieser Gruppe wurden stichprobenartig 20 Betriebe ausgewählt und ausführlich befragt. Dies stellt keine repräsentative Befragung dar, vielmehr sollte ein Stimmungsbild der Situation auf Erzeugerseite erstellt werden.

Inhalt der Befragung waren die Akzeptanz und Handhabung des Handbuches für den Betrieb, weiterhin Fragen zur Einschätzung der Situation der Landwirtschaft in Bezug auf Produktsicherheit und Verbraucheransprüche und Fragen zum VzF-Verband und seinen Erzeugergemeinschaften.

Für die Akzeptanz des Betriebsmanagement-Handbuches bei den Mitgliedern und eine aktive Umsetzung seiner Inhalte ist eine qualifizierte Schulung durch geeignete Personen wichtig. Dies wurde vom überwiegenden Teil der Befragten bestätigt. Ein Teil der Befragten hatte sich im Vorfeld an der Arbeitsgruppe Betriebsmanagement beteiligt bzw. hatte sich freiwillig als erste für die Arbeit mit dem Handbuch gemeldet. Von 70% der Befragten wurde als positiver Aspekt des Betriebsmanagement-Handbuches die schriftliche Zusammenfassung der Tätigkeiten und Anforderungen genannt.

Die Frage, ob sie durch das Handbuch Wissen hinzugewinnen konnten, beantworteten 35% der befragten Landwirte mit ja. Hierbei war häufig von Denkanstößen oder Vorschlägen für eine bessere Strukturierung der Arbeitsvorgänge die Rede. Viele sahen eine geeignete Anwendung in der Nutzung des Handbuches bei Krankheit oder Urlaub des Betriebsleiters bzw. in der Nutzung als Nachschlagewerk für Auszubildende, Aushilfskräfte oder Familienmitglieder eine geeignete Anwendung. Allerdings bemängelten einige Landwirte den aus ihrer Sicht relativ hohen zeitlichen Aufwand für das Ausfüllen und das Aktualisieren des Handbuches. Ebenfalls sei die Umsetzung der einzelnen Arbeitsabläufe auf dem Betrieb nicht immer möglich, da betriebseigene Strukturen nicht übertragbar wären (Hinweis der Autoren: Im Betriebsmanagement-Handbuch wurden gesetzliche Vorgaben, die Qualitäts- und Erzeugungsregeln aufgeführt sowie allgemeine Empfehlungen für Produktionsverfahren ausgesprochen).

Im Hinblick auf die Aufzeichnungen, die im Handbuch gefordert werden, weisen einige Landwirte darauf hin, dass sie diese Ansprüche bereits erfüllen, auch ohne Handbuch. Einigen der Befragten war das Handbuch zu umfangreich, aber 80 % der befragten Landwirte äußerten sich positiv über das Qualitätsmanagement-System des VzF-Verbandes. Ein Landwirt enthielt sich seiner Meinung. Drei Landwirte standen dem Projekt eher negativ gegenüber.

Die Frage, inwieweit ihnen das Vertrauen des Verbrauchers wichtig sei, beantworteten 95% der befragten Landwirte mit wichtig bzw. sehr wichtig. Ebenso befürworteten alle Landwirte die Qualitätssicherung in der Landwirtschaft und sahen diese als unabdingbar, auch bereits auf ihren Betrieben gegenwärtig an. Zur Frage, welche Maßnahmen zur Gewinnung des Verbrauchervertrauens und der Qualitätssicherung auf ihrem Betrieb vorgenommen werden, wurden zahlreiche Aktivitäten aufgezählt wie z.B. Einhaltung der Gesetze, Einkauf von qualitativ hochwertigen Produkten, Dokumentation der Arbeitsschritte, Öffentlichkeitsarbeit sowie die Teilnahme am QM-System des VzF-Verbundes.

In Bezug auf die Kontrollen der gesetzlichen Vorgaben sahen 45% der befragten Landwirte einen Konflikt zwischen Beratung und Kontrolle, d.h. Kontrolleur und Berater in einer Person können nicht akzeptiert werden. Die restlichen 55% sahen hier keinen Konflikt. Dies lässt darauf schließen, dass die derzeitige Kontrolle nicht als solche bezeichnet werden kann.

Alle befragten Landwirte hielten Sanktionen bei der Nichteinhaltung der Qualitäts- und Erzeugungsregeln für notwendig und wichtig. Hierbei steht vor allem die Glaubwürdigkeit der jeweiligen Erzeugergemeinschaft im Vordergrund.

Die Frage nach betriebsrelevanten Gesetzen konnte von den Landwirten nur bedingt beantwortet werden. Im Durchschnitt wurden vier Gesetze oder Verordnungen angesprochen. Am häufigsten erwähnt wurden das Tierschutzgesetz (n = 12), die Tierhaltungsverordnung (n = 11), das Arzneimittelgesetz (n = 10), die Schweinehaltungsverordnung (n = 9), die Düngeverordnung (n = 9) und die Viehverkehrsverordnung (n = 9). Das Umweltschutzgesetz, die Rinderhaltungsverordnung und die Futtermittelverordnung wurden jeweils einmal erwähnt.

Das Futtermittelgesetz wurde nicht erwähnt, und auch das Produkthaftungsgesetz wurde von keinem der 20 Landwirte genannt. Auf die Rückfrage, ob ihnen letzteres bekannt sei, antworteten 85% der Befragten mit ja, wobei der Inhalt nur unzureichend wiedergegeben werden konnte. Etwa die Hälfte der befragten Landwirte sahen in dem Gesetz ein Problem für die Herstellung landwirtschaftlicher Produkte, wobei sie aber verstärkte Kontrollen ihrerseits sowohl im Bereich der Arbeiten im Stall als auch bei der Bewirtschaftung der Ackerflächen in Erwägung zogen. Der Rest der Befragten äußerte sich eher negativ im Hinblick auf Auswirkungen, Handhabung und Relevanz des Gesetzes. Allerdings konnte kein Landwirt die Tragweite des Gesetzes für seinen Betrieb beurteilen. Maßnahmen der einzelnen Landwirte wie z.B. gesetzestreue Arbeitsweise und verstärkte Dokumentation, wobei das Betriebsmanagement-Handbuch als Dokumentationsgrundlage dient, wurden aufgezählt. Die Reichweite der Betriebshaftpflicht wurde ebenfalls als wichtig erachtet.

Die Qualitätssicherung der betriebseigenen Produkte soll durch Maßnahmen wie Ziehen von Rückstellproben, Futtermitteluntersuchungen und korrekte Medikamentenanwendung erreicht werden. Betriebe, die als Produzenten von Zwischenprodukten agieren, z.B. Ferkelerzeuger oder Aufzüchter, sahen allerdings keine Auswirkungen in dem Produkthaftungsgesetz für ihren Betrieb. Gesetzliche Vorgaben auf Produktion und Nachweispflicht seien eher bei den Mastbetrieben bzw. weiterverarbeitenden Unternehmen gegeben, da diese Stufen eine größere Nähe zum Verbraucher aufweisen.

