

Fachhochschule Südwestfalen
Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

**Stärkung des Agrarstandortes Nordrhein-Westfalen durch engere
Verzahnung von Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft
– Bestandsaufnahme und Perspektiven (Agrarstandort NRW)**

Forschungsberichte
des
Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest

Nr. 19

© 2005

Forschungsgebiet:
Agrarmarketing

Fachhochschule Südwestfalen
Standort Soest
Fachbereich Agrarwirtschaft
Lübecker Ring 2
59494 Soest

Tel.: 02921 / 378-211
Fax: 02921 / 378-200

e-mail: agrар@fh-swф.de

ISBN: 3-935807-13-9

**Stärkung des Agrarstandortes Nordrhein-Westfalen durch engere
Verzahnung von Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft
– Bestandsaufnahme und Perspektiven (Agrarstandort NRW)**

**Forschungsberichte
des
Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest**

Nr. 19

Auftraggeber: Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen

Bearbeitung: Prof. Dr. Hans-Ulrich Hensche (Projektleitung)
Dipl.-Ing. (FH) Hendrik Berendson
Dipl.-Ing. (FH) Christiane Wildraut

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	V	
Verzeichnis der Übersichten	V	
Verzeichnis der Abkürzungen	VI	
1	EINLEITUNG	1
2	DEFINITORISCHE GRUNDLAGEN	3
2.1	Beschaffung	3
2.1.1	Begriffsbestimmung	3
2.1.2	Beschaffungsobjekte	4
2.1.3	Beschaffungssubjekte	5
2.2	Marketing	6
2.3	Beschaffungsmarketing	8
2.3.1	Begriffsbestimmung	8
2.3.2	Gründe für Beschaffungsmarketing	9
2.3.3	Stellung im Unternehmen	11
3	KONZEPTION DES BESCHAFFUNGSMARKETING	13
3.1	Systematik von Marketingkonzeptionen	13
3.2	Zielebene	14
3.2.1	Allgemeiner Zielbegriff	14
3.2.2	Beschaffungsziele	15
3.3	Strategieebene	17
3.3.1	Allgemeiner Strategiebegriff	17
3.3.2	Beschaffungsstrategien im Überblick	19
3.3.3	Sourcing-Strategien - Begriffliche Abgrenzung	23
3.3.3.1	Wertschöpfungsbezogene Strategien	23
3.3.3.2	Lieferanten bezogene Strategien	25
3.3.3.3	Objektbezogene Strategien	27
3.3.3.4	Arealbezogene Strategien	30
3.3.3.5	Zeitbezogene Strategien	31
3.3.3.6	Subjektbezogene Strategien	33
3.3.3.7	Wertschöpfungsortbezogene Strategien	34
3.3.3.8	Kombination von Sourcing-Strategien	35

3.4	Instrumentalebene	36
3.4.1	Marketinginstrumente	36
3.4.2	Instrumente des Beschaffungsmarketing	37
3.4.2.1	Produktpolitik	38
3.4.2.2	Preispolitik	39
3.4.2.3	Bezugspolitik	39
3.4.2.4	Kommunikationspolitik	40
4	DAS PRODUZIERENDE ERNÄHRUNGSGEWERBE IN NRW	41
4.1	Systematik der Wirtschaftsbereiche	41
4.2	Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Nahrungsmittelbranche	44
4.3	Unternehmen des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW	47
4.3.1	NRW-Ernährungsgewerbe im Überblick	51
4.3.2	Anzahl der Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW	52
4.3.3	Umsätze im Produzierenden Ernährungsgewerbe in NRW	53
4.3.4	Anzahl der Beschäftigten im Produzierenden Ernährungsgewerbe in NRW	54
4.3.5	Exportquote der Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW	55
4.4	Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung	56
4.4.1	Verarbeitung von Gemüse	58
4.4.2	Verarbeitung von Kartoffeln	61
4.4.3	Verarbeitung von Obst	61
4.4.4	Aspekte der Rohwarenbeschaffung	62
5	METHODIK DER UNTERSUCHUNG	65
5.1	Untersuchungsdesign	65
5.2	Auswahl der Gesprächspartner	67
5.3	Charakterisierung der Stichprobe	69
5.4	Aufbau des Gesprächsleitfadens	70
5.5	Durchführung und Auswertung der Befragung	71
6	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN BEFRAGUNG	73
6.1	Unternehmensstruktur	73
6.1.1	Unternehmensdaten	73
6.1.2	Produktpalette der Unternehmen	77
6.2	Branchenstruktur	77
6.2.1	Konzentration innerhalb der Branche	78
6.2.2	Wettbewerbsstellung der Unternehmen	79
6.2.3	Einschätzung der Konkurrenz	80

6.3	Absatz	81
6.3.1	Vermarktete Produkte	81
6.3.2	Abnehmerstruktur	82
6.3.3	Hersteller- und Handelsmarkenstrategien	83
6.3.4	Absatzareal	85
6.4	Wettbewerbsstrategien	87
6.4.1	Eingesetzte Wettbewerbsstrategien	87
6.4.2	Bedeutung der Konkurrenz	88
6.4.3	Auswirkungen der Strategien auf die Unternehmensbereiche	89
6.5	Organisation der Beschaffung	91
6.6	Beschaffungsstrategien	92
6.6.1	Rohstoffe	92
6.6.2	Rohstoffkosten	95
6.6.3	Anzahl der Lieferanten	95
6.6.4	Liefermengen	99
6.6.5	Beschaffungsareal	101
6.6.6	Beschaffungszeit	103
6.6.7	Sonstige Teilstrategien	106
6.7	Anforderungen an die Rohstoffe	107
6.7.1	Rohstoffspezifikationen	107
6.7.2	Qualitätskonstanz	108
6.7.3	Umsetzung	110
6.7.3.1	Qualitätskontrollen	110
6.7.3.2	Qualitätssicherungssysteme	112
6.7.3.3	Qualitätsmanagementsysteme	114
6.8	Anforderungen an die Lieferanten	114
6.8.1	Kriterien der Lieferantenauswahl	115
6.8.2	Vertragliche Bindungen	119
6.8.3	Geschäftsatmosphäre	124
6.9	Bewertung und Perspektiven des Beschaffungsmarktes	127
6.9.1	Standortvorteile in Nordrhein-Westfalen	127
6.9.2	Nutzung künftiger Verbrauchertrends	129
6.9.3	Empfehlungen an die Landwirtschaft	130

7	SCHLUSSFOLGERUNGEN	132
7.1	Vorgaben der Verarbeitungsunternehmen	133
7.1.1	Rahmenbedingungen, Standortvor- und -nachteile	133
7.1.2	Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Verarbeitern und Landwirten in NRW	135
7.1.3	Anforderungen an die NRW-Landwirtschaft als Zulieferer der NRW-Ernährungswirtschaft	136
7.2	Empfehlungen an die Landwirtschaft	138
7.3	Empfehlungen an die Politik	140
7.4	Abschließende Bewertung	141
8	ZUSAMMENFASSUNG	142
	LITERATURVERZEICHNIS	148
	ANHANG	

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung	3.1: Konzeptionspyramide	13
Abbildung	3.2: Reihenfolge der Marketingkonzeptionsebenen	14
Abbildung	3.3: Produkt-Markt-Matrix	18
Abbildung	3.4: Wertigkeits-Risiko-Matrix	21
Abbildung	3.5: Systematisierung der Sourcing-Strategien	22
Abbildung	3.6: Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen	28
Abbildung	4.1: Einordnung des Ernährungsgewerbes in die wirtschaftlichen Aktivitäten	42

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht	4.1: Betriebe des Ernährungsgewerbes in NRW	52
Übersicht	4.2: Umsätze im Produzierenden Ernährungsgewerbe (2003)	53
Übersicht	4.3: Beschäftigte im Produzierenden Ernährungsgewerbe	55
Übersicht	4.4: Betriebe der Obst- und Gemüseverarbeitung in NRW (1995-2003)	57
Übersicht	4.5: Unternehmenskonzentration im Produzierenden Ernährungsgewerbe (Deutschland, 2002)	58
Übersicht	4.6: Produktion und Wert von verarbeiteten Gemüseerzeugnissen	60
Übersicht	4.7: Verarbeitung von Kartoffeln zu Lebensmitteln (Deutschland, 2003)	61
Übersicht	4.8: Produktionsmenge und -wert von verarbeiteten Obsterzeugnissen (Deutschland, 2003)	62
Übersicht	5.1: Erfasste Wirtschaftszweige in der Stichprobe	69

Verzeichnis der Abkürzungen

BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
BOGK	Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e.V.
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V.
CMA	Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
CSR	Corporate Social Responsibility
DBV	Deutscher Bauernverband
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DTI	Deutsches Tiefkühlinstitut
EUR	Euro
EUREPGAP	Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice
EU-VO	Verordnung der Europäischen Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IFS	International Food Standard
ISO	Internationale Standard Organisation
KMU	Kleine und mittelere Unternehmen
LDS	Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen
LEJ	Landesamt für Ernährungswirtschaft und Jagd NRW
LN	Landwirtschaftliche Nutzfläche (in ha)
n	Stichprobe
N	Grundgesamtheit
NACE Rev. 1	Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes (frz.: Allgemeine revidierte Systematik der Wirtschaftszweige in den Europäischen Gemeinschaften)
NEW.S	Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft- Sozialpartnerprojekt e.V.
N-Werte	Stickstoffwerte
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
QM-System	Qualitätsmanagementsystem
QS-System	Qualitätssicherungssystem
USP	Unique Selling Propostion
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH

1 Einleitung

Die deutsche Ernährungswirtschaft wird mit wirtschaftlich schwierigen Zeiten konfrontiert. Verschiedene Faktoren lassen sich als Ursachen identifizieren. Als Beispiele sind die anhaltende Konsumzurückhaltung bei den Verbrauchern, sinkende Verbraucherpreise bei Nahrungsmitteln oder der intensiv geführte Preiswettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel zu nennen. Der Anteil der Ausgaben für Lebensmittel an den Gesamtausgaben der Verbraucher ist weiter abnehmend, wobei das Konsumverhalten im Bereich der Nahrungsmittel von einer deutlichen Preisorientierung geprägt ist.

Die insofern ökonomisch schwierigen Rahmenbedingungen wirken sich unmittelbar auf die wirtschaftliche Situation in der Landwirtschaft aus. Darüber hinaus wird die Erlössituation der landwirtschaftlichen Betriebe durch geänderte agrarpolitische Rahmenbedingungen wie etwa die Entkopplung der Direktzahlungen im Rahmen der Modulation, aber auch durch die Erweiterung der Europäischen Union und das Zusammenwachsen der Märkte entscheidend beeinflusst. Der internationale Handel mit agrarischen Rohstoffen gewinnt an Bedeutung, wodurch die heimische Landwirtschaft als Rohstofflieferant der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie zunehmend in Konkurrenz mit anderen Produzenten steht. Um in dieser sich intensivierenden Wettbewerbssituation die Position als Zulieferer der Verarbeitungsindustrie halten oder sogar ausbauen zu können, bedarf es geeigneter Maßnahmen und Konzepte.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens sind daher die Möglichkeiten zur Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der NRW-Landwirtschaft als Zulieferer der NRW-Ernährungswirtschaft zu prüfen. Hierzu sind Verhaltensmuster, Ansprüche und Konzepte der aufnehmenden Hand beim Bezug von Rohstoffen zu analysieren. Für die heimische Landwirtschaft sind Möglichkeiten aufzuzeigen, die den Absatz an die heimische Ernährungswirtschaft sichern und erhöhen. Im Ergebnis soll über eine Stabilisierung und Optimierung der Geschäftsbeziehungen zwischen der heimischen Landwirtschaft und der Ernährungswirtschaft ein Beitrag zur Sicherung des Agrarstandortes Nordrhein-Westfalen geleistet werden.

Zu diesem Zweck werden in den Kapiteln 2 und 3 zunächst die theoretischen Grundlagen zur Beschaffung von Rohstoffen durch industrielle Nachfrager erarbeitet. In Kapitel 2 wird eine definitorische Einordnung der Beschaffung vorgenommen, ferner werden Marketing sowie Beschaffungsmarketing als Begriffe inhaltlich eingeordnet und dargestellt. Kapitel 3 widmet sich der Beschaffungsmarketingkonzeption, die, differenziert in einzelne Stufen, ausführlich beschrieben wird.

Kapitel 4 stellt das Produzierende Ernährungsgewerbe im Bundesland Nordrhein-Westfalen vor. Dazu ist es notwendig, zunächst die offizielle Systematik des Statistischen Bundesamtes aufzuzeigen, die der Einordnung der Verarbeitungsunternehmen in der Ernährungsindustrie zu Grunde gelegt wird. Bedingt durch die Heterogenität in diesem Wirtschaftsbereich ist es erforderlich, eine Teilbranche herauszugreifen und exemplarisch zu untersuchen. In Absprache mit dem Ministerium für Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (MUNLV) des Landes NRW als Auftraggeber dieser Studie, wird die Teilbranche der Obst- und Gemüseverarbeitung beispielhaft analysiert und in diesem Kapitel detailliert beschrieben.

Eine Darstellung und Erläuterung der Methodik der empirischen Untersuchung (leitfadengestützte Expertengespräche) erfolgt in Kapitel 5. Dabei wird die Vorgehensweise bei der Auswahl der Gesprächspartner beschrieben und gleichzeitig die Stichprobe charakterisiert. Ein zentraler Aspekt ist die Generierung des Gesprächsleitfadens sowie die Durchführung und Auswertung der Gespräche.

Kapitel 6 stellt die umfangreichen Ergebnisse der empirischen Untersuchung vor. Von Interesse sind hier sowohl allgemeine Erkenntnisse über Unternehmen und Branche, als auch über Produktion und strategische Vorgehensweisen beim Absatz der verarbeiteten Produkte. Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt in der Darstellung des Beschaffungsverhaltens der befragten Unternehmen. Es werden zunächst die Beschaffungsstrategien vorgestellt und daran anschließend Anforderungen, welche die Unternehmen an die Rohstoffe sowie die Lieferanten richten, umfassend beschrieben.

In Kapitel 7 werden Schlussfolgerungen aus den vorangegangenen Kapiteln gezogen. Dabei werden nochmals die Vorgaben der Verarbeitungsunternehmen explizit hervorgehoben, um darauf basierend Empfehlungen an die Landwirtschaft aber auch die Politik richten zu können. Den Abschluss bildet Kapitel 8 als Zusammenfassung der Studie.

Ein herzliches Dankeschön gilt an dieser Stelle all denjenigen, die durch ihre Gesprächsbereitschaft und fachliche Unterstützung zum Gelingen des Forschungsvorhabens beigetragen haben.

2 Definitoriale Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden definitoriale Grundlagen des Beschaffungsmarketing erläutert. Die beiden Teilaspekte Beschaffung und Marketing werden zunächst separat beschrieben und in einem zweiten Schritt wieder zusammengeführt.

2.1 Beschaffung

2.1.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff der Beschaffung wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet (SCHRÖDER, 1993, S. 15). Eine Vielzahl von Bezeichnungen wird zum Teil synonym gebraucht (HÖVERMANN, 1998, S. 15). Stellenweise werden bewusst unterschiedliche Begriffe gewählt, um verschiedene Standpunkte zu charakterisieren (ARNOLDS et al., 1996, S. 21). Beispiele für die Begriffsvielfalt sind Beschaffung, Einkauf, Versorgung, Materialwirtschaft oder Logistik. Hinzu kommen auch englischsprachige Begriffe wie Procurement, Sourcing oder Supply Management.

Von einigen Autoren werden die Begriffe für eine Einordnung in hierarchische Subsysteme differenziert. So dient z. B. bei MEYER (1990, S. 20) Beschaffung als Oberbegriff, dem Einkauf, Lagerung und Transport sowie die Entsorgung als Subfunktionen untergeordnet werden. Andere Autoren wie bspw. EICHLER (2003, S. 14) sehen hingegen die Begriffe Beschaffung, Einkauf und Materialwirtschaft gleichberechtigt nebeneinander.

Da die in der Literatur gebräuchlichen Definitionen sehr vielfältig und zu verschieden sind, wird darauf verzichtet, diese im Einzelnen darzustellen und eine Abgrenzung der Begriffe zueinander vorzunehmen. Für die weiteren Ausführungen wird „Beschaffung“ als Begriffsgrundlage gewählt, da sich dieser Begriff auch in der Praxis weitgehend durchgesetzt hat (ARNOLD und EßIG, 2000, S. 123).