Die Integration der Betriebe in Produktionsketten war 95% der befragten Landwirte wichtig. Gründe für die integrierte Produktion waren z.B. Produktsicherheit, Produktion gleichbleibender Qualitäten, Informationsaustausch zwischen den Erzeugerstufen oder Absatzgarantie. Ein befragter Landwirt arbeitete in keiner Integrationskette und war auch nicht daran interessiert.

Der VzF-Verbund wurde von den befragten Landwirten zu 70% als positiv eingestuft, wobei anzumerken ist, dass die Landwirte verschiedenen Erzeugergemeinschaften angehören.

4.2 Expertengespräche

Im Rahmen der Studie fanden insgesamt 14 Expertengespräche mit Vertretern des VzF-Verbundes, der ITBS-Tierärzte, der Fleischzentren, der Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte, der Landwirtschaftskammer Hannover, Versicherungsunternehmen, der Verbraucherzentrale Niedersachsen und des Niedersächsischen Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten statt.

Schwerpunkte der Gespräche waren:

- Veränderte Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft,
- Stellungnahmen zur Produktionskette Schweinefleisch,
- Anforderungen an Beratung und tierärztliche Betreuung,
- Verbrauchewünsche,
- Umfang staatlicher Kontrollen,
- Eigenkontrollen und Sanktionen,
- Produkthaftungsgesetz.

Aufgrund dieser Gespräche wurde festgestellt, dass zur Sicherstellung der Produktqualität insbesondere Veränderungen in der Organisation von integrierten Ketten erfolgen müssen. Die zur Zeit vorhandenen Systeme sind

vom Ansatz her richtig, aber vielfach werden sie nicht konsequent umgesetzt und nur unzureichend kontrolliert. Die sich so ergebenden Defizite sind teilweise institutionsbedingt, teilweise basieren sie auf rein menschlichem Fehlverhalten.

Unter anderem konnte sich Markenfleisch nicht in dem erwarteten Umfang etablieren, da die Qualitätsschwankungen von Partie zu Partie zu groß sind und es sich nicht eindeutig genug von anderem Fleisch absetzt. Um Wege aufzuzeigen, wie die institutionellen Veränderungen aussehen könnten, wurde eine Modellorganisation für eine integrierte Schweinefleischerzeugung entwickelt, die nachfolgend beschrieben wird.

In den Expertengesprächen wurde deutlich, dass der jetzige Wissensstand auf den landwirtschaftlichen Betrieben und in der Beratung nicht ausreicht, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Darin ist unter anderem eine Ursache für nicht angemessenes Verhalten zu sehen.

Verhaltensweisen von Menschen sind erfahrungsgemäß schwer zu verändern, trotzdem werden auch für diesen Bereich Vorschläge im Kapitel Aus- und Weiterbildung aufgezeigt.

5 Modellorganisation einer integrierten Qualitätsschweinefleischerzeugung

Die Modellorganisation ist hypothetisch. Sie lehnt sich zwar an die Produktionsstrukturen des VzF-Verbundes an, aber es verlässt die konkreten Erzeugergemeinschaften und entwickelt Grundaussagen zu Organisationen, die unter ähnlichen Rahmenbedingungen produzieren. Basis der Modellorganisation ist ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagement entsprechend der Norm DIN EN ISO 9001:2000, das sich auf alle Organisationseinheiten einschließlich der Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen bezieht. Qualitätsmanagement wird in diesem Modell nicht als Werbeinstrument verstanden, sondern als koordinierende Tätigkeiten zur Leitung und Überwachung einer Organisation.

Kernpunkte betreffen die Fragen der Kommunikation und der Kontrollen einschließlich der Sanktionen. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht der Grundgedanke, die verschiedenen Organisationseinheiten über institutionelle Vorgaben und über ein klar beschriebenes Kommunikationssystem so stark zu strukturieren, dass dem Markt ein qualitativ einwandfreies und hochwertiges Produkt angeboten werden kann. Die institutionellen Vorgaben betreffen nicht nur die Organisation direkt, sondern auch die Lieferanten und die Dienstleistungsunternehmen.

In einem weiteren Schritt ist ein Abrechnungssystem zu erarbeiten und eine Strategie zu entwickeln, wie dieses Produkt eindeutig am Markt positioniert werden kann. Diese Punkte sind nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

5.1 Organisationsstrukturen

Da das Marktstrukturgesetz (BUNDESGESETZBL. I S. 423, 1969) bei seiner Einführung nur die Anerkennung von Erzeugergemeinschaften für ein Produkt (Zuchtschweine, Ferkel oder Schlachtweine) gewährte, wurde entlang der Produktionskette eine Vielzahl von Erzeugergemeinschaften gegründet, um in den Genuss einer Förderung zu gelangen. Hierdurch bedingt existieren heute viele mehr oder weniger eigenständige Organisationen.

Um eine einheitliche Ausrichtung in der Qualitätsproduktion zu erzielen, ist es notwendig, die Anzahl der Erzeugergemeinschaften in einer integrierten Produktionskette zu reduzieren. Durch die Organisation der gesamten Kette in einer einzigen Erzeugergemeinschaft wird es möglich, rasch am Markt agieren zu können. Um den unterschiedlichen Produktions- und Vermarktungsanforderungen Rechnung zu tragen, gibt es innerhalb dieser Organisation Abteilungen für die Bereiche Zucht, Ferkelerzeugung und Mast. Wichtigste Dienstleistung der Erzeugergemeinschaft ist die Vermarktung der Tiere für ihre Mitgliedsbetriebe, die Bereitstellung der dafür notwendigen Logistik und die Festlegung und Überwachung der Qualitätsvorgaben, die hierfür notwendig sind.

Eine einheitliche Qualitätspolitik für den vollständigen Produktionsprozess vom Zuchtschwein über das Mastschwein zum verkaufsfähigen Schlachtkörper und ein gemeinsames Selbstverständnis für die gesamte Modellorganisation wird von der Leitung in Absprache mit dem zuständigen Schlachtzentren definiert. Die jährlich neu zu formulierenden Ziele, die in Bezug auf Qualität angestrebt werden, werden getrennt sowohl für jede Stufe als auch übergreifend über alle Stufen festgelegt. Die vielleicht natürlichen Bestrebungen der jeweiligen Produktionsstufen, sich wieder aufzuspalten, werden somit institutionell wenn nicht verhindert, so doch erheblich erschwert. Spannungen zwischen den einzelnen Erzeugungsstufen können nicht (mehr) entscheidungsbestimmend sein.

Um den komplexen Organisationsstrukturen gerecht zu werden, müssen die Entscheidungsträger in dieser Organisation (Hauptamt und Ehrenamt) umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben besitzen.

Weiterhin ist vorteilhaft, dass sich durch die Reduzierung auf eine einzige Erzeugergemeinschaft Personal-, Verwaltungs- und Organisationsaufwand reduzieren.

5.1.1 Dienstleistungsunternehmen

Wichtige Dienstleistungsangebote für die Mitglieder werden von der Erzeugergemeinschaft an Dritte delegiert. Die Dienstleistungen werden zwar von der Erzeugergemeinschaft definiert und teilweise organisiert, aber nicht eigenständig durchgeführt. Es handelt sich dabei um folgende Dienstleistungsangebote:

- Gesundheitsbetreuung der Bestände durch vertraglich verpflichtete Tierärzte mit speziellem Nachweis durch die Tierärztekammer hinsichtlich der Fachkenntnis und der Ausstattung der Praxis,
- Transport der Tiere durch vertraglich verpflichtete Vermarkter,
- Beratung durch vertraglich verpflichtete Beratungsbüros mit Spezialkenntnissen.

Vertraglich verpflichtet bedeutet für die Vermarkter und die Beratung, dass sowohl mit der Erzeugergemeinschaft als auch mit dem Mitgliedsbetrieb Verträge geschlossen werden. Spezielle Forderungen an die Dienstleistungsunternehmen können Bestandteil dieser Verträge sein.

5.1.2 Erzeugerteams (Zucht - Ferkel - Mast)

Alle Mitgliedsbetriebe der Erzeugergemeinschaft werden in einzelnen genau definierten Erzeugerteams zusammengeführt. Ein Erzeugerteam setzt sich jeweils aus einem Zuchtbetrieb, mindestens einem Ferkelerzeugerbetrieb und einem Mastbetrieb zusammen. Angestrebt wird ein geschlossenes System mit festen Lieferbeziehungen zwischen den Stufen.

Einerseits wird dadurch die Rückverfolgbarkeit garantiert, andererseits kann über Vorbeugungsmaßnahmen, wie z.B. das Vermeiden des „Vermischens“ von Tieren mit unterschiedlichem Gesundheitsstatus, die Gesundheit der Tiere leichter sichergestellt werden. Zunächst werden alle Mitgliedsbetriebe in Bezug auf ihren Hygienestatus in einem dreistufigen System bewertet. Bei der Festlegung der festen Lieferbeziehungen wird darauf geachtet, dass die Tiere möglichst in Betriebe mit dem selben Hygienestatus geliefert werden. Die Tiertransporte über die einzelnen Stufen erfolgen unter eindeutig definierten Bedingungen.

Die festgelegten Wege werden nur in Ausnahmefällen verlassen, z.B. Seuchenlage, Überangebot von Tieren. Die Teams werden von verschiedenen Beratern und Tierärzten betreut. Jedes Erzeugerteam einschließlich der Berater wird von einem hauptamtlichen Berater der Erzeugergemeinschaft, dem Systemmanager, betreut, dessen Hauptaufgabe die Sicherstellung eines funktionierenden Kommunikationssystems zwischen den verschiedenen Stufen ist. In Konfliktfällen steht er allen Beteiligten als Gesprächspartner zur Verfügung und erarbeitet tragfähige Lösungen. Dieser Systemmanager betreut verschiedene Erzeugerteams.

Dieses System soll die Identifizierung des Landwirtes mit seinem Erzeugerteam fördern und nicht mehr die Zugehörigkeit zu einer Produktionsstufe. Der Betrieb versteht sich z.B. nur noch in zweiter Linie als Mitglied einer Ferkelerzeugergemeinschaft und in erster Linie als Mitglied eines definierten Erzeugerteams. Somit muss er sich verstärkt mit seiner Rolle als Lieferant und seiner Rolle als Kunde auseinandersetzen. Im Vordergrund aller am Produktionsprozess Beteiligten steht von Anfang an die Qualität des Endproduktes.

5.1.3 Fleischzentren

In Absprache zwischen der Erzeugergemeinschaft und den Fleischzentren erfolgt die Logistik der Schlachttiere. Von den Fleischzentren werden Vorgaben für die gezielte Anlieferung spezieller Qualitäten (z.B. hoher Magerfleischanteil) an speziellen Tagen an die Erzeugergemeinschaft weitergegeben. Von hier wird die Kommunikation zu Handel und Fleischerfachgeschäften aufrechterhalten.

5.2 Qualitätsmanagement-System

Ein zertifizierungsfähiges Qualitätsmanagement-System wird in allen Bereichen der Modellorganisation eingeführt. Sowohl in der Geschäftsstelle als auch auf jedem Mitgliedsbetrieb liegen dokumentierte Verfahren und Arbeitsabläufe vor. Für alle geforderten und notwendigen Aufzeichnungen in den verschiedenen Bereichen sind Vorlagen (Formblätter) erarbeitet.

Die Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen weisen nach, dass sie selbst ein funktionierendes Qualitätsmanagement-System aufgebaut haben oder sie beteiligen sich an Qualitätssicherungssystemen, die von der Erzeugergemeinschaft für den jeweiligen Bereich angeboten werden.

Durch die Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems werden folgende Effekte innerhalb der Organisation erzielt:

- Aufgabenbereiche sind klar definiert,
- Verantwortungen und Vertretungen sind ausreichend geklärt,
- Anforderungen an die verschiedenen Partner sind eindeutig vorgegeben,
- gesetzliche Vorgaben werden eingehalten,
- komplexe Zusammenhänge werden sichtbar, Vereinfachungen werden angestrebt,
- Reflexionsprozesse werden angeregt,
- Lieferanten- und Kundenorientierung wird bewusster wahrgenommen,
- System der ständigen Verbesserung wird aufgebaut,
- organisatorische Mängel werden wahrgenommen und
- Korrekturmaßnahmen werden eingeleitet und umgesetzt.

Das interne Überwachungssystem des Qualitätsmanagements (interne Audits) fördert Gesamtzusammenhänge zu durchschauen, objektiv Sachstände zu beurteilen, Vorurteile abzubauen und Korrekturmaßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge zu erhalten und umzusetzen.

Die internen Systemüberwachungen werden in ausreichender Zahl sowohl in der Geschäftsstelle, als auch bei den Mitgliedern, den Lieferanten und den Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Es kann in einigen Fällen sinnvoll erscheinen, diese internen Audits von Externen durchführen zu lassen, z.B. die Audits bei den Dienstleistungsunternehmen.

Die Funktionsfähigkeit des Systems wird von dem Qualitätsmanagement (QM)-Beauftragten, der durch Qualitätsverantwortliche in den einzelnen Bereichen (Zucht, Ferkel, Mast, Fleischzentren, Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen) unterstützt wird, aufrechterhalten und sichergestellt. Der QM-Beauftragte gehört zum Leitungsteam der Erzeugergemeinschaft und ist in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden. Beim QM-Beauftragten kommen alle Informationen bezüglich Anforderungen und Umsetzungen des Qualitätsmanagement-Systems in den Bereichen der eigenen Geschäftsstelle, der Mitglieder, der Dienstleistungsunternehmen, der Lieferanten und der Kunden zusammen. Zusätzlich ist es seine Aufgabe, diese Informationen zu bündeln, zu interpretieren, an die Leitung weiterzuleiten und, falls erforderlich, Maßnahmen vorzuschlagen. Zusätzlich steht er allen Beteiligten als Ansprechpartner zur Verfügung und wirbt für das System sowohl innerhalb als auch außerhalb der Erzeugergemeinschaft.