Der Begriff Beschaffung sollte so definiert werden, dass er relativ weit gefasst ist und der Funktion eines Oberbegriffs gerecht wird (MELZER-RIDINGER, 1991, S. 8). Daher sind zur Beschaffung alle Maßnahmen zu zählen, die die Versorgung der Unternehmensprozesse mit nicht selbst erstellten Inputfaktoren zum Ziel haben (TEMPELMEIER, 1993, Sp. 312). PIONTEK (1994, S. 37) integriert betriebswirtschaftliche Aspekte in seine Definition. Für ihn ist Beschaffung „die wirtschaftliche Bereitstellung der Beschaffungsobjekte in der erforderlichen Qualität, zum günstigsten Preis, in der ausreichenden Menge, zum richtigen Zeitpunkt, am nachgefragten Ort. Die anfallenden Beschaffungskosten sind dabei zu minimieren“. Diese Definition beschreibt die zentralen Elemente, ist jedoch nicht hinreichend, denn die Beschaffung stellt nicht nur lediglich die aktuell benötigten Inputfaktoren bereit und regelt

deren betriebsinterne Verteilung. Dann wäre sie eine rein operative und somit im Zeithorizont kurzfristige Aufgabe. Beschaffung hat über die langfristige Planung der Versorgung und über den Aufbau von Beziehungen zu aktuellen oder potenziellen Lieferanten eine strategische und somit langfristige Bedeutung. Beschaffung als Oberbegriff vereint die marktorientierte, die operative und die strategische Ebene (KARSCH, 1999, S. 690). KAISER (1992, S. 167) definiert Beschaffung wie folgt: „Beschaffung bedeutet, eine Beziehung herzustellen zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Beschaffungsmarkt mit dem Ziel, die Versorgung des Unternehmens mit den erforderlichen Inputfaktoren sicherzustellen“.

2.1.2 Beschaffungsobjekte

Ein Unternehmen benötigt eine Vielzahl von Inputfaktoren. Diese Inputfaktoren oder Beschaffungsobjekte sind sehr unterschiedlicher Natur und werden in der Literatur verschiedenartig klassifiziert. Im Folgenden wird die Klassifizierung von ARNOLD (1997, S. 3) zu Grunde gelegt, die sechs Bereiche unterscheidet:

- Sachgüter
- Rechte
- Dienstleistungen
- Arbeitskräfte
- Informationen
- Kapital

Andere Untersuchungen nehmen teilweise eine weitergehende Differenzierung der Gruppe der Sachgüter vor. So unterscheidet HIRSCHSTEINER (2002, S. 45) zusätzlich in Investitionsgüter, Handelswaren und Material/Betriebsmittel. Die Dienstleistungen sind als weitere Gruppe von Inputfaktoren aufgeführt.

In der Praxis haben sich bestimmte Funktionsbereiche in den Unternehmen auf einzelne Objektgruppen spezialisiert. So ist z. B. die Personalabteilung für die Beschaffung von Arbeitskräften zuständig. Wissenschaftlich wird dieser Bereich im Rahmen der Personallehre thematisiert. Die Finanzabteilung ist für die Beschaffung von Kapital zuständig und handelt nach Maßgaben der Finanzierungslehre.

Gemäß der Zielsetzung des Forschungsprojektes, den Rohstoffbezug der nordrhein-westfälischen Ernährungswirtschaft zu untersuchen, ist eine Einschränkung auf die Sachgüter vorzunehmen. Aus der Gruppe der Sachgüter sind ferner lediglich diejenigen relevant, die nach LARGE (2000, S. 7) als Produktionsmaterial zu bezeichnen sind. Produktionsmaterial geht in das zu produzierende Gut ein und umfasst neben den Rohstoffen auch Halb- oder Fertigerzeugnisse (ebenda, S. 7 ff). Bei Rohstoffen handelt es sich um unbearbeitete

Grundstoffe, die der Primärproduktion entstammen (o. V., 1992, S. 2850). Als unbearbeitet können solche Güter bezeichnet werden, die nur insoweit einer weiteren Bearbeitung unterzogen worden sind als dies erforderlich ist zur Verfügbarmachung, zum Schutz, zur Lagerung, zum Transport; dazu zählen auch gewisse Manipulationen zur Vermarktungsfähigkeit (PEPELS, 2000, S. 912). Diese Güter werden auch als Commodities bezeichnet (ebenda, S. 913).

2.1.3 Beschaffungssubjekte

Die Tätigkeit der Beschaffung kann von folgenden Wirtschaftssubjekten ausgeübt werden (MEYER, 1999, S. 26 f):

- Private Haushalte
- Erwerbswirtschaftliche Unternehmen
- Vereinigungen ohne erwerbswirtschaftlichen Charakter
- Verwaltungen

Private Haushalte beschaffen Güter zur Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse, also für den Konsum. Sie stellen i. d. R. die Endverwender der beschafften Güter dar, d. h. eine weitere Transformation und Veräußerung erfolgt nicht.

Anders verhält es sich bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Das Nachfrageverhalten der Unternehmungen unterscheidet sich signifikant von dem der privaten Haushalte. Wichtige Unterschiede sind nach GODEFROID (2003, S. 23) u. a. die Marktstruktur, die Produkte (Güter), das Käuferverhalten und der Bedarf. Die Struktur dieser Märkte weist eine stärkere Segmentierung auf. Die Zahl der Anbieter und Nachfrager ist im Gegensatz zu den Konsumgütermärkten geringer und gegebenenfalls kann eine regionale Konzentration einzelner Segmente vorliegen. Beispiele sind die traditionelle Konzentration der Stahlindustrie im Ruhrgebiet oder Ostwestfalen als Schwerpunkt der Fleischwarenindustrie in NRW (NEWS, 2000, S. 9). Die Unternehmen benötigen zur Aufrechterhaltung ihrer Aktivitäten Inputgüter. Diese Güter werden im Rahmen der betrieblichen Transformationsprozesse verbraucht oder mit dem Ziel des Weiterverkaufs in andere Güter umgewandelt bzw. dienen der Unternehmung langfristig als Investitionsgüter. Das Käuferverhalten von Unternehmen wird nach MEFFERT (2000, S. 1204 f) durch folgende Determinanten charakterisiert: Multipersonalität bzw. Multiorganisationalität, Phasenbezug, Komplexität und Formalisierung. Multipersonalität liegt vor, da in Unternehmen meist mehrere Personen an der Beschaffungsentscheidung beteiligt sind. Wenn sich mehrere Organisationen (Unternehmen) bei der Beschaffung z. B. als Einkaufskooperationen zusammenschließen, liegt Multiorganisationalität vor. Dies gilt auch, wenn z. B. Banken im Rahmen der Finanzierung beteiligt werden und

den Entscheidungsprozess beeinflussen. Der Phasenbezug ergibt sich aus den länger andauernden Beschaffungsprozessen. Von der ersten Kenntniserlangung des Bedarfes bis zum Kaufabschluss werden mehrere Phasen durchlaufen (vgl. dazu BACKHAUS, 1997, S. 50 ff). Unterschiede bestehen ebenfalls hinsichtlich der Komplexität. Diese ist durch die Entscheidungsabläufe im Rahmen der Beschaffung wesentlich höher, insbesondere bei Investitionsgütern. Besonders bei sehr hochwertigen Beschaffungsgütern, wie z. B. Fertigungsanlagen oder größeren Maschinen, werden möglichst viele Alternativen genau geprüft, eine größere Anzahl Personen beteiligt und sind etwaige Konsequenzen auf die gesamten Betriebsabläufe zu beachten. Eine Formalisierung ergibt sich dadurch, dass gewisse Abläufe bei der Beschaffung einzuhalten sind. Öffentliche Institutionen müssen z. B. bei der Beschaffung vorab eine Ausschreibung vornehmen und bestimmte Beschaffungsrichtlinien einhalten. Der Bedarf wird als abgeleiteter Bedarf bezeichnet. Damit wird verdeutlicht, dass sich der Bedarf an Beschaffungsobjekten aus den Ansprüchen der Produktion und somit in letzter Konsequenz aus dem Absatz ergibt. GEIDER (1990, S. 94) bezeichnet das institutionelle Beschaffungsverhalten als kollektiven Entscheidungsprozess, bei dem „mehrere Personen aus verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmung in verschiedenen Phasen beteiligt sind“.

Die Märkte, auf denen die institutionelle Nachfrage befriedigt wird, werden als Business-to-Business-Märkte bezeichnet. Gebräuchlich ist nach KOPPELMANN (2000, S. 82) ebenso die Bezeichnung Industriegütermärkte. Der Begriff Investitionsgütermärkte kennzeichnet ein Segment der Business-to-Business-Märkte.

2.2 Marketing

Der Begriff des Marketing hat seinen Ursprung im Absatzbereich von Unternehmen der Konsumgüterbranche (KOPPELMANN, 2000, S. 78). Die verstärkte Notwendigkeit zum Marketing resultiert aus dem Wandel der Absatzmärkte von Verkäufer- zu Käufermärkten. Marketing hatte ursprünglich eine inhaltlich eng gefasste Ausrichtung und war auf den Absatzbereich fokussiert, unterlag in der Vergangenheit hinsichtlich seiner Definition verschiedenen Wandlungen (vgl. dazu MEFFERT, 1995, Sp. 1474). Dies hat zur Konsequenz, dass aktuell kein einheitliches Verständnis des Marketingbegriffes in Theorie und Praxis vorliegt (WEIS, 2001, S. 18).

Die Vielfalt der Marketingdefinitionen in der Literatur weist dennoch grundsätzliche Gemeinsamkeiten auf. Im Vordergrund stehen die Austauschprozesse (Transaktionen). Bedürfnisse und Wünsche der Transaktionspartner sollen durch Austauschprozesse befriedigt werden (KOTLER, 1999, S. 59). Individuelle Ziele lassen sich besser erreichen, wenn die

Interessen aller Beteiligten beachtet werden (PEPELS, 2000, S. 22). Es ist also unumgänglich, sich an den Gegebenheiten der Märkte zu orientieren, speziell um dauerhaft im Markt bestehen zu können (BECKER, 2002, S. 1). Somit lässt sich Marketing als eine bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder als marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung beschreiben (MEFFERT, 2000, S. 8).

HIRSCHSTEINER (2002, S. 155) geht in seiner Definition einen Schritt weiter und versteht Marketing als strategisches Unternehmenskonzept, mit dem die relevanten Marktsegmente im marktwirtschaftlichen Wettbewerb beeinflusst werden sollen. Dafür bildet das Marketing ein Regel- und Handlungssystem (PAPULSKI, 2002, S. 95). Dazu ist es notwendig, sich auf die jeweiligen Marktsegmente, in denen die unternehmerischen Absichten realisiert werden sollen, zu konzentrieren (HIRSCHSTEINER, 2003, S. 29). Konsequenz ist eine Aufteilung des Marketings in verschiedene Teilbereiche, z. B. Beschaffungsmarketing, Investitionsgütermarketing oder Absatzmarketing.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Marketing „in erster Linie eine Denkhaltung darstellt, sich also nicht nur in operativen Techniken ausdrückt, sondern vielmehr in einer bestimmten geistigen Einstellung“ (PEPELS, 2000, S. 21).

2.3 Beschaffungsmarketing

2.3.1 Begriffsbestimmung

Die wissenschaftlichen Publikationen bieten keine einheitliche Definition des Begriffes Beschaffungsmarketing. Es lassen sich aber zentrale Elemente innerhalb der Definitionen herausarbeiten. Übereinstimmend beinhalten diese den marktlichen Bezug der Aktivitäten. „Beschaffungsmarketing umfasst alle Maßnahmen zur effizienten, marktorientierten Lösung betrieblicher Beschaffungsaufgaben“ (ARNOLD, 2001a, S. 141). Die Bedeutung des Marktes wird von ARNOLDS et al. (1996, S. 23) betont. Sie führen aus, dass im Rahmen des Beschaffungsmarketings „nicht nur innerbetriebliche Erfordernisse den Versorgungsprozess bestimmen, sondern auch die jeweilige Marktverfassung, die sich aus Marktform, der Konjunkturlage und dem Leistungspotenzial des einzelnen Lieferanten ergibt.“ Zusätzlich sind gesellschaftliche und umweltrelevante Gegebenheiten zu beachten (HIRSCHSTEINER, 2003, S. 97).

Der Beschaffungsmarkt soll nicht als gegeben angesehen, sondern durch das Beschaffungsmarketing gemäß den eigenen Zielvorstellungen aktiv gestaltet werden. Dies hat nach BICHLER und KROHN (2001, S. 61) durch eine systematische, methodische und kreative Vorgehensweise in einer durchaus aggressiven Art und Weise zu erfolgen.

Im Rahmen des Beschaffungsmarketings werden Beziehungen zu Lieferanten aufgebaut und gepflegt (PIONTEK, 1993, S. 4). HIRSCHSTEINER (2002, S. 162) sieht als pragmatische Vorgabe für das Beschaffungsmarketing, Präferenzen für den eigenen Bedarf bei den Anbietern, also den Lieferanten, zu wecken. Herrschen auf den Beschaffungsmärkten Verkäufermarktsituationen, so kann dies von großer Bedeutung sein.

Es bleibt festzuhalten, dass unter dem Begriff des Beschaffungsmarketing eine auf die Beschaffungsmärkte ausgerichtete Denk- und Verhaltensweise des Unternehmens zu verstehen ist, die sich aus der marktbezogenen Unternehmensphilosophie ableitet (KAISER, 1992, S. 168).

Ergänzend ist der Begriff des „Reverse Marketing“ zu erwähnen. Dieser Begriff kann dem Beschaffungsmarketing untergeordnet werden (PIONTEK, 1993, S. 4). Es stellt eine Umkehrung des Absatzmarketings, speziell des Investitionsgütermarketings dar (EICHLER, 2003, S. 7). Beim Reverse Marketing ergreift der Beschaffer am Markt zuerst die Initiative und versucht, den Lieferanten zu einer bestimmten Leistung zu motivieren (CORSTEN, 1995, S. 577).

2.3.2 Gründe für Beschaffungsmarketing

Im Folgenden ist zu klären, worin die Notwendigkeit besteht, Beschaffungsmarketing anzuwenden. Den Gegensatz zum Beschaffungsmarketing bildet der „einfache“ Einkauf, der auf Weisung der Bedarfsträger Bestellungen ausführt und keine weiterreichenden Kompetenzen besitzt. Ein solcher Einkauf ist somit lediglich ein „Erfüllungsgehilfe“ anderer Funktionsbereiche (SZYPERSKI, 1982, S. 2). Die Gründe, aus denen sich die Notwendigkeit ergibt, Beschaffungsmarketing im Unternehmen zu implementieren, müssen also so bedeutend sein, dass der angesprochene konventionelle Einkauf dies nicht leisten kann.

Im Wesentlichen ergeben sich aus den Beschaffungszielen (vgl. Abschnitt 3.2) Notwendigkeiten, Beschaffungsmarketing in das Gesamtsystem des Unternehmens zu integrieren. Bevor Beschaffungsziele formuliert werden, sind zunächst allgemeine Gründe zu suchen. Als wesentliche Gründe lassen sich folgende Aspekte identifizieren:

- Ressourcen
- Kostenaspekte
- Marktinduzierte Gründe
- Umweltgründe

Bereits 1972 wurde durch den „Club of Rome“ auf die Begrenztheit der Ressourcen hingewiesen (JUNGFER, 1987, S. 340 f). Diese Begrenztheit wird eher bei fossilen und mineralischen Rohstoffen gesehen. Jedoch kann auch bei regenerativen Ressourcen eine Angebotsverknappung auftreten. Auf den agrarischen Bereich bezogen können z. B. durch Missernten in größerem Ausmaß Angebotsverknappungen resultieren. Die Ölkrisen in den 70er Jahren sind ein weiteres Beispiel, wie durch Verknappung von Inputfaktoren Unternehmen u. U. in existenzielle Krisen geraten können (PIONTEK, 1994, S. 26). Es ist festzuhalten, dass bei jeglichen Ressourcen (d. h. Inputfaktoren) aus unterschiedlichen Gründen Knappheitssituationen entstehen können. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, langfristig die Versorgung des Unternehmens mit benötigten Inputfaktoren mittels geeigneter Maßnahmen sicherzustellen (FIETEN et al., 1982, S. 105 ff). Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der Tatsache, dass durch den zunehmenden Wettbewerb auf den Märkten die Qualität der Endprodukte immer mehr an Bedeutung gewinnt (KAUFMANN, 2002, S. 14). Die Endproduktqualität wird in entscheidendem Maße durch die Qualität der Inputgüter beeinflusst. Das Beschaffungsmarketing hat somit Sorge dafür zu tragen, dass jederzeit ausreichend Ressourcen in geeigneter Qualität für die Unternehmung verfügbar sind. Die abnehmende Fertigungstiefe in den Unternehmen ist ein weiterer, verstärkt an Bedeutung gewinnender Aspekt (WILDEMAN, 1999, S. 435). In vielen Industriebereichen nimmt die Wertschöpfung in den einzelnen Unternehmen ab, da zunehmend Inputfaktoren fremdbezogen werden. Dies stellt sehr hohe Anforderungen an die Koordination.