Um die notwendige Disziplin aufzubringen, die solch ein komplexes System erfordert und zur Unterstützung des QM-Beauftragten und der QM-Verantwortlichen, ist es sinnvoll, das System durch Dritte bewerten zu lassen. Durch eine Zertifizierung kann das System von außen wirksam unterstützt werden. Die jährliche Überprüfung durch eine Zertifizierungsgesellschaft garantiert die notwendige Ernsthaftigkeit, mit dem System effektiv und wirksam zu arbeiten.

5.2.1 Mitglieder

Durch die Existenz eines Betriebsmanagement-Handbuches ist jedes Mitglied aufgefordert, sich intensiv mit seinen Haltungsbedingungen, seinen Produktionsabläufen und seiner persönlichen Einstellung auseinander zu setzen. Die Vertiefung des Themas soll mit Hilfe der Dokumentation gefördert werden. Beim Betriebsmanagement steht nicht die „gläserne Produktion“ sondern die „bewusste Produktion“ im Vordergrund. Jedes Mitglied ist verpflichtet, das ihm zur Verfügung gestellte Handbuch aktuell zu halten und die Inhalte auf seinem Betrieb umzusetzen. Folgende Bereiche werden im Handbuch beschrieben:

- Tiereinkauf und Tiereingangskontrolle,
- Futtereinkauf und Eingangskontrolle,
- Stichprobenuntersuchungen des Futters bzw. der Futtermischungen,
- Produktionshinweise,
- Gesundheitsmanagement,
- Hygiene im Stallbereich,
- Kontrollen der Betriebseinrichtung (z.B. Fütterungsanlagen),
- Fehlermeldung,
- Verbesserungswesen und
- Informationssystem.

Die Dokumentation ist so aufgebaut, dass für die Beschreibung der Arbeitsabläufe der Text teilweise vorgegeben ist, teilweise aber auch Lücken ausgefüllt werden müssen, um den unterschiedlichen Voraussetzungen auf den Betrieben Rechnung zu tragen. Hierdurch entsteht ein betriebsindividuelles Handbuch, das unter anderem als Grundlage für Aushilfen, Betriebshefter und andere genutzt werden kann. Durch standardisierte Formblätter wird dem Mitgliedsbetrieb eine Hilfestellung geboten, vorgeschriebene und notwendige Aufzeichnungen durchzuführen.

Ein weiterer Bestandteil des Handbuchs sind die gesetzlichen Vorgaben, die von der Geschäftsstelle entsprechend der Produktionsstufe ergänzt und aktualisiert werden. Die jeweils aktuellen Gesetze sind Grundlage der verschiedenen Produktionssysteme. Damit wird der Kenntnisstand der Mitglieder über die geltenden gesetzlichen Vorgaben erheblich verbessert.

In die Bewertung der Leistung der Dienstleistungsunternehmen ist das Mitglied aktiv einbezogen. Dazu stehen ihm verschiedene Aufzeichnungsmöglichkeiten für die jeweiligen Bereiche zur Verfügung, z. B. das Formblatt "Eingangskontrolle Jungsauen". Bei jeder Lieferung von Jungsauen wird neben dem Tier auch die Durchführung des Transportes beurteilt und dokumentiert. Im Zuge des Verbesserungssystems ist jedes Mitglied aufgefordert, Vorschläge einzureichen.

Die Dokumentation des Betriebsmanagement-Handbuchs schließt zunächst nur die Produktrealisierung und im weitesten Sinne die Qualitätssicherung ein. Sollte ein Mitglied Interesse haben, seinen Betrieb komplett mit einem Betriebsmanagement zu organisieren, werden ihm Hilfestellungen von Seiten der Erzeugergemeinschaft angeboten. Hierzu werden Arbeitskreise aufgebaut, in denen insbesondere Fragen der Unternehmensführung behandelt werden.

5.2.2 Dienstleistungsunternehmen

Über ein Qualitätsmanagement-System ist es relativ einfach, Dienstleistungsunternehmen einzubinden. Entweder sind die Unternehmen selbst zertifiziert oder sie nehmen an dem System teil, welches von der Erzeugergemeinschaft vorgegeben wird. Damit gelingt es, auch kleinere Unternehmen, z.B. Tierarztpraxen, die eine eigene Zertifizierung für zu aufwendig halten, in das Gesamtkonzept einzubinden. Jedes beteiligte Unternehmen bekommt eine Basisdokumentation, in der neben den qualitätsrelevanten Tätigkeiten auch die Beschreibung der Qualitätspolitik, der jährlichen Ziele einschließlich der aktuellen Organisationsstruktur vorgesehen sind. Die Forderungen an die Dienstleistungsunternehmen können sehr detailliert anhand von Verfahren und Arbeitsabläufen beschrieben werden. Notwendige Informationswege werden durchdacht und Arbeitshilfen können bereitgestellt werden. Auch hier werden die Dienstleistungsunternehmen über ein Informationssystem in den Verbesserungsprozess der Erzeugergemeinschaft mit einbezogen. Die Umsetzung der Vorgaben wird mittels interner Audits durch die Erzeugergemeinschaft überwacht.

Die Bereitschaft, sich an einem übergreifenden Qualitätsmanagement-System zu beteiligen, ist Voraussetzung für das Erbringen der Dienstleistung bzw. Lieferung einer Ware und wird vertraglich geregelt.

5.2.3 Fleischzentren

Da die Fleischzentren bereits über zertifizierte Qualitätsmanagement-Systeme verfügen, steht hier die Verbesserung der Wirksamkeit des Systems im Vordergrund. Hierzu ist unter anderem ein intensiver Austausch zwischen dem QM-Beauftragten der Erzeugergemeinschaft und dem QM-Beauftragten des betreffenden Fleischzentrums notwendig.

Grundsätzlich wird das Fleischzentrum als der Ort gesehen, an dem die Qualität des Endprodukts Schlachtschwein sichtbar wird. Hier besteht die Möglichkeit, Informationen über die Produktionsbedingungen und vor allem über Fehler während der Aufzucht und Mast zu erhalten. Unabdingbar ist dafür die Einbeziehung der Erkenntnisse der Tierärzte am Schlachtband. Anhand der Schlachtkörper können Rückschlüsse auf die Haltungs- und Fütterungsbedingungen und eventuelle gesundheitliche Probleme gezogen werden.

Daher organisiert der Systemmanager der Erzeugungsgemeinschaft für die jeweiligen Erzeugerteams Treffen bei der Anlieferung und Schlachtung ihrer Tiere im Fleischzentrum, damit Probleme direkt vor Ort angesprochen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können.

5.2.4 Futtermittellieferanten

Die Futtermittel haben einen großen Einfluss auf die Qualität des Endproduktes Schweinefleisch. Es wird von der Erzeugergemeinschaft sichergestellt, dass nur mit Lieferanten zusammengearbeitet wird, die in der Lage sind, die geforderten Qualitäten zu liefern. Dazu erstellt die Erzeugergemeinschaft aktuelle Lieferantenlisten für die jeweiligen Produktgruppen. Es werden nur Futtermittellieferanten zugelassen, die neben einem glaubhaften Eigenkontrollsystem oder einer Zertifizierung folgende Kriterien erfüllen können:

- Freiheit von antibiotischen Leistungsförderern im Futtermittel,
- Einzelfuttermittel gemäß Positivliste,
- Deklaration der Zusammensetzung von Mischfutter sowie
- Kontrollplan mit definierten Kontrollen für Grund-, Einzel- und Mischfutter.

5.3 Tiergesundheit

Im Mittelpunkt der zukünftigen Produktion von qualitativ hochwertigem Schweinefleisch steht zunächst das gesunde Ferkel. Alle Fehler und Probleme, die in einem frühen Stadium der Kette auftreten, werden durch das gesamte System getragen. Der einzige Weg, die Probleme schon im Zuge der Prävention so klein wie möglich zu halten, ist der systematische Aufbau und die konsequente Umsetzung von integrierten Systemen in der Kette. Innerhalb der Erzeugerteams gibt es feste Lieferbeziehungen, die nur in Ausnahmefällen verlassen werden dürfen. Bevor die Erzeugerteams gebildet werden, wird jeder Mitgliedsbetrieb nach tiergesundheitslichen Kriterien eingestuft. Innerhalb dieser festen Lieferbeziehungen werden nicht nur die Tiere, sondern auch Informationen über Impfungen und Behandlungen weitergegeben. Es gibt ein Informationsbegleitblatt für jede vermarktete Partie bzw. in der Zuchtstufe für jedes Einzeltier oder jede Gruppe.

Um die Probleme, die durch den Transport und das Zusammenstellen von Partien aus unterschiedlichen Beständen möglichst gering zu halten, werden soweit möglich geschlossene Betriebssysteme (Ferkelaufzucht und Mast in einem Betrieb) angestrebt.

5.3.1 Mangelhafte Qualitäten

Eine Vermischung der festgelegten Qualität mit unzureichenden Partien bzw. Einzeltieren wird verhindert, indem spezielle Vermarktungswege für nicht konforme Qualitäten geschaffen wurden.

Tiere, die augenscheinlich in ihrer Entwicklung zurückbleiben, werden zu einem frühen Zeitpunkt auf den Betrieben ausgesondert und getrennt aufgestellt. Die weitere Vorgehensweise hinsichtlich der Vermarktung wird auf zwei Wegen durchgeführt. Hat das Mitglied die Möglichkeit einer alternativen Vermarktung, so bleibt die Vermarktung in der Eigenverantwortung des betreffenden Betriebes.

Sollte sich keine Möglichkeit einer betriebsindividuellen Lösung ergeben, so übernimmt die Erzeugergemeinschaft für ihre Mitglieder die Regelung des Problems. Dazu werden beispielsweise überregionale Kontakte zu Abnehmern aufgebaut, die Interesse an Milch- bzw. Spanferkeln haben. Die logistische Abwicklung der Transporte übernimmt die Erzeugergemeinschaft.

5.3.2 Tiereinkauf außerhalb der Erzeugergemeinschaft

Bei einem Angebotsmangel von Tieren innerhalb der Erzeugergemeinschaft wird es gegebenenfalls notwendig sein, von außen zuzukaufen. Um einen unkontrollierten Zukauf zu verhindern, gibt es einen Pool von Betrieben, die durch die Erzeugergemeinschaft anerkannt sind, da sie über Qualitätssicherungssysteme verfügen. Dies wird von der Erzeugergemeinschaft abgefragt und im Zweifelsfall durch ein Lieferantenaudit überprüft. Es können nur Tiere von Betrieben aus diesem Pool gekauft werden.

Die konkrete Vermittlung der Zukäufe erfolgt über die Geschäftsstelle bzw. wird vom Mitglied bei der Geschäftsstelle gemeldet.

5.4 Beratungsaufgaben

Sehr viele verschiedene Organisationen suchen heute landwirtschaftliche Betriebe auf, um dort zu beraten. Hier gibt es ein klares Konzept, welche Beratungsinhalte zwingend für die Mitgliedsbetriebe von Seiten der Erzeugergemeinschaft gefordert werden und welche in der Verantwortung des jeweiligen Betriebes verbleiben.

5.4.1 Tierärzte

Ziel der tierärztlichen Betreuung ist die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit der Tierbestände sowie die Erlangung und Aufrechterhaltung der Hygiene. Dazu bedarf es geplanter regelmäßiger Besuche auf den Betrieben. Für die Terminplanung ist der Landwirt verantwortlich. Bei diesen Besuchen wird nicht nur der Gesundheitszustand der Tierbestände betrachtet, sondern es werden auch Fragen der Tierhygiene und der Tierhaltung behandelt. Ein weiteres Betreuungsziel ist der verminderte Medikamenteneinsatz. Hierzu und zur Absicherung der Diagnostik können Experten aus anderen Bereichen hinzugezogen werden. Um eine ausreichende Kompetenz sicherzustellen, werden nur Tierärzte mit entsprechender Fachausbildung bzw. Erfahrungen im Schweinebereich Betreuungstierärzte in den Mitgliedsbetrieben. Eine Bereitschaft der Tierärzte, sich in das Gesamtkonzept zu integrieren und es zu verbessern, ist Voraussetzung für den Einsatz als Dienstleistungsunternehmen der Erzeugergemeinschaft.

5.4.2 Landwirtschaftliche Berater

Von Seiten der Erzeugergemeinschaft werden neben den produktionstechnischen Beratungen verstärkt Beratungsinhalte in Bezug auf den Einsatz von Managementsystemen und EDV-Lösungen gefordert. So gehört es zu den vereinbarten Dienstleistungsaufgaben, betriebliche Ziele mit den Mitgliedern zu vereinbaren, die dafür notwendigen Strategien zu erarbeiten und die Ergebnisse zu bewerten. Die Art der Dienstleistungen und die damit verbundenen Kosten werden eindeutig festgelegt. Die Basisberatung kann unabhängig von der Erzeugergemeinschaft auf Wunsch des Betriebsleiters erweitert werden. Jeder Besuch wird dokumentiert.

Eindeutige Problemstellungen aus dem Bereich der Tiergesundheit werden gar nicht oder nur in Kooperation mit einem Tierarzt bearbeitet. Hier ist eine klare Abgrenzung vorhanden.

Aufgrund eines erhöhten Nachholbedarfes ist es integraler Bestandteil der Beratung, die Mitgliedsbetriebe immer wieder auf aktuelle gesetzliche Vorgaben hinzuweisen. Somit gehört auch die Sensibilisierung der Mitglieder für eine bewusste Produktion zum Aufgabenfeld der landwirtschaftlichen Beratung.