Kostenaspekte sind ein weiterer häufig genannter Grund, die Marketingaktivitäten auf die Beschaffungsmärkte auszudehnen (vgl. z. B. ARNOLD, 1996, Sp. 1861). Das Ernährungsgewerbe ist ein sehr rohstoffintensiver Bereich. Der Materialverbrauch in dieser Branche ist relativ konstant und lag 1992 bei 51 % des Bruttoproduktionswertes (BREITENACHER und TÄGER, 1996, S. 43) und im Jahr 2000 bei 49,9 % (BMVEL, 2002, S. 285). KOPPELMANN (2000, S. 6 f) weist nach, dass durch die Senkung der Beschaffungskosten von Inputgütern eine höhere Gewinnwirkung ausgeht als von einer vergleichbaren Umsatzsteigerung. Anhand eines Fallbeispiels weist ARNOLD (1997, S. 15) nach, dass eine nur geringfügige Reduzierung der Materialeinstandskosten einer deutlichen Umsatzerhöhung entspricht. Folglich kann das Beschaffungsmarketing durch Realisierung von Kostensenkungspotenzialen einen gewinnwirksamen Beitrag leisten.

Unter marktinduzierten Gründen können verschiedene Sachverhalte subsumiert werden. Die Marktstruktur (z. B. Oligopol oder Oligopson) hat deutlichen Einfluss auf die Beschaffung (HÖVERMANN, 1998, S. 54 ff). Die unterschiedlichen und zum Teil komplexen Marktstrukturen bedingen, dass die Unternehmung ausreichend Informationen erlangen muss, um einen Überblick über die Märkte zu erhalten. Dies ist Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung. Sie hat für die notwendige Markttransparenz zu sorgen (KAISER, 1992, S. 168). Sollten für das beschaffende Unternehmen ungünstige Marktverhältnisse vorherrschen, wie z. B. eine hohe Angebotsmacht der Lieferanten auf Verkäufermärkten, kann dem durch Beschaffungsmarketing entgegengewirkt werden. Möglichkeiten wären dazu u. a. die Förderung und Entwicklung von neuen Anbietern mit dem Ziel, die Angebotskonkurrenz zu erhöhen. Die Beschaffungsmärkte unterliegen schnellen Änderungen (WERNER, 1995, S. 21), auf die die Beschaffung ebenso schnell wie flexibel zu reagieren hat.

Der Schutz der Umwelt findet zunehmend Beachtung auch in der Beschaffung. HARLANDER und BLOM (1999, S. 157) konstatieren, dass das Erfordernis, umweltorientiert zu handeln, im Beschaffungsmarketing mittlerweile unbestritten ist. Die Notwendigkeit, die Beschaffung auf ökologische Gesichtspunkte auszurichten, wird von ENGELHARDT und FREILING (1998, S. 567) damit begründet, dass u. a. gesetzliche Regelungen zunehmend verschärft werden, die Öffentlichkeit hinsichtlich Umweltfragen sensibilisiert ist und durch Umweltmanagement Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Beschaffung hat im Rahmen der gesamten Unternehmensbereiche einen umweltaktiven Beitrag zu leisten (STAHLMANN, 1998, S. 491 ff).

Es wird deutlich, dass die angesprochenen Aspekte zu komplex und bedeutend sind, um lediglich im Rahmen eines ausführenden Einkaufs ohne umfassende Kompetenzen und vor allem ohne strategische Planung behandelt zu werden. Die o. g. Gründe reflektieren in den Beschaffungszielen, die ausführlich in Abschnitt 3.2 behandelt werden.

2.3.3 Stellung im Unternehmen

Die Frage, in wieweit die Ansätze des Beschaffungsmarketing in der Praxis Anwendung finden, kann aus der Literatur nicht eindeutig beantwortet werden. In verschiedenen Studien zu diesem Themenkomplex wird jedoch deutlich, dass in der Praxis noch Defizite hinsichtlich der Organisation, aber auch der Umsetzung bestehen.

Die Bedeutung der Beschaffung wurde lange Zeit als gering angesehen (KAUFMANN, 2002, S. 5). Noch im Jahr 1995 wies HOMBURG (1995, S. 814) darauf hin, dass dieses Thema sowohl im akademischen Bereich, als auch in der unternehmerischen Praxis „stiefmütterlich“ behandelt wurde. Insgesamt hat sich dennoch hinsichtlich ihrer Bedeutung ein Wandel vollzogen. ARNOLD (1999, S. 214 f) schildert, wie sich dieser Wandel im Zeitablauf vollzogen hat: In Zeiten von Verkäufermärkten (Phase der Produktionsorientierung) war die Produktion die dominierende Primärfunktion. Mit dem Wandel zu Käufermärkten (Phase der Absatzorientierung) rückten Absatz und Produktion gemeinsam in den Vordergrund. Aktuell, in der Phase der Marktorientierung, kommt allen drei Primär- bzw. Grundfunktionen die gleich große Bedeutung zu. So wird deutlich, dass die Beschaffung nicht mehr länger eine rein abgeleitete Unternehmensfunktion darstellt, weil sie einen Beitrag zum Unternehmensergebnis leistet (CORSTEN, 1995, S. 577). Die „Ignoranz“ der anderen Unternehmensbereiche gegenüber der Beschaffung nimmt nach ARNOLD (2000a, S. 42) demzufolge ab. Diese Erkenntnis muss sich in der Praxis aber noch weiter durchsetzen. So geben in einer aktuellen Studie lediglich 60 % der Unternehmen an, den Beschaffungs- und den Absatzbereich als gleichwertig anzusehen (MASSAI, o. J., S. 12).

Die Einbettung in den gesamten Wertschöpfungsprozess scheint nicht gleichermaßen gegeben. So stellen SEBASTIAN und NIEDERDRENK (1999, S. 385) fest, dass das Beschaffungsmanagement in vielen Unternehmen noch unzureichend in den gesamten Wertschöpfungsprozess integriert ist. Gerade aber eine solche Einbindung kann durch Synergieeffekte wesentlich zum Erfolg beitragen. Denkbar ist, dass die Beschaffung z. B. eine Mitwirkungsfunktion bei der Planung und Entwicklung von Produkten hat (ROTHENBÄCHER, 1995, S. 24 ff). Ein weiteres Beispiel ist im Zusammenhang mit der Produktion die technologische Substitution einzelner Inputfaktoren, bei der die Beschaffung mitzuwirken hat (ARNOLD, 1997, S. 206). Dies wird von einigen Unternehmen bereits umgesetzt. In einer Studie gaben 48 % der befragten Unternehmen an, funktionsübergreifende Teams zu bilden, um so Optimierungspotenziale auszuschöpfen (CORSTEN und GABRIEL, 2002, S. 36). Ein weiteres organisatorisches Problem resultiert aus der Tatsache, dass einige Industrieunternehmen die Beschaffung nicht zentral durch eine Beschaffungsabteilung durchführen, sondern dies von einzelnen Funktionsbereichen selbstständig im „Alleingang“ erledigt wird (MASSAI, o. J., S. 8). Der Grad der Zentralisation bzw.

Dezentralisation scheint nach PFOHL und LARGE (2003, S. 445) ein organisatorisches Grundproblem zu sein. Sie schildern, dass in der Praxis Hybridformen zwischen rein zentraler und dezentraler Beschaffung üblich sind. Das oberste Ziel ist nicht die absolute Konzentration der Beschaffungsfunktion, sondern das Finden von Individuallösungen (KARSCH, 1999, S. 704).

Die zuvor beschriebenen Probleme lassen sich unter dem Komplex der organisatorischen Probleme subsumieren. Welche Bedeutung diese organisationsinternen Probleme haben, schildern SEBASTIAN und NIEDERDRENK (1999, S. 397). Bei Problemen im Rahmen der Beschaffung haben diese zu 60 % interne Ursachen, nur 40 % resultieren aus Geschäftsbeziehungen mit den Lieferanten.

Ein weiterer Hinweis auf Defizite im Beschaffungsmarketing sind Ergebnisse einer Untersuchung, die belegen, dass lediglich 24 % der dort befragten Unternehmen eine mehrjährige Beschaffungsplanung durchführen (o. V., 1995, S. 25 ff). Aber gerade die langfristige und strategische Planung ist signifikant für das Beschaffungsmarketing und grenzt es vom operativ ausgerichteten Einkauf ab.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung des Beschaffungsmarketing in der Praxis offensichtlich erkannt worden ist. Die Tendenz geht zunehmend in Richtung eines ganzheitlichen Ansatzes, der alle Unternehmensbereiche gleichwertig integriert.

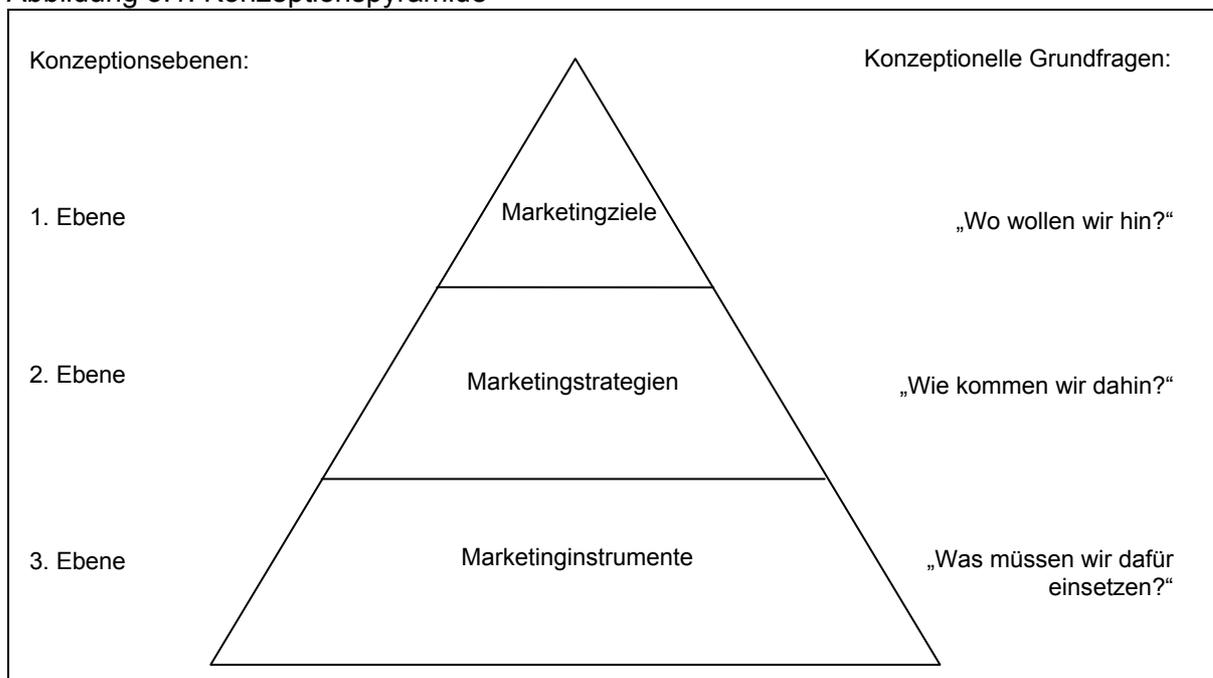
3 Konzeption des Beschaffungsmarketing

In Kapitel 3 wird das Beschaffungsmarketing in drei Komponenten zerlegt. In Abschnitt 3.2 werden die Beschaffungsziele untersucht und beschrieben. Im Anschluss daran werden in Abschnitt 3.3 die zur Zielerreichung notwendigen Beschaffungsstrategien systematisiert und dargestellt. Der Abschnitt 3.4 behandelt die Marketinginstrumente, mit denen die Strategien auf der operativen Ebene zu realisieren sind.

3.1 Systematik von Marketingkonzeptionen

Bevor die einzelnen Komponenten des Beschaffungsmarketing dargestellt werden können, sind einige Überlegungen zur grundsätzlichen Systematik von Marketingkonzeptionen notwendig. Nach BECKER (2002, S. 4) gibt es drei Entscheidungsebenen einer Marketingkonzeption, die in Abbildung 3.1 dargestellt sind.

Abbildung 3.1: Konzeptionspyramide



Quelle: BECKER (2002, S. 4), verändert

Für die weiteren Ausführungen wird die Systematik von BECKER (2002) zu Grunde gelegt. Die von ihm unterschiedenen drei Ebenen folgen als Bestandteile eines Gesamtprozesses logisch aufeinander und weisen untereinander Interdependenzen auf. Konkretisierung und Detaillierung nehmen von Ebene zu Ebene zu (SCHARF und SCHUBERT, 2001, S. 25). Problematisch ist die eindeutige Trennung zwischen Strategien und Instrumenten. Strategien bestimmen die Handlungen eines Unternehmens mittel- bis längerfristig. Dagegen sind die Instrumente den operativen Maßnahmen zuzuordnen und bestimmen die Handlungen innerhalb kurzfristiger Perioden (MEFFERT, 2000, S. 61 f). In der Praxis ist eine eindeutige

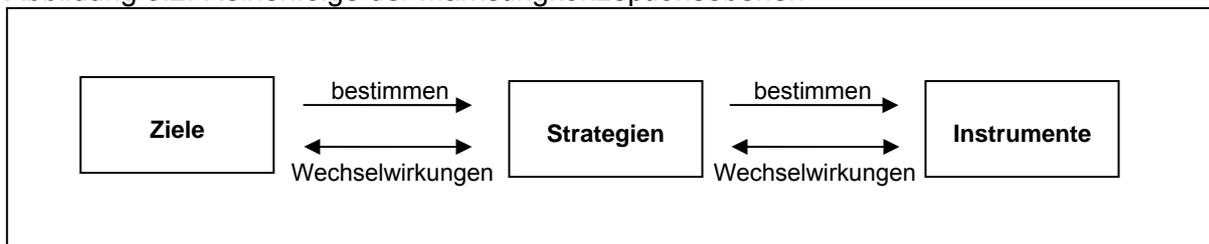
Abgrenzung (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 101), zumindest ex ante (ARNOLD, 1997, S. 65) nicht möglich.

Für die vorliegende Arbeit wird eine Unterteilung zwischen Strategien und Instrumenten anhand des Kriteriums der strategischen Bedeutung getroffen. Alle eher operativen Maßnahmen werden dem Instrumentalbereich zugeordnet. Kennzeichnend für Maßnahmen des operativen Bereiches sind u. a. folgende Kriterien (PEPELS, 2000, S. 357):

- Handelnde Personen sind auf mittlerer oder unterer Hierarchiestufe angeordnet
- Zeitliche Ausrichtung ist eher kurzfristig
- Entscheidungen sind relativ leicht revidierbar bei geringen Revisionskosten
- Komplexitätsgrad der Entscheidungen ist eher geringer
- Detaillierungsgrad ist tendenziell hoch und spezifiziert

Den logischen Aufbau bzw. den Ablauf der Generierung einer Marketingkonzeption verdeutlicht Abbildung 3.2. Die Wechselwirkungen stellen die angesprochenen Interdependenzen zwischen den einzelnen Ebenen dar. Die Festlegung einer übergeordneten Stufe ist Voraussetzung für die Ausgestaltung der nachfolgenden Ebene (BECKER, 2002, S. 5).