5.5 Information und Kommunikation

5.5.1 Information

Die Menge an Informationen, die im Rahmen der Produktion und Vermarktung von Tieren anfällt, muss systematisch erfasst und weitergeleitet werden. Das betrifft nicht nur die Geschäftsstelle und die jeweiligen Mitgliedsbetriebe. Da eine Vielzahl von Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen, aber auch die Fleischzentren an der Prozessgestaltung der gesamten Stufe beteiligt sind, werden Wege entwickelt, die eine schnelle und möglichst vollständige Informationsweitergabe sicherstellen. Routineinformationen sind dabei von außerordentlichen Informationen zu unterscheiden. Für die Weitergabe von Daten und Informationen, die immer wieder routinemäßig von den Fleischzentren erfasst werden, z. B. Schlachtkörperdaten und Organbefunde, werden Internetlösungen entwickelt und umgesetzt.

Der Austausch zwischen dem landwirtschaftlichen Berater und dem Bestandstierarzt über Bestandsbesuche gehört ebenfalls in diesen Bereich. Auch hier werden Lösungen mit Hilfe der EDV entwickelt, die für beide Seiten einen schnellen Zugriff erlauben. Grundvoraussetzung ist die teilweise Entbindung des Tierarztes von seiner Schweigepflicht durch den Landwirt.

5.5.2 Infosystem innerhalb der Erzeugerteams

Das Qualitätsmanagement-System fordert beim Einkauf eine klare Produktbeschreibung. In der Schweineerzeugung können sich diese Angaben beim Tiereinkauf nicht nur auf Aussagen über Genetik, Geschlecht, Gewicht und Alter beschränken. Zu jeder gelieferten Tierpartie gehört ein Informationsbegleitblatt. Hier werden z. B. Informationen über Bestandsbehandlungen oder Impfungen erfasst (z.B. PRRS und ähnliches).

5.5.3 Kommunikation

Der reine Informationsaustausch ersetzt nicht das persönliche Zusammentreffen der beteiligten Personen. Routinemäßig sind daher in der Erzeugergemeinschaft mindestens folgende Treffen vorgesehen:

- gemeinsamer Betriebsbesuch landwirtschaftlicher Berater / Tierarzt mindestens einmal pro Jahr,
- Treffen aller Beteiligten eines Erzeugungsteams mindestens einmal pro Jahr und bei aktuellem Bedarf,
- Treffen eines Erzeugungsteams beim Fleischzentrum mindestens einmal pro Jahr und bei aktuellem Bedarf,
- Treffen aller QM-Verantwortlichen einmal im Monat und bei aktuellem Bedarf,
- Treffen der Leitungsebene der Erzeugergemeinschaft mindestens einmal wöchentlich.

Um möglichst viele am Kommunikationsprozess zu beteiligen, werden in regelmäßigen Rundschreiben, in Form einer Qualitätsmanagement-Zeitung und durch das Internet wichtige Basisinformationen oder aktuelle Entwicklungen an Dienstleistungsunternehmen, Mitglieder, Mitarbeiter und Interessierte zugänglich gemacht.

Kommunikation beinhaltet auch die Bewältigung zwischenmenschlicher Spannungen. Genauso wichtig wie die ständigen Treffen ist die Sicherstellung einer angemessenen Kommunikation im Konfliktfall. Handelt es sich um Probleme im Bereich der Erzeugerteams, werden die Konfliktgespräche unter Anleitung des speziell geschulten Beraters, durchgeführt.

Handelt es sich um Konflikte zwischen den Mitarbeitern einer Abteilung oder zwischen den Abteilungen innerhalb der Geschäftsstelle oder werden Verbesserungen in der Organisationsstruktur angestrebt, die nicht intern gelöst werden können, so wird professionelle externe Beratung, z.B. Supervision, eingesetzt. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter optimal zu

gewährleisten. Die Chance, die Energie, die in zwischenmenschlichen Konflikten oder in nicht optimalen Arbeitsabläufen gebunden ist, wieder für kreative Arbeitsleistungen freizusetzen, muss auf jeden Fall genutzt werden.

5.6 Kontrollen und Maßnahmen

Grundsätzlich gilt, dass alle produktions- und qualitätsdefinierenden Faktoren, die beispielsweise in Qualitäts- und Erzeugungsregeln festgelegt sind, in regelmäßigen Abständen überwacht werden. Dazu werden die Qualitäts- und Erzeugerregeln zunächst eindeutig und ausreichend differenziert festgelegt. Ein Teil dieser Regeln ist die aktive Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems und die Durchführung von Eigenkontrollen auf den Mitgliedsbetrieben.

Regeln werden nur eingehalten, wenn sich die Beteiligten mit ihnen identifizieren können und sie einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen werden. Die Art und Weise und der Umfang der Überwachungen wird jährlich von der Leitungsebene der Erzeugergemeinschaft genau definiert und veröffentlicht, auch, ob die Überprüfungen selbst durchgeführt oder an Externe delegiert werden.

Entscheidend für die Umsetzung der Forderungen ist das Vorhandensein eines von der Leitung verabschiedeten Maßnahmenkataloges, der bei Auftreten von Unregelmäßigkeiten oder Abweichungen uneingeschränkt angewendet wird. Die Ergebnisse der Kontrollen werden jährlich anonym veröffentlicht.

Die Überwachungen werden als interne Audits von dafür besonders geschulten Personen (interne Auditoren) durchgeführt. Entsprechend der Philosophie des Qualitätsmanagements werden in den internen Audits die beiden Aspekte „Überwachung des Systems mit seinen definierten Forderungen“ und die aktive „Gestaltung von Verbesserungen“ miteinander verbunden.

Bevor neue Kriterien in der Produktion bindend für alle Mitgliedsbetriebe, Dienstleistungsunternehmen oder Lieferanten festgelegt werden, muss sichergestellt sein, dass eine angemessene Überprüfung mit entsprechenden Konsequenzen bei Abweichungen durchgeführt werden kann.

5.7 Aus- und Weiterbildung

5.7.1 Betriebsleiter

Der Schwerpunkt der Ausbildung in der Landwirtschaft liegt traditionell in den Bereichen Produktionstechnik und Betriebswirtschaft. Mit diesen Schwerpunkten allein ist eine angemessene Ausbildung der Landwirte für die Zukunft der Erzeugergemeinschaft nicht mehr gewährleistet. Das Verständnis, dass ein Betriebsleiter auch in der Landwirtschaft ein am Markt orientiertes Unternehmen leitet, muss verstärkt in der Ausbildung bewusst gemacht werden. Dazu gehören u.a. die Vermittlung von Kenntnissen über Managementsysteme, z. B. einem Betriebsmanagement in Anlehnung an das Qualitätsmanagement, aber auch die Notwendigkeit der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen. Zusätzlich muss das Bewusstsein geschärft werden nicht nur Tierhalter zu sein, sondern Lebensmittelproduzent.

Insbesondere in der Meisterausbildung sollten diese Themen verstärkt aufgenommen und glaubwürdig vermittelt werden. Wichtigster Lerninhalt ist, dass die Landwirte die Verantwortung für ihre Produkte begreifen und akzeptieren. Es geht wie bereits erwähnt nicht um gläserne Produktion, es geht um bewusste Produktion.

Sollte die von offizieller Seite angebotene Ausbildung diesen Anforderungen nicht gerecht werden, so organisiert die Erzeugergemeinschaft selbst Bildungsangebote, die mittels kompetenter Dritter speziell auf die Bedürfnisse der Landwirte entwickelt und durchgeführt werden.

5.7.2 Landwirtschaftliche Berater

Die Anforderungen an landwirtschaftliche Beratung werden sich verändern. Im Mittelpunkt wird nicht mehr der Berater mit betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen Kenntnissen stehen. Um Betriebsleiter in Managementfragen und Konfliktsituationen ausreichend beraten zu können, müssen Beratungskräfte in diesen Themenfeldern ausgebildet bzw. weitergebildet werden. Das stellt die derzeitigen Ausbildungskonzepte für landwirtschaftliche Beratungskräfte in Frage. Hier muss eine Neuorientierung stattfinden.

Die Leitung der Erzeugergemeinschaft engagiert sich bei Politik und Verwaltung, um diesen langfristigen Umdenkungsprozess zu initiieren. Um den Anforderungen der Erzeugergemeinschaft z.B. hinsichtlich Kommunikationsfähigkeit gerecht zu werden, werden die Beratungskräfte bei der Suche nach geeigneten Fortbildungsangeboten unterstützt.

5.7.3 Tierärzte

Ebenso bewegt sich die tierärztliche Bestandsbetreuung in einem veränderten Umfeld. Nicht mehr tierindividuelle oder bestandsbezogene Betreuung steht im Vordergrund tierärztlicher Tätigkeiten, sondern Gesundheitsmanagement in Ketten. Vorrangige Instrumente hierzu bilden diagnostische Screenings. Die Tierärzteschaft muss sich wesentlich stärker diesen inhaltlichen Änderungen stellen und nicht tier-, sondern prozess- und produktionsbezogen agieren. Der Wettbewerbsgedanke zwischen Tierarztpraxen ist viel zu stark auf den Kundenerhalt des Einzelbetriebes ausgerichtet als auf den stufenübergreifenden Gesamtprozess. Tierärztliche Leistungen sind als Teil der Produktqualität zu verstehen und damit von landwirtschaftlicher Seite einzubeziehen. Die Identifikation mit dem Produkt - und damit auch die Verantwortung – ist stärker ins Bewusstsein zu rücken.

Dazu gehört zwingend die Entlohnung tierärztlicher Tätigkeiten, nämlich die Honorierung geistiger Leistung und nicht die Einkommenssicherung über den Medikamentenverkauf. Der finanzielle Anreiz für erreichte biologische Leistungen könnte beispielsweise eine Variante sein.

5.7.4 Führungskräfte

Die Erzeugergemeinschaft benötigt Führungskräfte, die nicht nur Fachkenntnisse in den jeweiligen Produktionsbereichen besitzen, sondern auch über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen. Zu sozialen Kompetenzen sind insbesondere Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Bereitschaft zur Reflexion und Kenntnisse in Gruppendynamischen Prozessen zu nennen.

Da diese Fähigkeiten in den derzeit angebotenen Ausbildungsgängen für Führungskräfte in landwirtschaftlichen Organisationen nicht vorgesehen sind, wird ein internes Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte durchgeführt bzw. Leitungssupervision angeboten. Durch die kontinuierlichen Weiterbildungen sollen die Verantwortlichen befähigt werden, erfolgreich Leitung mit all ihren Facetten wahrnehmen zu können.

In der Erzeugergemeinschaft hat das Ehrenamt Einfluss auf wichtige Entscheidungen, daher müssen ähnliche Anforderungen wie an die hauptamtliche Leitung im Wissen um Abläufe in Organisationen gestellt werden. Entscheidungen für die Erzeugergemeinschaft betreffen das Ehrenamt oft selbst unmittelbar. Um mit diesen Auswirkungen umgehen zu können, bedarf es eines hohen reflexiven Bewusstseins des Ehrenamtes. Es könnte darum auch notwendig sein, unterstützende Weiterbildungsangebote auch für das Ehrenamt zu entwickeln.

6 Staatliche Kontrollen

Grundregeln, die in allen Organisationsformen gelten, gelten erst recht für den Staat. Wenn ein Interessierter, der dazu die Befugnis hat, möchte, dass von ihm erstellte Regeln eingehalten werden, muss er ein Überwachungssystem mit festgelegten Konsequenzen einführen und angemessen umsetzen. Grundvoraussetzung ist allerdings die Motivation derjenigen, die die Regeln anwenden sollen. Dies bedeutet, dass die Regeln sachgerecht sein müssen.

Viele Gesetze und Verordnungen wurden erlassen, mangelhaft überprüft, bei Nichtbefolgung mit geringen Strafen belegt und von den Landwirten häufig ignoriert, da sie als realitätsfremd angesehen wurden. Es entwickelte sich ein kollektiv gering ausgeprägtes Bewusstsein, die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten.

Bedingt durch die Finanznot des Staates zieht dieser sich immer mehr aus dem Bereich der Kontrollen zurück und fordert statt dessen mehr Eigenkontrollsysteme. Als Beispiel sei hier nur die Lebensmittelhygieneverordnung genannt. Dies lässt sich aber nur realisieren, wenn diese Systeme auch greifen. Für die Modell-Erzeugergemeinschaft bedeutet dies, dass ein durchdachtes Kontrollinstrument auf Betriebsebene aufgebaut werden muss. Dies wird im übrigen auch von der Versicherungswirtschaft in Hinblick auf das Produkthaftungsgesetz gefordert. Dass die Einhaltung der Erzeugungs- und Qualitätsregeln bereits in der ersten Fassung des Marktstrukturgesetzes von 1969 verlangt wird, sei hier nur am Rande vermerkt.

7 Produkthaftung

Nach der Erweiterung des Geltungsbereiches des Produkthaftungsgesetzes auf landwirtschaftliche Naturprodukte muss auch hier Vorsorge betrieben werden. Bereits vor dieser Änderung wurde beispielsweise grob fahrlässiges Handeln durch das Bürgerliche Gesetzbuch § 823 geahndet. Hierbei gilt die verschuldensabhängige Haftung. Die Produkthaftung ist allerdings eine vom Verschulden unabhängige Haftung, auch deliktische Haftung genannt. Dies bedeutet, dass nicht immer der Verursacher eines Schadens belangt wird, sondern der, der den Schaden hätte vermeiden können, nämlich der Produzent. Hierdurch erhält das Thema Dokumentation in der landwirtschaftlichen Produktion eine neue Dimension, denn nur durch einen umfangreichen Nachweis der durchgeführten Tätigkeiten lässt sich im Streitfall eine Nichtbeteiligung am aufgetretenen Schaden nachweisen.