Abbildung 3.2: Reihenfolge der Marketingkonzeptionsebenen



Quelle: KOPPELMANN, 1996, S. 250 (verändert)

3.2 Zielebene

3.2.1 Allgemeiner Zielbegriff

Ziele lassen sich als zukünftige Zustände, die für erstrebenswert gehalten werden, definieren (HANSEN, 1990, S. 53). Sie bilden somit Vorgaben für das weitere Handeln. Bei der Formulierung von Zielen sind drei Dimensionen zu beachten: Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Bezug (BACKHAUS, 1997, S. 91). Der Zielinhalt konkretisiert, was erreicht werden soll. Das Zielausmaß bildet eine Messgröße, die den Grad der Zielerreichung überprüfbar macht. Der zeitliche Bezug setzt den Rahmen, in dem das Ziel zu erreichen ist. In der Realität existieren immer mehrere Ziele nebeneinander. Daher sind drei Überlegungen anzustellen. Erstens, wie diese in eine Zielhierarchie einzuordnen sind, zweitens inwieweit eine Unterteilung der Ziele vorgenommen werden kann und drittens wie die Ziele untereinander in Beziehung stehen. Das Zielsystem der Unternehmen ist multidimensional, d. h.

es werden i. d. R. mehrere Ziele zugleich verfolgt (BECKER, 2002, S. 15). Es gibt übergeordnete Ziele, wie den Unternehmenszweck („Business Mission“), die Unternehmensgrundsätze („Policies and Practices“) und die Unternehmensidentität („Corporate Identity“). Darauf folgen in der Hierarchie die untergeordneten Ziele wie z. B. Funktionsbereichsziele (z. B. Beschaffungsziele) und Zwischenziele (Geschäftsfelder) und letztendlich die Unterziele der einzelnen Bereiche (MEFFERT, 2000, S. 71). KOPPELMANN (2000, S. 112) differenziert die Ziele in drei Gruppen, die er als Basis-, Funktionsbereichs- und Instrumentalziele bezeichnet.

Von den übergeordneten Zielen hin zu den untergeordneten nimmt die Anzahl der Ziele zu, während zugleich die Ziele immer konkreter werden. Ein untergeordnetes Ziel ist immer Mittel und Zweck zur Erreichung eines auf einer höheren Stufe angesiedelten Zieles.

Unabhängig von der hierarchischen Einordnung der Ziele lassen sich diese zu bestimmten Gruppen zusammenfassen (LEENDERS et al., 2001, S. 682): „Normally, most organizational objectives can be summarized under four categories

1. Survival
2. Growth
3. Financial
4. Environmental.“

Verfolgt ein Unternehmen mehrere Ziele, werden diese in ein Zielsystem eingeordnet und treten untereinander in Beziehung. Diese Beziehungen können neutral, komplementär oder konfliktär sein. Bei Neutralität hat die Erfüllung eines Zieles keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen. Sind Ziele komplementär zueinander, bedingt die Erreichung eines Zieles gleichzeitig die Erreichung eines anderen Zieles. Zu Zielkonflikten kommt es, wenn alternativ nur eines von mehreren Zielen erreicht werden kann, da die Erreichung des einen die Erreichung des anderen Zieles ausschließt oder stark beeinträchtigt (GEMÜNDEN, 1995, S. 253).

3.2.2 Beschaffungsziele

Die im Rahmen der Beschaffung verfolgten Ziele leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab (TEMPELMEIER, 1993, Sp. 318). Die Beschaffungsziele stellen Funktionsbereichsziele dar. Eine Besonderheit der Beschaffungsziele im Vergleich zu anderen Bereichszielen ist, dass diese von Produktion und Absatz mitbestimmt werden (VRY, 2003, S. 26). Ihre grundsätzliche Aufgabe ist, die für die Produktion benötigten Güter bereitzustellen. HANSEN (1990, S. 456) bezeichnet die Beschaffungsziele als derivate Ziele, die Mittelcharakter haben. Der Mittelcharakter besteht darin, dass die Beschaffung einen Beitrag zum Unternehmensgewinn zu leisten hat, wobei einerseits die Materialsicherung und

andererseits die Wertorientierung aufeinander abzustimmen sind (HARLANDER und BLOM, 1999, S. 14). In der Literatur ist als allgemeines Oberziel der Beschaffung das materialwirtschaftliche Optimum zu finden. Dies ist gekennzeichnet durch „Bereitstellung des für die Gütererzeugung benötigten Materials in der erforderlichen Menge und Qualität, zeitgerecht und am rechten Ort und zu günstigsten Kosten“ (ARNOLD, 1997, S. 129). Diese Definition beinhaltet die einzelnen Aspekte, die zu Teilzielen formuliert werden können.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Systematisierungen hinsichtlich der Teilziele. Eine Zielformulierung mit lediglich zwei Zielgruppen findet sich bei CORSTEN (1995, S. 580). Er nennt die Ziele Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit. VRY (2003, S. 26) führt Kosten-, Qualitäts- und Logistikziele auf. Differenzierter sind die Ziele bei PAPULSKI (2002, S. 189). Er unterscheidet in Sachziel, Wertziel, Umweltziel und Humanziel. ROSENWALD (1998, S. 385) beschreibt einen anderen Zielkatalog. Dieser ist zwar speziell auf das Global Sourcing bezogen (vgl. Abschnitt 3.3.3.4), kann aber ohne weiteres auf die Beschaffung allgemein übertragen werden. Die Ziele lauten hier Kostenziele, Qualitätsziele, Technologieziele, Sicherheitsziele und Absatzziele. MEIER (1990, S. 5 f) untersucht in seiner Arbeit explizit die Beschaffungsziele. Für ihn sind die Kosten, das Risiko, die Flexibilität und die Qualität die zentralen Elemente.

Es zeigt sich, dass je nach Ansatz sehr unterschiedliche Zielformulierungen gewählt werden. Die Ziele, die in der Literatur identifiziert werden können, lassen sich zu folgenden grundsätzlichen Gruppen zusammenfassen (KOPPELMANN, 2000, S. 106):

- Kostenziele
- Qualitätsziele
- Versorgungssicherungsziele
- Flexibilitätsziele

Die Kostenziele sind i. d. R. darauf gerichtet, die Beschaffungskosten zu minimieren. Dabei müssen nicht immer die Einkaufspreise der Inputgüter im Vordergrund stehen. Gegenstand der Aktivitäten können auch die Prozesskosten, wie z. B. Erfassungs- oder Transportkosten, sein. Zunehmende Beachtung finden in diesem Zusammenhang die Transaktionskosten (KALFASS, 1993; DIENEL, 2000). Die Qualitätsziele beinhalten bestimmte, betriebspezifische Anforderungen an die zu beschaffenden Güter. Versorgungssicherungsziele sollen sicherstellen, dass die Inputfaktoren der Produktion immer in ausreichender Menge zur Verfügung stehen. Beeinträchtigungen oder gar Produktionsausfälle sollen so vermieden werden. Flexibilitätsziele streben an, einen genügend großen Handlungsspielraum durch eine ausreichende Anzahl alternativer Bezugsquellen zu haben (SCHRÖDER, 1993, S. 84).

Umweltziele im Rahmen der Beschaffung werden in der Literatur eher selten thematisiert. Beispiele finden sich bei STAHLMANN (1998) oder bei HARLANDER und BLOM (1999). Es ist allerdings zu erwarten, dass in Zukunft der Umweltaspekt mehr Beachtung bei der Formulierung von Beschaffungszielen bzw. Eingang in Zielkataloge finden wird.

Die Ausgestaltung und praktische Bedeutung der Beschaffungsziele ist Gegenstand verschiedener Untersuchungen. In einer Studie von MASSÄI (2003a, S. 6 ff) kommt zum Ausdruck, dass den Zielen „Kosten senken“, „Beschaffungsrisiko reduzieren“ und „Qualität verbessern“ die größte Bedeutung zukommt. Das Kostenziel steht dabei im Vordergrund. LARGE (2000, S. 42 f) zitiert weitere Arbeiten, die grundsätzlich dieses Ergebnis bestätigen. Er bemerkt jedoch, dass die Bedeutung der Qualität als Beschaffungsziel tendenziell zunimmt, während die Bedeutung des Einkaufspreises als Bestandteil der Beschaffungskosten abnimmt.

3.3 Strategieebene

3.3.1 Allgemeiner Strategiebegriff

Strategien bilden einen Handlungsrahmen, „mit dessen Hilfe der operative Einsatz der Marketinginstrumente auf die Erreichung der Ziele hin kanalisiert werden kann“ (NIESCHLAG et al., 2002, S. 68). Im Unternehmen verbinden die Strategien die generellen Ziele der Geschäfts- und Wettbewerbspolitik mit den operativen Ausführungsprozessen und Aktivitäten (ARNOLD, 1996, Sp. 1862). Sie bilden eine Schnittstelle zwischen der Zielebene und der Instrumentalebene (den Ressourcen). Strategien sind Grundsatzregelungen, die mittel- bis langfristig Struktur bestimmend und kurzfristig schwer korrigierbar sind (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 101) und üben einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung aus (PLINKE, 2003, S. 7).

Da die Strategien grundsätzlich an die spezifische Situation anzupassen sind, kann die Festlegung nur unternehmensindividuell erfolgen (GAIGEL, 2002, S. 42). Die spezifische Situation ist bestimmt durch die Wettbewerbssituation auf den relevanten Märkten und die Potenziale der Unternehmung (FIETEN, 1991, S. 94). Da die relevanten Märkte einer Unternehmung sowohl Absatzmärkte als auch Beschaffungsmärkte sind, werden neben den Absatzstrategien auch Beschaffungsstrategien eingesetzt.

Strategien sind auf mehreren Ebenen anzusiedeln. Es existiert in Analogie zu den Zielen eine Strategiehierarchie, die von Unternehmens- über die Geschäftsfeld- bis zu den Funktionsbereichsstrategien reicht (CORSTEN, 1998, S. 8 f). Als Funktionsbereiche sind z. B. Beschaffung und Produktion zu verstehen.

Ziel der Generierung von Strategien ist es, langfristig beständige Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu schaffen und zu erhalten (DILL, 1995, S. 332). Dazu existieren verschiedene Wettbewerbsstrategien. Zu diesen Wettbewerbsstrategien werden die Marktfeld-, die Marktstimulierungs-, die Marktparzellierungs- und die Marktrealstrategien gezählt. Eine besondere Relevanz im Marketing (NIESCHLAG et al., 2002, S. 186) besitzen die generischen Wettbewerbsstrategien von PORTER (1999b, S. 70 ff) und die Marktfeldstrategie von ANSOFF (1966). Diese werden im Folgenden kurz skizziert.

Der Strategieansatz von ANSOFF geht davon aus, dass die strategischen Handlungsoptionen eines Unternehmens einerseits von dessen Produkten und andererseits von den Märkten, die es gegenwärtig bedient oder bedienen kann, bestimmt werden. In eine 2 x 2-Matrix übertragen, entstehen daraus Produkt-Markt-Kombinationen (vgl. Abbildung 3.3), die als Marktfeldstrategien bezeichnet werden (GAIGEL, 2002, S. 42). Die grundsätzliche Ausrichtung der Marktbearbeitung kann damit festgelegt werden.

Abbildung 3.3: Produkt-Markt-Matrix

Produkte	Märkte	
	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Quelle: BECKER, 2002, S. 415

Die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen steht im Mittelpunkt des Strategieansatzes von PORTER (1999b, S. 70). Er nennt drei grundsätzliche Alternativen, sich am Markt zu positionieren: Kostenführer-, Differenzierungs- oder Nischenstrategie. Im Rahmen der Kostenführerschaft, auch als Preisführerschaft bezeichnet, versucht ein Unternehmen, durch Erlangung einer im Vergleich zu den Wettbewerbern günstigeren Kostenstruktur als preisgünstigster Anbieter auf dem Markt aufzutreten. Diese Strategieoption wird durch rigoros Kosten senkende Maßnahmen im Rahmen der Beschaffung und Produktion unterstützt. Die Kostenführerschaft kann immer nur ein Unternehmen in einem Markt innehaben (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 113). Die Differenzierungsstrategie verfolgt die Zielsetzung, sich von den anderen Anbietern am Markt durch qualitative Unterschiede abzuheben. Von den Konsumenten wahrgenommene Unterschiede müssen nicht zwangsläufig objektiver Natur sein, sondern können auch durch subjektive Eigenschaften der Produkte, wie z. B. dem Image, bestimmt werden (HOMBURG und KROHMER, 2003, S. 414). Kostenaspekte stehen hierbei nicht im Mittelpunkt, sind jedoch auch nicht bedeutungslos. Verfolgt ein Unternehmen eine Nischenstrategie, so ist es bestrebt, in einem eng umgrenzten Segment des Marktes (einer Marktnische) tätig zu werden, sich also auf Schwerpunkte zu konzentrieren. Der Wettbewerbsvorteil kann sich dadurch ergeben, dass im Vergleich zu anderen Unternehmen,

die im breiten Wettbewerb stehen, dieser Bereich wirkungsvoller bearbeitet werden kann. Im Rahmen dieser Strategieoption kann sowohl eine Kostenführerschafts- als auch eine Differenzierungsstrategie verfolgt werden (GAIGEL, 2002, S. 43). PORTER (1999b, S. 78) geht in seinem Konzept von der Unvereinbarkeit der Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie aus. Die Strategieoptionen schließen sich gegenseitig aus, d. h. es kann immer nur eine Alternative erfolgreich verfolgt werden.

3.3.2 Beschaffungsstrategien im Überblick

Die Beschaffungsstrategie gehört zu den Funktionsbereichsstrategien. In ihrer Ausgestaltung hat sie die gewählte Wettbewerbsstrategie des Unternehmens zu unterstützen und sie in untergeordneter Form zu konkretisieren (PFOHL und LARGE, 2003, S. 433). Infolgedessen sind die Beschaffungsstrategien aus den Wettbewerbsstrategien abzuleiten.

Die Verwendung des Begriffes „Beschaffungsstrategie“ im Sprachgebrauch suggeriert, dass es sich hierbei um eine singuläre strategische Entscheidung handelt. In der Realität setzt sich die Beschaffungsstrategie generell aus einem Bündel verschiedener Teilstrategien zusammen. Erst die Summe der Teil- oder Substrategien bildet eine Beschaffungsstrategie. In der Literatur finden sich sehr vielfältige, z. T. stark differierende Strategieansätze. Um einen Eindruck von der Vielfalt der Ansätze zu vermitteln, werden einige nachfolgend exemplarisch skizziert.

HAMMANN und LOHRBERG (1986, S. 101 ff) gehen in ihrem Ansatz von der Überlegung aus, dass die Beschaffung ein Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Beschaffungsmärkten darstellt. Sie wählen einen Ansatz, der eine interne Perspektive, auf das Unternehmen gerichtete und eine externe, die Beschaffungsmärkte fokussierende, beinhaltet. Die Tatsache, dass ein Unternehmen ein aktives oder passives Verhalten zeigen kann, ergänzt die Systematik. Aktives Verhalten erfolgt mit der Zielsetzung einer Ausschöpfung und Veränderung des Bedingungsrahmens. Das passive Verhalten hat ebenfalls eine Ausschöpfung zum Ziel, nimmt jedoch den Bedingungsrahmen als gegeben hin, ohne ihn verändern zu wollen. BEIKE (1992, S. 200 f) formuliert die Beschaffungsstrategien in Analogie zu den Absatzstrategien. So ergeben sich Marktareal-, Marktparzellierungsstrategien, wettbewerbs-, lieferanten- oder bedarfsorientierte Strategien und zusätzlich Profilstrategien. MÜLLER (1994, S. 33) geht explizit auf die Wettbewerbsstrategien von PORTER (1999b, S. 70 ff) ein und liefert Hinweise, wie die gewählte Wettbewerbsstrategie durch die Beschaffung zu unterstützen ist. KOPPELMANN (2000, S. 125) wählt die Strategien auf Basis einer Maßnahmenorientierung. Das Instrumentalsystem, welches er in fünf Bereiche unterteilt, bildet die Grundlage zur Strategieformulierung: Produkt-, Bezugs-, Kommunikations-, Service- und

Preisstrategien. ARNOLD (1997, S. 57 ff) unterscheidet in struktur- und marktbezogene Strategien. Die marktbezogenen Strategien sind zum einen darauf gerichtet, neue Beschaffungsquellen zu erschließen und bestehende langfristig zu sichern. Zum anderen sollen eigene Transaktionspotenziale verstärkt und kollektive Transaktionspotenziale aufgebaut werden. Die strukturbezogenen Strategien schaffen die unternehmensinternen Voraussetzungen für die Realisierung der marktbezogenen Strategien. Sie bilden deren Grundlage.

Die zuvor skizzierten Ansätze reflektieren spezielle strategische Ausrichtungen von Beschaffungsstrategien. Aussagen über den grundsätzlichen Aufbau oder über allgemeine Strukturen sind daraus nicht abzuleiten. Daher ist zunächst der Fragestellung nachzugehen, worauf Strategien zu beziehen sind, d. h. welche Bezugspunkte sie haben.

Die Beschaffungsstrategien können sowohl auf die Beschaffungsobjekte, als auch auf die Lieferanten bezogen werden. Die Frage, welcher Ausgangspunkt vorzuziehen ist, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Es finden sich Ansätze, die ausschließlich von den Beschaffungsobjekten ausgehen (z. B. ARNOLD, 1997, S. 93) und solche, die auf einer Einteilung der Lieferanten basieren (z. B. PFOHL und LARGE, 2003, S. 434). Zusätzlich existieren Ansätze, die zwei Bezugspunkte simultan berücksichtigen (KRALJIC, 1986, S. 72 ff). Unabhängig vom gewählten Bezugspunkt dienen als Hilfsmittel im Rahmen der Strategieentwicklung die in Abschnitt 2.1.1.2 beschriebenen Techniken, insbesondere die Portfolio-Methode. Die zur Einteilung der Bezugsgrößen in den Portfolios herangezogen Dimensionen werden unterschiedlich gewählt. Nachfolgend wird exemplarisch für jeden Ansatz ein Beispiel angesprochen.

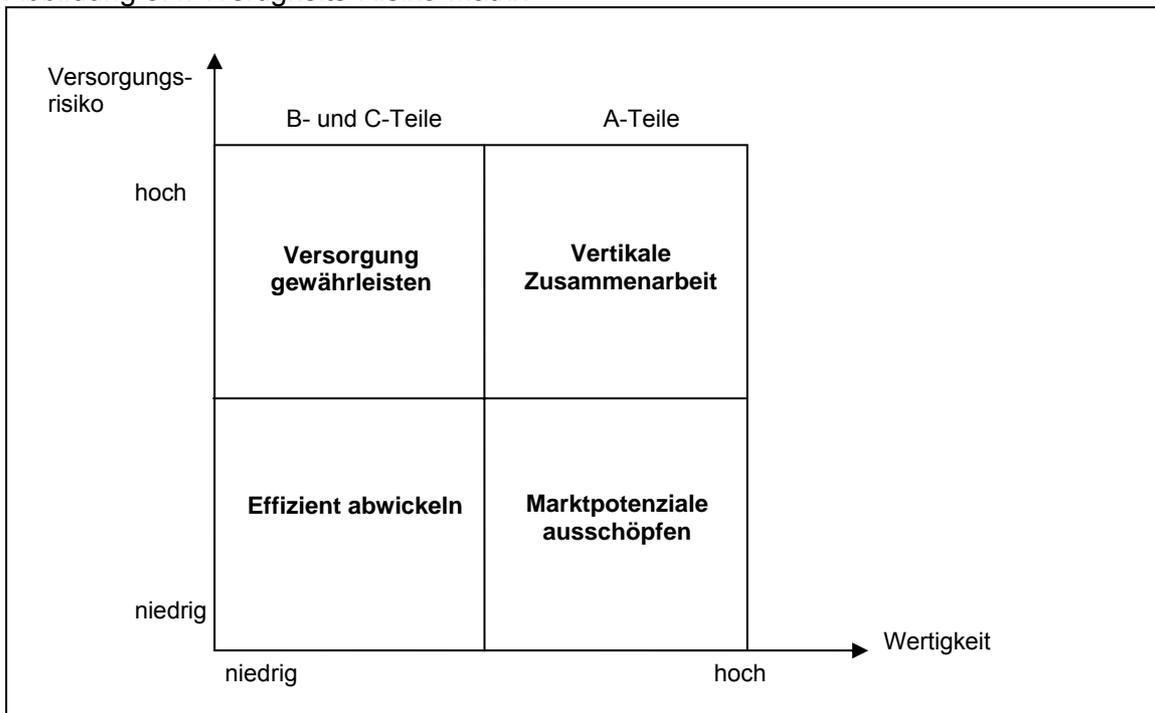
MÜLLER (1990, S. 52) bildet ein Portfolio, das auf die Beschaffungsobjekte ausgerichtet ist. Er stellt eine Wertigkeits-Risiko-Matrix auf (vgl. Abbildung 3.4). Die Dimensionen sind das Versorgungsrisiko und die Wertigkeit der Beschaffungsobjekte. Aus dieser Einteilung der Beschaffungsgüter ergeben sich vier Strategiegruppen:

- „Effizient abwickeln“ bei niedriger Wertigkeit und niedrigem Versorgungsrisiko
- „Marktpotenziale ausschöpfen“ bei hoher Wertigkeit aber geringem Risiko
- „Versorgung gewährleisten“ bei hohem Risiko aber geringer Wertigkeit
- „Vertikale Zusammenarbeit“ bei sowohl hohem Risiko als auch hoher Wertigkeit

Ein Beispiel für einen Ansatz, der auf Grundlage eines Lieferantenportfolios gebildet wird, ist der von PFOHL und LARGE (2003, S. 434). Das Lieferantenportfolio wird in vier Gruppen unterteilt: Schlüssellieferanten (großes Einkaufsvolumen, hohes Versorgungsrisiko), Hebelieferanten (großes Einkaufsvolumen, geringes Versorgungsrisiko), kritische Lieferanten (geringes Einkaufsvolumen, hohes Versorgungsrisiko) und Kleinlieferanten (geringes Einkaufsvolumen, geringes Versorgungsrisiko). Darauf basieren die Strategien, die z. B. bei den

Hebellieferanten „Ausnutzung der eigenen Machtposition“ oder bei den Schlüssellieferanten „Kooperative Strategie“ lauten.

Abbildung 3.4: Wertigkeits-Risiko-Matrix



Quelle: MÜLLER, 1990, S. 52 (verändert)

Die Strategieempfehlungen von KRALJIC (1986, S. 72 ff) stützen sich auf eine Einteilung der Beschaffungsgüter in Strategische Produkte, Engpass-, Schlüssel- und Normalprodukte. Auf dieser Einteilung aufbauend werden für die strategisch bedeutsamen Produkte in einem weiteren Schritt die Marktgegebenheiten erfasst und bewertet. Das Ergebnis wird in eine Matrix mit den Dimensionen „Eigene Nachfragemacht“ und „Nachfragemacht der Lieferanten“ übertragen. In der Darstellung ergibt sich eine 3 x 3-Matrix. Die neun Felder dieser Matrix lassen sich in drei Zonen unterteilen, wobei für jeden dieser Bereiche Normstrategien vorgeschlagen werden. Diese Normstrategien lauten Abschöpfungsstrategie, Diversifikationsstrategie und selektive Strategie.

Nach Festlegung der Bezugsgröße kann zur Ausformulierung der jeweiligen Beschaffungsstrategien auf sog. Sourcing-Konzepte zurückgegriffen werden (PFOHL und LARGE, 2003, S. 437). Der Begriff Sourcing leitet sich von dem Wort Source (engl.: Quelle) ab und ist im Sinne von „Bezugsquelle“ zu interpretieren. Die verschiedenen Sourcing-Konzepte bilden den Kern der Beschaffungsstrategien (ARNOLD, 1997, S. 93) und stellen deren „kleinste Einheit“ dar (ARNOLD, 1999, S. 218). Die Beschaffungsstrategie für einen einzelnen Inputfaktor ergibt sich als Summe der Teilstrategien, d. h. aus der Kombination der verschiedenen Sourcing-Konzepte. In der Literatur werden die Begriffe „Strategie“ und „Konzept“ häufig synonym verwendet. Ein „Konzept“ kann definiert werden als ein umfassender Entwurf eines

strategischen Handlungsrahmens zur Erreichung beschaffungswirtschaftlicher Zielsetzungen (ebenda, S. 222). Um begrifflichen Unklarheiten vorzubeugen, wird für die weiteren Ausführungen der Begriff Sourcing-Strategie vorgezogen.

Bei der Kombination der Sourcing-Strategien können zwei zeitlich aufeinander folgende Betrachtungsebenen unterschieden werden (ARNOLD, 1996, Sp. 1872). Auf der ersten Stufe ist eine Entscheidung zu treffen, ob ein Inputfaktor selbst erstellt oder fremdbezogen werden soll. Auf der zweiten nachfolgenden Stufe ist zu entscheiden, wie der Bezug der nicht selbst erstellten Inputfaktoren zu gestalten ist. Diese Entscheidung wird durch die Auswahl und Kombination der relevanten Sourcing-Strategien bestimmt. Zur Strukturierung der Sourcing-Strategien kann auf eine Darstellung nach ARNOLD (1996, Sp. 1872) zurückgegriffen werden (vgl. Abbildung 3.5).

Abbildung 3.5: Systematisierung der Sourcing-Strategien

Bezugsebene	Ausprägung			
Lieferant	Sole	Single	Dual	Multiple
Beschaffungsobjekt	Unit	Modular	System	
Beschaffungsareal	Local	Domestic	Global	
Beschaffungszeit	Stock	Demand Tailored	Just-In-Time	
Beschaffungssubjekt	Individual		Collective	
Wertschöpfungsort	External		Internal	

Quelle: ARNOLD, 1996, Sp. 1872

Aus Abbildung 3.5 ist ersichtlich, dass die Sourcing-Strategien sich hinsichtlich typologischer Eigenschaften wie folgt differenzieren lassen (ARNOLD und EßIG, 2000, S. 126):

- Lieferantenbezug
- Beschaffungsobjektbezug
- Beschaffungsarealbezug
- Beschaffungszeitbezug
- Beschaffungssubjektbezug
- Wertschöpfungsortbezug

Die einzelnen Sourcing-Strategien mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen werden im Abschnitt 3.3.3 vorgestellt und diskutiert.

3.3.3 Sourcing-Strategien - Begriffliche Abgrenzung

3.3.3.1 Wertschöpfungsbezogene Strategien

Im Rahmen der wertschöpfungsbezogenen Strategien, für die die Begriffe „Make-or-Buy“ bzw. „In-/Outsourcing“ gebräuchlich sind, werden Entscheidungen hinsichtlich der Fertigungstiefe der Unternehmen getroffen. Diese Entscheidungen werden sowohl auf materielle Beschaffungsgüter (z. B. Rohstoffe), als auch auf Dienstleistungen bezogen. Durch Outsourcing werden zunehmend Tätigkeiten, die ursprünglich selbst durchgeführt wurden, an externe Dienstleister übertragen. Ein Beispiel für Outsourcing in der Ernährungswirtschaft ist die Beschäftigung von selbstständigen Schlacht- oder Zerlegekolonnen im Fleischbereich.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist der Rohstoffbezug. Daher beziehen sich die Ausführungen zu den wertschöpfungsbezogenen Strategien ausschließlich auf den materiellen Bereich der Beschaffung und nicht, wie in der Praxis üblich, auch auf Dienstleistungen.

Die Fertigungstiefe, auch als Produktionstiefe bezeichnet, umfasst alle innerhalb eines Unternehmens organisierten, aufeinander folgenden Prozesse der Produktion eines Gutes (HELBER, 1996, Sp. 1603). Dieser Anteil der eigenen Wertschöpfung am Endprodukt ist tendenziell abnehmend (BOGASCHEWSKY, 1996, S. 124). BICHLER und KROHN (2001, S. 48) gehen im Durchschnitt von einem Wert von weniger als 40 % Eigenfertigungsanteil in Deutschland aus, ebenso WILDEMAN (2000, S. 33). Nach PECHEK (2003, S. 23) beträgt dieser Anteil aktuell teilweise sogar nur 30 %.

Als Grund für diese Entwicklung wird die zunehmende Konzentration der Unternehmen auf Kernkompetenzen angeführt. Diese Kernkompetenzen zeichnen sich nach BOUTELLIER (2003, S. 459) u. a. durch folgende Eigenschaften aus:

- Sie umfassen einen wesentlichen Teil der Wertschöpfung
- Sie tragen signifikant zum Kundennutzen bei
- Die Konkurrenz kann diese nur schwer imitieren
- Sie sind durch Innovationen entstanden
- Sie sind Bündel von Fähigkeiten und weniger einzelne Technologien

Somit sind solche Beschaffungsgüter selbst zu erstellen („Make“), bei denen das Unternehmen sich durch Kernkompetenzen auszeichnet. In der Literatur finden sich weitere Determinanten zur Entscheidungsfindung. REICHMANN und PALLOKS (1999, S. 419) führen die Fixkosten als Kriterium an. Sie legen dar, dass bei Eigenerstellung die Fixkostenbelastung insbesondere bei Beschäftigungsrückgängen zu Verlusten führen kann. Durch Outsourcen bietet sich die Möglichkeit, die Fixkosten auf die Zulieferer abzuwälzen.

Weitere Kostenarten haben Einfluss auf die Make-or-Buy-Entscheidung. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang vor allem die Transaktionskosten (HELLER, 1996, Sp. 1604). Diese umfassen alle Kosten, die im Rahmen von Transaktionen anfallen: Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten (RICHTER und FURUBOTN, 1996, S. 49 ff). Unter einer Transaktion ist der Austausch von Gütern zwischen zwei Akteuren zu verstehen (JOST, 2001, S. 10). Die Transaktionskostentheorie bietet Erklärungsansätze, um das optimale Transaktionsdesign, d. h. die optimale Wahl zwischen reiner Eigenerstellung („Make“), Hybridformen und ausschließlichem Fremdbezug („Buy“), zu schaffen. Dazu weist BOGASCHEWSKY (1996, S. 124) darauf hin, dass eine reine Kostenbetrachtung nicht ausreichend ist. Wettbewerbsfaktoren wie Zeit, Qualität und Flexibilität spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle, insbesondere wenn eine Differenzierungsstrategie verfolgt wird. Eine Reduzierung der Fertigungstiefe ist wesentliche Voraussetzung für die notwendige Flexibilität zur wirkungsvollen Verfolgung dieser Wettbewerbsstrategie (KOTLER und BLIEMEL, 2001, S. 390). Weitere Faktoren wie z. B. mögliche Risiken durch „Make“ oder „Buy“ sind denkbar, die sich auf die Entscheidungsfindung auswirken können (LÜCKEFEDT und KOSMOL, 1996, S. 41).

Eine Make-or-Buy-Entscheidung ist langfristig zu treffen (ARNOLD, 1996, Sp. 1863) und bezieht sich weniger auf den kurzfristigen Ausgleich von Bedarfsspitzen (REICHMANN und PALLOKS, 1999, S. 419). Ihre Festlegung ist eine zentrale unternehmenspolitische Entscheidung (ARNOLD, 1997, S. 94), die große Tragweite besitzt. Wurde eine Entscheidung zum Fremdbezug getroffen, ist zu beachten, dass diese i. d. R. nur mit hohem Kostenaufwand revidierbar ist und bereits abgebaute Produktionskapazitäten kurzfristig schwer zu ersetzen sind. Zudem ist die Wiederaneignung von Kompetenzen viel aufwändiger und kostenintensiver als die Pflege vorhandener Fähigkeiten und Ressourcen (BOGASCHEWSKY, 1996, S. 128).

Während in einigen Wirtschaftsbereichen, insbesondere der Automobilindustrie, der Trend vermehrt zum Outsourcing geht (BOUTELLIER, 2003, S. 453), zeigen Beispiele aus der Ernährungswirtschaft eine z. T. gegenteilige Entwicklung. Ein Beispiel für Insourcing vor- und nachgelagerter Produktionsstufen ist die Firma HEIDEMARK (2003), die im Geflügelfleischbereich tätig ist. Hier ist die gesamte Produktionskette von der Brüterei bis zur Zerlegung und Verarbeitung voll in das Unternehmen integriert. Dies gilt auch für die Firma AGRICULT (2003), die Fleischwaren im Bio-Segment produziert und vermarktet. Durch Insourcing der gesamten Prozesskette werden hier insbesondere Qualitätsziele in den Vordergrund gestellt. In der Regel werden lediglich zwei oder mehr (aber nicht sämtliche) aufeinander folgende Verarbeitungsstufen, wie bspw. Schlachtung und Weiterverarbeitung in einer Unternehmensgruppe vereint (z. B. WESTFLEISCH, 2003; DANSKE SLAGTERIER, 2003).