Das Thema Produkthaftung lässt sich in die zwei Bereiche Erzeugergemeinschaft und landwirtschaftlicher Betrieb aufteilen. Für eine Erzeugergemeinschaft sind folgende Punkte im Hinblick auf die Produkthaftung von großer Wichtigkeit:

- juristische Prüfung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB),
- juristische Prüfung von zugesicherten Produkteigenschaften,
- juristische Prüfung von Prospektinhalten (soweit vorhanden),
- juristische Prüfung der Qualitätsmanagementdokumentation.

Durch diese Überprüfung der Arbeitsgrundlagen und Zusagen gegenüber den Kunden lässt sich das Risiko eines Produkthaftungsfalles reduzieren. Aus Sicht der Versicherungswirtschaft wird hierdurch seitens der Erzeugergemeinschaft eine Deckung des Risikos aufgebaut. Diese Maßnahmen stellen eine klassische Dienstleistungsaufgabe der Erzeugergemeinschaft für ihre Mitglieder dar. Neben der Bereitstellung von Arbeitsunterlagen wird hier auch ein Stück Rechtssicherheit auf die landwirtschaftlichen Betriebe gebracht.

Durch den Einsatz der Betriebsmanagement-Dokumentation auf den Mitgliedsbetrieben ist es möglich, die Prozesssicherheit nachzuweisen. Für den Versicherer wird hierdurch das eigene Riskassessment bedeutend einfacher. Das vorhandene reduzierte Risiko kann dann zu günstigeren Bedingungen versichert werden. Allerdings ist es Aufgabe der Erzeugergemeinschaft, dafür zu sorgen, dass die Vorgaben eingehalten werden. Hierfür bietet sich das Instrument der internen Audits an. Änderungen der Produktionsabläufe müssen dem Versicherer mitgeteilt werden, da das Risiko dann neu ermittelt werden muss.

Für den einzelnen Mitgliedsbetrieb wird das Risiko eines Schadensfalles nach Produkthaftungsgesetz durch die Mitgliedschaft in der Erzeugergemeinschaft reduziert und über die Betriebshaftpflicht abgedeckt. Wichtig ist hierbei, dass die Deckungssumme hoch genug angesetzt wird.

8 Zusammenfassung

Die Studie befasst sich mit der Fragestellung, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um die Qualität der Abläufe innerhalb einer integrierten Kette zur Schweinefleischherzeugung zu verbessern. Gegenstand der Betrachtung ist die seit Jahren existierende Produktionskette VzF-Verbund, Premium-Fleisch AG, LandJuwel.

Innerhalb dieses Systems wird derzeit im VzF-Verbund daran gearbeitet, mit Hilfe der Einführung von Qualitätsmanagement in allen beteiligten Erzeugergemeinschaften und der Beratung, die Abläufe transparenter zu gestalten und ein Verbesserungssystem aufzubauen.

Die Informationen, die durch Befragungen von Mitgliedern, die am Implementierungsprozess des Managementsystems beteiligt waren, und durch Expertengesprächen gewonnen wurden, führten zu dem Schluss, dass zur Sicherstellung der Produktqualität insbesondere Veränderungen in der Organisation von integrierten Ketten erfolgen müssen. Die Umgestaltungen beziehen sich einerseits auf organisatorische Umstrukturierungen und andererseits auf angemessene Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote.

Schwerpunkt der Studie ist die Beschreibung einer Modellorganisation für integrierte Schweinefleischproduktion, die den Forderungen nach Umstrukturierungen Rechnung trägt. In nur noch einer einzigen Erzeugergemeinschaft wird die Koordination der Produktion und die Vermarktung vom Zuchttier über das Ferkel bis zum Mastschwein geregelt. Um die komplexen Prozesse besser steuern zu können, wird für die Organisation einschließlich der benötigten Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen (landwirtschaftliche Berater, Tierärzte) ein Qualitätsmanagement gekoppelt mit einem Betriebsmanagement für die Mitgliedsbetriebe aufgebaut.

Ein Kennzeichen der Modellerzeugergemeinschaft ist die Bildung von Erzeugerteams, die sich jeweils aus einem Zuchtbetrieb, mindestens einem Ferkelerzeuger- und einem Mastbetrieb zusammensetzen. Diesen Erzeugerteams sind landwirtschaftliche Berater und Tierärzte, deren Beratungsaufgaben eindeutig definiert sind, zugeordnet. Der Gedanke der bewussten, nicht der gläsernen, Produktion wird in den Teams, die von einem Systemmanager der Erzeugergemeinschaft koordiniert und betreut werden, gefördert. Von Anfang an steht dabei die Qualität des Endproduktes im Vordergrund. Eine Vermischung der festgelegten Qualität mit unzureichenden Partien bzw. Einzeltieren wird verhindert, indem spezielle Vermarktungswege für nicht konforme Qualitäten geschaffen wurden. Notwendig werdender Tiereinkauf außerhalb der Erzeugergemeinschaft erfolgt nach streng definierten Regeln.

Um auf Informationen rasch reagieren zu können, bzw. um Routineinformationen optimal auswerten zu können, werden mit Hilfe der EDV Lösungen, auch Internet basiert, entwickelt. Am Kommunikationsprozess werden möglichst viele Parteien beteiligt. Schnittstelle für alle ist der QM-Beauftragte, der insbesondere mit den angegliederten Fleischzentren einen engen Kontakt hält.

Jedes System welches eingeführt wird, bedarf zur Unterstützung der Umsetzung angemessener Überwachungen und Sanktionen. Mittels interner Audits werden alle Beteiligten der Erzeugergemeinschaft einschließlich der Mitgliedsbetriebe, Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen in die Überwachungen einbezogen.

Die Inhalte der Ausbildung von landwirtschaftlichen Beratern und Tierärzten müssen überarbeitet werden. Dabei bilden integrierte Prozesse und Managementsysteme den Schwerpunkt.

Um den Anforderungen der beschriebenen Modellerzeugergemeinschaft gerecht zu werden, bedarf es Führungskräften und Mitarbeitern, die nicht nur Fachkenntnisse in den jeweiligen Produktionsbereichen besitzen, sondern auch über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen, um den vielschichtigen Anforderungen der beteiligten Parteien gerecht werden zu können.

9 Literaturverzeichnis

BUNDESGESETZBL.

Gesetz zur Anpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung an die Erfordernisse des Marktes (Marktstrukturgesetz), I S. 423, 1969

DIN EN ISO 8402

Qualitätsmanagement – Begriffe, 1995

DIN EN ISO 9000

Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe, 2000

DIN EN ISO 45020

Allgemeine Fachausdrücke und deren Definitionen betreffend Normung und damit zusammenhängenden Tätigkeiten, 1994

FOOD MARKETING INSTITUTE „(Hrsg.)“

Trends in Europe, Washington D.C. 1995

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (KOM)

Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit, KOM (1999) 719 endg., 1999

PUDEL, V.

Erwartungen der Verbraucher an die Qualität der von Tieren stammenden Lebensmittel, Dtsch. Tierärztl. Wschr. 101, 255-258, 1994