Die Make-or-Buy-Entscheidung determiniert im Ergebnis das Beschaffungsprogramm (BOUTELLIER und CORSTEN, 2000, S. 18). Für alle Inputgüter, die nicht selbst erstellt werden, sind im Weiteren die verschiedenen Sourcing-Strategien auszuwählen und zu einer konsistenten Beschaffungsstrategie zu kombinieren.

3.3.3.2 Lieferantenbezogene Strategien

Die lieferantenbezogenen Strategien lassen sich hinsichtlich der Anzahl der Lieferanten differenzieren. Diese reicht vom Sole Sourcing bzw. Single Sourcing über das Dual Sourcing bis zum Multiple Sourcing.

Das Sole Sourcing stellt eine aufgrund einer monopolistischen Anbietersituation erzwungene Konzentration auf nur einen Anbieter dar (ARNOLD, 1996, Sp. 1864). Dies kann Folge eines zuvor stattgefundenen Verdrängungswettbewerbs (Marktkonzentration), staatlicher Eingriffe oder exklusiver Nutzungsrechte (z. B. Patente, spezifisches Know-how) sein. Als Konsequenz ergibt sich eine Abhängigkeitsposition des beschaffenden Unternehmens. Die Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des beschaffungspolitischen Instrumentariums sind dadurch stark eingeschränkt (ARNOLD, 1997, S. 98) und führen zu Überlegungen, die verstärkt in Richtung Substitutionsprodukte oder Aquise bzw. Entwicklung neuer Lieferanten gehen. Im Unterschied zu Single, Dual oder Multiple Sourcing handelt es sich beim Sole Sourcing nicht um eine bewusst gewählte Strategie, sondern um das Ergebnis der Rahmenbedingungen (WEIGAND, 1998, S. 55) und somit um kein entscheidungsrelevantes strategisches Konzept (EICHLER, 2003, S. 55).

Das Single Sourcing hingegen ist die freiwillige Konzentration der Nachfrage auf nur einen Lieferanten. Die dadurch herbeigeführte monopolartige Situation wird bewusst in Kauf genommen (ARNOLD, 1996, Sp. 1865). Mit dieser Teilstrategie sind aus der Sicht des beschaffenden Unternehmens eine Reihe von Vor- aber auch Nachteilen verbunden, die nachfolgend kurz aufgeführt werden (EICHLER, 2003, S. 56; WEIGAND, 1998, S. 54 f; ARNOLD, 1997, S. 96 ff).

Die Vorteile, die sich durch Single Sourcing ergeben, sind u. a.:

- Kostendegressionseffekte durch gebündelte Nachfrage und somit Preisvorteile
- Prozessoptimierung durch weniger Lieferanten
- Innovations- und Differenzierungsvorteile durch gemeinsame Forschung und Entwicklung mit den Lieferanten
- Qualitätsverbesserung und -sicherung
- Planungssicherheit durch längerfristige Verträge

Den Vorteilen steht auch eine Reihe von Nachteilen gegenüber wie z. B.:

- Hohe Abhängigkeit
- Versorgungsrisiko, d. h. die Leistungsfähigkeit des Lieferanten (Qualität, Quantität, Zeit) muss permanent gewährleistet sein
- Verlust des Wettbewerbs
- Lieferantenwechsel u. U. problematisch und mit hohen Kosten verbunden („switching costs“)
- Gefahr von opportunistischem Verhalten des Lieferanten

Beschaffungsgüter, bei denen üblicherweise eine Single Sourcing-Strategie verfolgt wird, sind strategische Produkte von hoher Komplexität und Spezifität bzw. solche, die eine besonders hohe Qualität erfordern (WEIGAND, 1998, S. 56; HOMBURG, 1999, S. 157 ff). Voraussetzung für diese Strategie ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den beiden Partnern, da eine langfristige Bindung mit gegenseitiger Abhängigkeit einzugehen ist.

Beim Dual Sourcing, auch als Double Sourcing bezeichnet (HOMBURG, 1995, S. 813), wird die Nachfrage auf zwei Lieferanten aufgeteilt. Diese Strategie stellt den Versuch dar, „von den Vorteilen des Single Sourcing zu profitieren, gleichzeitig aber die Abhängigkeit von nur einem Lieferanten zu verringern“ (ARNOLD, 1997, Sp. 1865). Die Aufteilung des Beschaffungsvolumens auf die Lieferanten erfolgt situationsspezifisch. Durch die Tatsache, dass die beiden Lieferanten miteinander im Wettbewerb stehen, können Kosten-, Preis- oder Qualitätsvorteile realisiert werden (BICHLER und KROHN, 2001, S. 54). Gleichzeitig sinkt das Versorgungsrisiko deutlich. Diesen Vorteilen stehen, wenn auch in eingeschränktem Maße, die Nachteile des Single Sourcing gegenüber.

Werden die Inputfaktoren von mehr als zwei Lieferanten bezogen, liegt Multiple Sourcing vor. Die Vor- und Nachteile des Multiple Sourcing ergeben sich spiegelbildlich zu denen des Single Sourcing (EICHLER, 2003, S. 57). Hervorzuheben ist, dass bei dieser Beschaffungsstrategie i. d. R. Kosten- und Risikoaspekte im Vordergrund stehen. Hier wird versucht, Preisvorteile durch Förderung des Wettbewerbs zwischen den Lieferanten zu erzielen. Durch eine größere Anzahl alternativer Anbieter ist das Versorgungsrisiko deutlich reduziert. Multiple Sourcing findet bei Gütern mit einer geringen Komplexität und Spezifität bei gleichzeitig guter Verfügbarkeit (Standardgüter) Anwendung (ARNOLD, 1997, S. 99).

Um die lieferantenbezogenen Strategien in der Praxis eindeutig abgrenzen zu können, ist eine Bezugsgröße zu definieren. Als mögliche Bezugsgrößen können Beschaffungsobjekte (z. B. anhand einer Identifikationsnummer) oder Lieferanten gewählt werden. Es ist zu klären, ob tatsächlich Single Sourcing oder eine andere Teilstrategie vorliegt. Die Beantwortung dieser Frage gestaltet sich in der Praxis jedoch schwierig (LARGE, 2000, S. 118). An

einem Beispiel aus der Automobilbranche verdeutlicht KAUFMANN (1995, S. 286) diese Problematik. Er beschreibt, dass ein Bauteil einzeln, auf ein Modell bezogen, Modell übergreifend, werksbezogen oder sogar werksübergreifend im Rahmen von Single Sourcing beschafft werden kann. So kann z. B. ein identisches Bauteil für ein bestimmtes Modell im Rahmen von Single Sourcing beschafft werden, auf alle Modelle bezogen aber durch Multiple Sourcing. PFOHL und LARGE (2003, S. 437) bestätigen eine unscharfe Verwendung des Begriffs Single Sourcing in der Praxis. Von daher ist individuell zu überprüfen, auf welche Bezugsgröße die lieferantenbezogenen Strategien angewendet werden, um festzustellen, welche Ausprägung vorliegt.

Die praktische Relevanz von Single Sourcing ist Gegenstand verschiedener Studien. In der Literatur wird tendenziell eine Reduzierung der Lieferantenzahl bis hin zum Single Sourcing empfohlen (CORSTEN, 1995, S. 574). Notwendig wird diese Reduzierung nach OSBURG (1994, S. 75) durch die abnehmende Fertigungstiefe. Empirisch lässt sich feststellen, dass Single Sourcing eher selten praktiziert wird. Die Lieferantenzahlen liegen im Mittel bei 2,94 im Fahrzeugbau bis 4,03 in der Metall verarbeitenden Industrie (HOMBURG, 1999, S. 159). Single Sourcing als Reinform scheint die Ausnahme zu sein, selbst bei Beschaffungsgütern, für die eine geringe Lieferantenzahl vorteilhaft ist. Für ABERLE und EISENKOPF (2002, S. 169) sprechen schon Argumente der Versorgungssicherung für zumindest eine Dual Sourcing-Strategie. Trotzdem ist in der Praxis eindeutig ein Trend zur Reduzierung der Lieferantenzahlen, zumindest der direkten Lieferanten (vgl. Abschnitt 3.3.3.3), zu ermitteln (SEBASTIAN und NIEDERDRENK, 1999, S. 388). Für mittelständische Unternehmen mit geringen Beschaffungsmengen stellt nach Meinung von PFOHL und LARGE (2003, S. 437) Single Sourcing jedoch eine Notwendigkeit dar.

3.3.3.3 Objektbezogene Strategien

Die Beschaffungsobjekte unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Komplexität. Das Spektrum reicht von wenig komplexen Einzelteilen bzw. Rohstoffen bis hin zu Systemen, die sich durch eine sehr hohe Komplexität auszeichnen. Je nach Komplexität der betreffenden Inputfaktoren kann zwischen Unit Sourcing, Modular Sourcing und System Sourcing unterschieden werden.

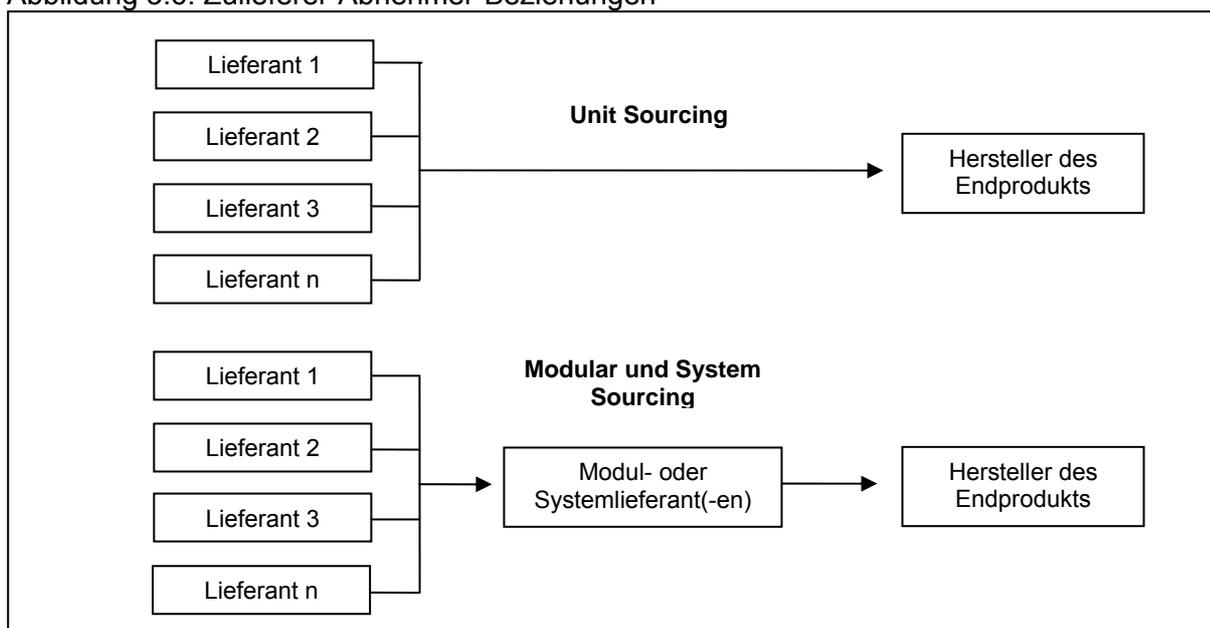
Der Begriff Unit Sourcing bezeichnet die klassische Form der Beschaffungsstrategie (ARNOLD, 1997, S. 100). Hierbei werden wenig komplexe Beschaffungsgüter (z. B. Rohstoffe) von einer größeren Anzahl Lieferanten bezogen. Die Lieferung erfolgt direkt an den Endhersteller. Die einzelnen Beschaffungsobjekte werden erst am Ende der Wertschöpfungskette zu einer funktionsfähigen Gesamteinheit (dem Endprodukt) zusammen-

gefügt (ARNOLD, 1996, Sp. 1866). In der Literatur wird anstelle des Begriffes Unit Sourcing teilweise auch der Begriff „Particular Sourcing“ verwendet (EICHLER, 2003, S. 66).

Der Komplexitätsgrad der Beschaffungsgüter nimmt beim Modular Sourcing deutlich zu. Modular Sourcing bedeutet einen Bezug von mehrteiligen Baugruppen mit einer komplexen Funktionsstruktur (KAUFMANN, 1995, S. 281). Diese bestehen aus verschiedenen Komponenten und Standardteilen (BICHLER und KROHN, 2003, S. 58), welche bereits komplett und einbaufertig sind (ARNOLD, 1996, Sp. 1866). Beispiele für Module im Bereich der Ernährungswirtschaft sind fertige Gewürzmischungen für Wurstrezepturen. In der Automobilproduktion bilden z. B. Instrumententafeln oder Bremsanlagen Beschaffungsmodule. Modular Sourcing ist eine logistisch-fertigungswirtschaftliche Integration der Lieferanten (ARNOLD und EßIG, 2000, S. 126), die einen zunehmenden Anteil der Wertschöpfung am Endprodukt übernehmen. Ferner stellen sie die Versorgung des Endabnehmers, durch z. B. eine genaue Bedarfsplanung und Logistik, sicher. Charakteristisch für diese Teilstrategie ist somit vorrangig die Montageleistung und eine mit den Lieferanten abgestimmte Logistik (ABERLE und EISENKOPF, 2002, S. 170).

System Sourcing liegt vor, wenn mehrere Einzelteile oder Module zu Systemen zusammengefasst werden. Motoren, Getriebe oder die gesamte Innenausstattung von Fahrzeugen sind Beispiele für Systeme im Fahrzeugbau (BICHLER und KROHN, 2003, S. 58). System Sourcing als Teilstrategie überträgt einen Großteil der Entwicklungsverantwortung auf die Lieferanten (WEIGAND, 1998, S. 14), wobei diese frühzeitig in den Entwicklungs- und Produktionsprozess eingebunden werden. Die Lieferbeziehung mit den System- aber auch Modullieferanten besteht i. d. R. für den gesamten Produktlebenszyklus (WOLTERS, 2002, S. 340).

Abbildung 3.6: Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen



Quelle: ARNOLD, 1997, S. 103 (verändert)

Sowohl Modular und System Sourcing verfolgen als Hauptziel die Reduzierung der Anzahl der Austauschbeziehungen mit den Lieferanten (ARNOLD, 1997, S. 101). Die ursprünglich horizontale Zulieferstruktur bekommt einen pyramidenartigen Aufbau, an deren Spitze der Hersteller des Endprodukts (der Endabnehmer) steht (KOPPELMANN, 2000, S. 126). Die Systemlieferanten auf der nachfolgenden Stufe werden als Direkt- oder Primärlieferanten bezeichnet (CORSTEN, 1995, S. 575). Üblich ist auch die Bezeichnung „first tier supplier“ (ARNOLD, 1997, S. 101). Ihre Aufgabe ist es, die Verantwortung für das gesamte System zu übernehmen und die Lieferanten der nachfolgenden Stufen (Sekundär- oder Tertiärlieferer bzw. „second tier supplier“) zu koordinieren. Bei dieser Strategie wird, bezogen auf das Produkt, nicht zwangsläufig die absolute Anzahl der Lieferanten reduziert, sondern lediglich die der direkten (BECKER, 1999, S. 58). Durch die steigende Spezifität der Module bzw. Systeme steigt auch deren Wert und Komplexität, was ein hohes Vertrauensniveau zwischen den Partnern voraussetzt (KRYSTEK, 1999, S. 838).

Modular oder System Sourcing hat aus der Sicht des beschaffenden Unternehmens folgende Vorteile (BICHLER und KROHN, 2003, S. 59; ARNOLD, 1997, S. 102 ff; OSBURG, 1998, S. 50):

- Vereinfachung der Beschaffungsaktivitäten
- Übertragung von Entwicklungsaufwand und -risiko auf die Lieferanten
- Reduzierung der Beschaffungs-, Prozess- und Transaktionskosten
- Erschließung von Know-how und Potenzialen der Zulieferer
- Bindung leistungsstarker Zulieferer

Dem stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Große Abhängigkeit von den Lieferanten
- Verlust eigener Know-how-Potenziale
- Weitergabe eigenen Know-hows

Die Bedeutung der Modular und System Sourcing-Strategien für die Praxis nimmt zu. Im Zusammenhang mit der sich in der Industrie abzeichnenden Reduzierung der Fertigungstiefe stellen Modular und System Sourcing eine Notwendigkeit dar, um die Anzahl der Lieferanten nicht unverhältnismäßig ansteigen zu lassen (KAUFMANN, 1995, S. 281). In einigen Wirtschaftsbereichen wie der Automobilherstellung sind Modular und System Sourcing weit verbreitete Praxis. Bei der Fertigung des BMW Z 3 werden z. B. die modellspezifischen Bauteile (90 % aller Bauteile) in 19 Modulen von 18 Lieferanten bezogen (BECKER, 1999, S. 58). Erkenntnisse aus dem Bereich der Ernährungswirtschaft zur Bedeutung der Modular und System Sourcing-Strategien liegen bislang nicht vor und sind im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit zu gewinnen.

3.3.3.4 Arealbezogene Strategien

Das Beschaffungsareal ist der geographische Raum, in dem die Beschaffungsaktivitäten ausgeführt werden (ARNOLD, 1999, S. 220). Nach der räumlichen Ausdehnung werden verschiedene arealbezogene Sourcing-Strategien unterschieden. Die Untergliederungen erfolgen abweichend. ARNOLD (1997, S. 111) unterscheidet in Local, Domestic und Global Sourcing. Andere Autoren differenzieren in Local, National, International und Global Sourcing (ARNOLDS et al., 1996, S. 268) oder in Local, Domestic, Euro und Global Sourcing (EICHLER, 2003, S. 61).

Für die Darstellung der arealbezogenen Sourcing-Strategien wird auf die in Abbildung 3.6 gezeigte Unterscheidung zurückgegriffen. Die Übergänge zwischen den einzelnen Ausprägungen sind fließend und somit nicht klar abgrenzbar. Während Domestic Sourcing durch Heranziehen geographischer Grenzen leicht vom Global Sourcing zu unterscheiden ist, gestaltet sich dies beim Local Sourcing schwieriger. Hier muss eine Abgrenzung willkürlich und nach individuellen Kriterien erfolgen.

Konzentriert sich die Beschaffung auf Lieferanten, die in unmittelbarer Nähe zum Standort des Abnehmers angesiedelt sind, liegt Local Sourcing vor (KAUFMANN, 1995, S. 288). Für eine Local Sourcing-Strategie sprechen mehrere Faktoren. Als Hauptgrund ist, bedingt durch die räumliche Nähe zu den Lieferanten, die Versorgungssicherung zu nennen (ARNOLD, 1996, Sp. 1866). Störungen sind bei größeren Distanzen eher zu erwarten. Die geringere Entfernung reduziert Transportkosten und -zeiten, was sich allgemein positiv auf die Beschaffungskosten auswirkt (EICHLER, 2003, S. 64). Weitere Beweggründe sind nach ARNOLDS et al. (1996, S. 269 f) eine größere Flexibilität im Hinblick auf die Bestellmengen und die Möglichkeiten einer intensiveren Kooperation mit den Lieferanten. Image fördernde Effekte können mit einem regionalen, dem Absatzmarkt verbundenen Bezug, einhergehen. Zunehmend werden ökologische Aspekte diskutiert, die für eine lokale Beschaffung sprechen (MUNLV, 2003, S. 4). Als Nachteile dieser Strategie werden eine Einschränkung des Wettbewerbs durch Fokussierung auf eine begrenzte Anzahl von Anbietern genannt, sowie die Gefahr, neue Entwicklungen zu verpassen (EICHLER, 2003, S. 65). Für eine Local Sourcing-Strategie prädestiniert sind nach KRYSSTEK (1999, S. 838) großvolumige und komplexe Güter mit einer hohen Qualität, die sich durch zunehmende Individualität auszeichnen.

Domestic Sourcing ist die Erweiterung der Beschaffungsaktivitäten auf den gesamten inländischen Markt. Überwiegend werden ebenfalls logistische Vorteile dieser Teilstrategie hervorgehoben. Durch eine größere Ausdehnung des Beschaffungsareals stehen potenziell mehr Lieferanten zur Auswahl. Rechtliche oder sprachliche Probleme, die in anderen Ländern auftreten können, entfallen (ARNOLD, 1996, Sp. 1867).

Beim Global Sourcing rücken internationale Märkte in das Blickfeld der Beschaffung. Die Zielsetzung dieser Teilstrategie ist, die Potenziale des Weltmarktes in Bezug auf Preis, Qualität, Technologie, Entwicklungsfähigkeit und Fertigungstechnik verfügbar zu machen (ROSENWALD, 1998, S. 381). Durch Global Sourcing können sich vor allem Kostensenkungspotenziale ergeben. In einer Studie wurden durch einen internationalen Einkauf in etwa 8 % geringere Materialkosten als bei anderen arealbezogenen Sourcing-Strategien ermittelt (BOUTELLIER und CORSTEN, 2000, S. 28). Dieser Effekt resultiert in erster Linie aus einem im Vergleich zu Deutschland niedrigeren Lohnniveau in den Beschaffungsländern, aber auch geringeren Sozial-, Energie- oder Rohstoffkosten (BICHLER und KROHN, 2001, S. 56). Ferner können weniger hohe Auflagen im Umwelt- oder Tierschutz Standortvorteile für dortige Produzenten gegenüber den inländischen Anbietern bedeuten. Ein weiteres Argument für Global Sourcing ist die Absicherung von Bezugsquellen durch einen größer werdenden Kreis möglicher Lieferanten. Mit einer Global Sourcing-Strategie sind vielfältige Risiken verbunden. Große Distanzen zwischen Lieferanten und Abnehmern können zu logistischen Problemen führen (z. B. Lieferausfälle oder -verzögerungen) oder Kosten steigernd wirken. Dadurch bedingte etwaige Mehrkosten können die Einsparungen oder Kostenvorteile des Global Sourcing überkompensieren. Weiterhin problematisch wirken sich sprachliche, kulturelle und rechtliche Unterschiede aus (KROKOWSKI, 1998, S. 15 ff). Die Qualität der Beschaffungsobjekte kann grundsätzlich oder auch zeitweilig von den nationalen Standards bzw. den Vorgaben abweichen. Die Auslandsbeschaffung allgemein oder die Beschaffung auf bestimmten ausländischen Märkten kann sich negativ auf das Image der Produkte oder des Unternehmens im Inland auswirken (OSBURG, 1994, S. 64). Bei Geschäften mit Lieferanten außerhalb der Euro-Zone bestehen zudem finanzielle Risiken durch Wechselkursschwankungen (ARNOLDS et al., 1996, S. 275).

Studien, die belegen, wie sich der Anteil der Beschaffungsobjekte aus Global Sourcing zukünftig entwickeln wird, liegen nicht vor. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Global Sourcing als Teilstrategie vermehrt an Bedeutung gewinnen wird (ARNOLD, 2000, S. 43).

3.3.3.5 Zeitbezogene Strategien

Die zeitbezogenen Sourcing-Strategien zielen auf eine Optimierung der Lagerbestände ab (ARNOLD, 1996, Sp. 1868). Drei Teilstrategien werden unterschieden: Stock Sourcing, Demand tailored Sourcing und Just-In-Time Sourcing.

Stock Sourcing als klassische zeitbezogene Strategie steht für eine Beschaffung auf Vorrat. Durch eigene Lagerbestände soll das Unternehmen weniger anfällig für exogene Störungen wie z. B. Lieferausfälle oder Angebotsverknappungen gemacht werden. Zusätzlich ist eine

gewisse Unabhängigkeit von saisonalen oder temporären Preisschwankungen zu erreichen. Dies kann insbesondere bei agrarischen Rohstoffen von Bedeutung sein. Mit zunehmendem zeitlichem Abstand zur Ernte steigen die Erzeugerpreise i. d. R. an. Häufigere und z. T. stärkere Preisschwankungen finden sich vor allem im Bereich der tierischen Erzeugnisse (z. B. Schlachtschweine). Durch Stock Sourcing besteht die Möglichkeit, den langfristigen Bedarf in Phasen niedriger Preise zu decken. Dem stehen die Kosten der Lagerhaltung, insbesondere die Kapitalbindungskosten im Umlaufvermögen gegenüber (BOGASCHEWSKY und ROLLBERG, 1999, S. 233). Empfohlen wird Stock Sourcing daher hauptsächlich für C- bzw. Z-Güter (d. h. geringer Wert, stark schwankender Verbrauch). Die Verderblichkeit bestimmter Inputfaktoren und eine somit nur begrenzte Lagerfähigkeit schränkt besonders im Bereich der Ernährungswirtschaft die Anwendbarkeit dieser Sourcing-Strategie ein (ARNOLD, 1997, S. 104). Weiterer Nachteil ist die geringere Flexibilität. Wurden Lagerbestände einmal errichtet, lassen sich diese bei Nachfragerückgängen und einer dadurch notwendig werdenden Drosselung der Produktion nicht oder nur schwierig abbauen. Bei lediglich saisonaler Verfügbarkeit bestimmter Rohstoffe ist Stock Sourcing oftmals die einzige Möglichkeit, die Gesamtmengen für die Jahresproduktion vorhalten zu können.

Demand tailored Sourcing stellt den Versuch dar, die Nachteile des Stock Sourcing zu kompensieren (ARNOLD und EßIG, 2000, S. 126). Unter dieser Teilstrategie werden zwei Ausprägungen zusammengefasst: die Einzelbeschaffung im Bedarfsfall und die fertigungssynchrone Anlieferung. Bei der Einzelbeschaffung im Bedarfsfall werden die Inputfaktoren erst dann beschafft, wenn sie unmittelbar für die Produktion benötigt werden. Dieses Prinzip wird auch als Auftragsfertigung bezeichnet (ARNOLD, 1997, S. 105). So sind Kosten der Vorratshaltung weitgehend zu vermeiden. Nachteilig wirken sich wegen kleiner Bestellmengen die u. U. höheren Einstandspreise aus. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass die benötigten Mengen nicht termingerecht angeliefert werden. Tendenziell verlängern sich die Zeiten der Auftragsabwicklung (BOGASCHEWSKY und ROLLBERG, 1999, S. 233). Routine in den Abläufen stellt sich durch die Unregelmäßigkeit bei dieser Teilstrategie nicht oder nur langsam ein. Dieses Problem wird durch die fertigungssynchrone Anlieferung deutlich reduziert. Kennzeichnend hierfür ist ein über einen längeren Zeitabschnitt regelmäßiger und exakt prognostizierbarer Bedarf (X-Güter). Die Lagerhaltung findet nur noch beim Lieferanten oder einem logistischen Dienstleister statt (ARNOLD und EßIG, 2000, S. 127). Grundlage für ein solches Geschäftsverhältnis ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Beteiligten und eine Absicherung durch längerfristige Verträge.

Eine Weiterentwicklung der fertigungssynchronen Anlieferung ist Just-In-Time Sourcing. Die Beschaffungsgüter werden ebenfalls zeitlich und räumlich bedarfsgerecht angeliefert (RIFFNER, 1995, S. 27). Die Besonderheit dieser Teilstrategie ist jedoch, dass auch der

Lieferant keine Lagerbestände mehr unterhält und in hohem Maße in den Fertigungsprozess integriert ist (ARNOLD, 1996, Sp. 1868 f). Da diese Strategie einen hohen Planungs- und Kontrollaufwand verursacht, ist sie nur für höherwertige Güter (A-Güter) mit einem konstanten Verbrauch (X-Güter) geeignet (RIFFNER, 1995, S. 28). Nach BOGASCHEWSKY und ROLLBERG (1999, S. 234) wird Just-In-Time Sourcing in Verbindung mit Modular oder System Sourcing praktiziert.

Voraussetzungen für Just-In-Time Sourcing sind (OSBURG, 1994, S. 54 f):

- Geringe Störanfälligkeit der Produktion des Lieferanten
- Geringe räumliche Distanz zwischen Lieferanten und Abnehmer
- Geringe Zahl von Lieferanten
- Hohe Qualitätsfähigkeit des Lieferanten

Durch Reduzierung der Lagerbestände auch bei den Lieferanten, lassen sich die Kosten auf mehreren Wertschöpfungsstufen senken. Dabei werden die Materialgemeinkosten (bezüglich Lager, Kapitalbindung u. a.) erheblich und die Materialeinzelkosten (bezüglich Fertigungskosten u. a.) in gewissem Maße gesenkt (RIFFNER, 1995, S. 27). Resultat sind Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern, die besonders bei einer Strategie der Kostenführerschaft Bedeutung haben. Es kann vermutet werden, dass die Bedeutung der Just-In-Time Sourcing-Strategien zukünftig in allen Bereichen zunehmen wird (WILDEMANN, 2000, S. 34).

3.3.3.6 Subjektbezogene Strategien

Gegenstand der subjektbezogenen Sourcing-Strategien ist der Grad der horizontalen Koordination der Nachfrage. Es werden Individual Sourcing und Collective Sourcing unterschieden. Individual Sourcing liegt vor, wenn das beschaffende Unternehmen isoliert als Nachfrager auftritt. Collective Sourcing ist die Bezeichnung für Beschaffungsaktivitäten, die in Kooperation mit anderen Unternehmen durchgeführt werden (ARNOLD, 1996, Sp. 1869 f). Die kooperierenden Unternehmen bleiben dabei rechtlich selbstständig und wirtschaftlich unabhängig (OSBURG, 1994, S. 70).

Den Regelfall bildet Individual Sourcing. Hier wird die Nachfrage nach bestimmten Beschaffungsobjekten nicht mit anderen Unternehmen abgestimmt oder gebündelt, sondern es wird jeweils der eigene Bedarf gedeckt. ARNOLD (1997, S. 117) bezeichnet dieses Vorgehen als die traditionelle Ausprägung der Beschaffung.

Beim Collective Sourcing schließen sich zwei oder mehr Unternehmen zusammen und bündeln die Nachfrage nach bestimmten Beschaffungsobjekten. Bedeutendster Vorteil

solcher Beschaffungsk Kooperationen sind Kosteneinsparungen durch größere Einkaufsvolumina. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen, die durch einen geringeren Bedarf an Beschaffungsgütern solche Mengeneffekte nicht realisieren können, bietet sich Collective Sourcing an. Weitere Aspekte sind eine größere Verhandlungs- oder Marktmacht, ein verbesserter Einfluss auf Qualität und eine höhere Versorgungssicherheit (OSBURG, 1994, S. 70 f). Besonders geeignet für Collective Sourcing sind Güter mit geringer Spezifität (z. B. Rohstoffe), die so in größeren Mengen nachgefragt werden können. Während im Lebensmitteleinzelhandel eine kooperative Beschaffung (z. B. EDEKA: Einkaufsgenossenschaft deutscher Kaufleute) weit verbreitet ist, liegen für Unternehmen der Ernährungswirtschaft wenig Erkenntnisse vor. Bekannt sind u. a. Kooperationen im Bereich der Brauwirtschaft (DEUTSCHE BRAU-KOOPERATION, 2003). In der Landwirtschaft wird Collective Sourcing seit langer Zeit im Rahmen von Bezugsgenossenschaften (RAIFFEISEN, 2003) praktiziert.

3.3.3.7 Wertschöpfungsortbezogene Strategien

Die Wertschöpfung der Lieferanten kann entweder an deren eigenen Produktionsstätten erfolgen oder aber in den Produktionsstätten der Abnehmer. Im ersten Fall wird von External Sourcing gesprochen, im zweiten Fall liegt Internal Sourcing vor (ARNOLD und EßIG, 2000, S. 127).

Das External Sourcing stellt ebenfalls eine traditionelle Art der Beschaffung dar. Das Beschaffungsobjekt wird beim Lieferanten erstellt und erst danach an den Abnehmer geliefert. Die eindeutige räumliche Trennung zwischen Abnehmer und Lieferant ist Kennzeichen dieser Teilstrategie (ARNOLD, 1997, S. 121).

Eine wesentlich engere Anbindung des Lieferanten an den Abnehmer ist das Internal Sourcing. (ARNOLD und EßIG (1997, S. 127) unterscheiden drei Ausprägungen des Internal Sourcing. Die erste Form ist die Ansiedlung der Lieferanten (Kernlieferanten) in Industrieparks, die in der Nähe der Abnehmer errichtet werden. Für die Zulieferer bedeutet der Aufbau von Produktionskapazitäten in solchen Industrieparks spezifische Investitionen, die ein hohes Maß an Vertrauen in die Lieferbeziehung erfordern. Zusätzlich erfolgt eine starke Anpassung der Leistungen an den speziellen Bedarf des Abnehmers. Durch diese Teilstrategie lassen sich insbesondere Risiken und Kosten der Logistik reduzieren (ARNOLD, 1997, S. 122). Die zweite Ausprägung liegt vor, wenn die Lieferanten räumlich in die Produktionsanlagen des Abnehmers einbezogen werden. Material, Betriebsmittel und Mitarbeiter bleiben im Eigentum des Lieferanten. (ARNOLD (1996, Sp. 1871) vergleicht diese Ausprägung mit den „Shop in the Shop-Konzepten“ im Handel. Die höchste Form des Internal Sourcing liegt vor, wenn die Lieferanten nicht nur die Erstellung des Beschaffungs-

gutes in den Produktionsstätten des Abnehmers vornehmen, sondern zusätzlich noch Einbau und Montage (ARNOLD und EßIG, 1997, S. 127). Die Lieferbeziehungen bestehen i. d. R. für die gesamte Dauer des Produktlebenszyklus. Große Verbreitung erfährt dieses Vorgehen in der Automobilindustrie (Beispiel ist die Firma Micro Compact Car, eine Tochter der DaimlerChrysler AG, die den „Smart“ produziert).

3.3.3.8 Kombination von Sourcing-Strategien

Bei der Kombination der zuvor beschriebenen Sourcing-Strategien schließen sich bestimmte Elemente gegenseitig aus, zwischen anderen bestehen wiederum Interdependenzen. Aus Gründen der Versorgungssicherheit ist z. B. eine Kombination von Global Sourcing mit Just-In-Time Sourcing nicht sinnvoll. Ein weiteres Beispiel ist Just-In-Time Sourcing mit einer hohen Anzahl von Lieferanten (Multiple Sourcing). Dieses Vorgehen würde einen enormen Koordinationsaufwand bedeuten, was nicht nur aus ökonomischen Gründen unvorteilhaft wäre. In der Praxis wird Just-In-Time Sourcing i. d. R. in Verbindung mit Modular oder System Sourcing praktiziert. Einige Sourcing-Strategien widersprechen sich gegenseitig. So schließen sich z. B. Global Sourcing und Internal Sourcing gegenseitig aus. Eine Stimmigkeit der Sourcing-Strategien und somit der gesamten Beschaffungsstrategie ist unabdingbar.

ARNOLD (1997, S. 124) beschreibt Beispiele optimaler Strategiekombinationen. Für wenig komplexe, geringwertige und hochstandardisierte Inputfaktoren wird folgende Kombination vorgeschlagen: Aufgrund ihrer Struktur werden die Güter im Rahmen von Unit Sourcing bezogen. Da die Lieferanten solcher Beschaffungsobjekte leicht austauschbar sind, kann Multiple Sourcing gewählt werden. Preisliche Vorteile lassen sich erreichen, indem der Wettbewerb durch Global Sourcing verstärkt und die Nachfrage durch Collective Sourcing gebündelt wird. Da die Wertigkeit solcher C-Güter gering ist und diese niedrige Kapitalbindungs- und Lagerkosten verursachen, ist Stock Sourcing vorzuziehen. Für hochkomplexe, hochwertige und hochspezifische Beschaffungsgüter hingegen ist folgende Strategie-Kombination geeignet: Modular bzw. System, Single bzw. Dual, Local, Just-In-Time und Individual Sourcing (ebenda, S. 126).

Die konkrete Ausgestaltung der Beschaffungsstrategie ist unternehmensindividuell für jedes Beschaffungsgut zu ermitteln und zu generieren. Wie bereits geschildert, können bestimmte Teilstrategien für einige Unternehmen aus verschiedenen Gründen ungeeignet sein. Daher sind zunächst die Möglichkeiten des Unternehmens (Ressourcen) bei der Beschaffung zu prüfen, um in einem weiteren Schritt Kombinationen vorzunehmen. Ein in der Theorie sinnvoller Mix von Sourcing-Strategien kann sich in der Praxis aufgrund mangelnder Erfahrung oder Ressourcen als unvorteilhaft erweisen.

Als Haupteinflussfaktoren lassen sich die nachfolgenden Punkte identifizieren, die in die Überlegungen zur Ausgestaltung der Beschaffungsstrategie einzubeziehen sind:

- Gewählte Wettbewerbsstrategie
- Ressourcen und Erfahrungen des Unternehmens in der Beschaffung
- Art und Eigenschaften des Beschaffungsobjektes
- Wettbewerbssituation auf den Beschaffungsmärkten

3.4 Instrumentalebene

3.4.1 Marketinginstrumente

Die konkreten Maßnahmen, mit denen gestalterisch Einfluss auf die Märkte genommen wird, werden als Marketinginstrumente bezeichnet (DILLER, 2001, S. 984). Marketinginstrumente sind vergleichbar mit Werkzeugen (BRUHN, 2002, S. 28), die nach Maßgabe der Strategie auf der operativen Ebene zur Zielerreichung eingesetzt werden. In Abschnitt 3.3.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine exakte Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Ebene problematisch ist. Kennzeichnend für Marketinginstrumente ist die Ausrichtung der Anwendung auf einen aktuellen und tendenziell kurzfristigen Zeitabschnitt und die Orientierung an „neuesten Situationsgegebenheiten“ (KÖHLER, 1993, S. 113). Als kurzfristiger Zeitabschnitt kann i. d. R. ein Zeitraum von einem Jahr oder weniger bezeichnet werden (ebenda, S. 112). Die Problematik der Abgrenzung ergibt sich aus der Tatsache, dass einzelne operative Maßnahmen eine längerfristige und somit strategische Bedeutung erlangen können (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 156).

Die einzelnen zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente werden sehr verschiedenartig systematisiert. In der Literatur finden sich Ansätze, die eine Einteilung in drei, vier oder mehr Instrumentalbereiche vornehmen (WEIS, 2001, S. 101). Zusätzlich kann die Zuordnung der jeweiligen Einzelmaßnahmen zu den marketingpolitischen Instrumenten variieren. Auf eine Beschreibung der verschiedenen Ansätze und deren zu Grunde liegenden Intentionen soll hier verzichtet werden.

Grundlage der weiteren Ausführungen ist eine Einordnung in vier marketingpolitische Teilbereiche, welche in der wissenschaftlichen Literatur weite Verbreitung gefunden hat (SCHARF und SCHUBERT, 2001, S. 55). Diese Systematik orientiert sich an der 1964 von MC CARTHY getroffenen Einteilung in vier Bereiche, den „4 P's“ (BRUHN, 2002, S. 28):

- Product → Produktpolitik
- Price → Preispolitik
- Place → Distributionspolitik
- Promotion → Kommunikationspolitik

Die vier Marketinginstrumente werden in der Praxis nicht isoliert voneinander, sondern in aufeinander abgestimmter Weise eingesetzt. Die zieladäquate Abstimmung in sachlicher und zeitlicher Hinsicht wird als Marketing-Mix bezeichnet (NIESCHLAG et al., 2002, S. 329). Die sachliche Abstimmung umfasst eine qualitative (welche Einzelmaßnahmen) und eine quantitative (in welcher Intensität) Komponente. Bei der Generierung des Marketing-Mix sind Wirkungsbeziehungen zwischen den Instrumenten zu beachten (MEFFERT, 2000, S. 970). Diese Interdependenzen bestehen in funktionaler, zeitlicher und hierarchischer Hinsicht (ebenda, S. 973). Funktionale Abhängigkeiten liegen vor, wenn der Einsatz eines Instrumentes von einem anderen abhängig ist oder Auswirkungen darauf hat. Zeitliche Abhängigkeiten ergeben sich, wenn die Wirkung in nachgelagerte Perioden hineinreicht oder erst mit zeitlicher Verzögerung eintritt. Wenn bestimmte Rangordnungen zwischen den einzelnen Instrumenten bestehen, werden diese als hierarchische Abhängigkeiten bezeichnet.

Die Festlegung des Marketing-Mix wird von einer Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt. Den Unterschieden hinsichtlich der Branchen und der Art der Leistungen kommt eine große Bedeutung zu. Diese institutionellen Besonderheiten (BRUHN, 2002, S. 34) bedingen eine spezifische Ausrichtung der Marketingpolitik, was durch die Herausbildung verschiedener Schwerpunkte deutlich wird. Die Instrumente des klassischen Konsumgütermarketing unterscheiden sich partiell von denen des Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing oder des Non-Profit-Marketing.

3.4.2 Instrumente des Beschaffungsmarketing

Da ein Unternehmen sowohl auf Absatz- als auch auf Beschaffungsmärkten agiert, werden zur Beeinflussung beider Märkte Marketinginstrumente eingesetzt (TIETZ, 1993, S. 173). Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Instrumente sind in ihrer Konzeption speziell auf das absatzseitige Marketing ausgerichtet. Da auf den Beschaffungsmärkten andere Zielsetzungen verfolgt werden, ist eine spezifische Ausrichtung und Formulierung der marketingpolitischen Instrumente notwendig.

In der Literatur werden differierende Ansätze beschrieben. Diese reichen von einer Dreiteilung (PAPULSKI, 2002, S. 234) bis hin zu Einteilungen in fünf (BICHLER und KROHN, 2001, S. 65) oder mehr Instrumentalgruppen (KAISER, 1992, S. 170). Bei Ansätzen, die auf einer Vierer-Systematik beruhen, variiert wiederum die Bezeichnung und die Zuordnung der Einzelmaßnahmen (HARLANDER und BLOM, 1999, S. 304; MELZER-RIDINGER, 1991). Grundlage zur Einteilung der Beschaffungsinstrumente bildet die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene Systematik mit vier Bereichen. Diese Systematik hat sich wie bereits beschrieben in der Praxis durchgesetzt und besitzt genügend Akzeptanz. Eine Umgestaltung auf die Erfordernisse der Beschaffungsmärkte ist ohne weiteres möglich. Für diese eng korrespondierende Systematik spricht, dass die gleichen Märkte aus verschiedenen Perspektiven bearbeitet werden (HARLANDER und BLOM, 1999, S. 302). Das Beschaffungsmarketing-Mix hat eine „adäquate Antwort“ auf das Absatzmarketing bereitzustellen (ebenda, S. 304). Die Bezeichnung der beschaffungspolitischen Instrumente als Oberbegriffe entsprechend dem Absatzbereich scheint somit gerechtfertigt. Gleichwohl ist eine spiegelbildliche Übertragung der absatzpolitischen Instrumente jedoch nicht zulässig (HANSEN, 1990, S. 465). Die beschaffungsspezifischen Unterschiede zeigen sich bei der Konkretisierung der einzelnen Handlungsmöglichkeiten. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Instrumente kurz skizziert und wesentliche Bestandteile genannt.

3.4.2.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik bildet den Kern der marketingpolitischen Instrumente eines Unternehmens (MEFFERT, 2000, S. 327) und umfasst alle Entscheidungen, die unmittelbar mit dem Produkt zusammenhängen. Im absatzpolitischen Instrumentarium umfasst die Produktpolitik die Bereiche Qualität, Markierung, Verpackung und Garantieleistungen (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 156). Im beschaffungspolitischen Instrumentarium kommt im Rahmen der Produktpolitik der Qualität die größte Bedeutung zu. Die Parameter Materialart und Güte (definiert über Handelsklassen, Spezifikationen usw.) sind Gegenstand der Qualitätspolitik (BICHLER und KROHN, 2001, S. 65). Die Qualitätsanforderungen leiten sich aus strategischen Vorgaben ab und sind im Rahmen der Qualitätssicherung zu überwachen (BEIKE, 1992, S. 214). Daher ist die Qualitätssicherung eines der wichtigsten produktpolitischen Instrumente (KERN, 1995, S. 202). Qualitätssichernde Maßnahmen beinhalten insbesondere fehlervorbeugende Aktivitäten bei Beschaffung, Transport und Weiterverarbeitung (BICHLER und KROHN, 2001, S. 65). Diese reichen von präventiven Maßnahmen (z. B. Qualitätssicherungssysteme wie QS u. a.), bis zu Wareneingangskontrollen oder Audits bei den Lieferanten. Ebenfalls fehlervorbeugend ist die Qualitätsförderung von Seiten des beschaffenden Unternehmens bei den Lieferanten. Über Beratung oder Schulung (z. B.

Anbau- oder Pflanzenschutzberatung) kann das Qualitätsbewusstsein der Lieferanten und deren qualitative Leistung erhöht werden (IGLO, 2003, S. 16). Im Zusammenhang mit der Festlegung der Produktqualität lassen sich Substitutionsmöglichkeiten von Beschaffungsobjekten prüfen (BEIKE, 1992, S. 214). Die Bereiche Markierung und Verpackung spielen im Vergleich zum Absatzmarketing eine eher untergeordnete Rolle. Handelt es sich um zur Weiterverarbeitung bestimmte Rohstoffe, haben Markierung und Verpackung vorrangig für die Logistik und die Produktion Bedeutung. Die Einforderung und Durchsetzung von Garantie-, Gewähr- oder Serviceleistungen bei den Lieferanten ist eine weitere Maßnahme im Rahmen der produktpolitischen Aktivitäten.

3.4.2.2 Preispolitik

Die Preispolitik gestaltet die Transaktionsbedingungen im Hinblick auf Preise und Konditionen (BEIKE, 1992, S. 214). Preispolitische Instrumente definieren Preise und vergleichen mittels Preisanalysen alternative Preisforderungen potenzieller Lieferanten. Eigene Preisvorstellungen sollen unter Ausschöpfung des unternehmensinternen und -externen Entscheidungsspielraums durchgesetzt werden (MEFFERT, 2000, S. 484). Unternehmensexterne Einflussfaktoren stellen im Wesentlichen die Marktverhältnisse auf den Beschaffungsmärkten dar. Liegt auf den Rohstoffmärkten eine Käufermarktsituation vor, stehen den beschaffenden Unternehmen weitaus mehr Möglichkeiten der Preisgestaltung zur Verfügung. Bei einer polypolistischen oder sogar atomistischen Anbieterstruktur, wie sie in weiten Teilen der Landwirtschaft vorherrscht, sind im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung die günstigsten Anbieter zu ermitteln. Die Verhandlungsstrategien mit Lieferanten sind speziell auf die Marktverhältnisse (z. B. Oligopol oder Polypol) abzustimmen. Unternehmensinterne Möglichkeiten werden durch Maßnahmen wie z. B. Kostenstrukturanalysen beeinflusst (HARLANDER und PLATZ, 1989, S. 204 ff). Die Konditionenpolitik als Bestandteil der Preispolitik regelt u. a. Rabatte, Boni und Zahlungsbedingungen (z. B. Zahlungsziele oder Kredite). Die preispolitischen Instrumente sind in engem Zusammenhang mit den Maßnahmen der Produktpolitik zu sehen (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 173).

3.4.2.3 Bezugspolitik

Nach dem Verständnis von HAMMANN und LOHRBERG (1986, S. 53) zielen die bezugspolitischen Maßnahmen auf die Wahl der Beschaffungswege (Lieferanten) und auf den physischen Bezug (Logistik) ab. Sie verstehen die Bezugspolitik als Pendant zur Distributionspolitik und leiten die konkreten Maßnahmen daraus ab. Hier wird die bereits angesprochene Problematik einer eindeutigen Abgrenzung des strategischen und operativen

Bereiches deutlich (vgl. Abschnitt 3.1). Alle Maßnahmen, die über die Optimierung der absoluten Bestellmengen bzw. die Bestimmung der Bestellvolumina bei einzelnen Lieferanten hinausgehen, können bereits eine strategische Dimension haben. Somit sind nur solche Maßnahmen der Bezugspolitik zuzuordnen, die auf die logistischen Prozesse abzielen. Darunter fallen zahlreiche Einzelmaßnahmen wie z. B. Bedarfsvorhersage, Bestandsrechnung oder Vorratsplanung. Die bezugspolitischen Aktivitäten sollen die zeitliche Verfügbarkeit der Beschaffungsobjekte für die Produktion sicherstellen (BICHLER und KROHN, 2001, S. 65).

3.4.2.4 Kommunikationspolitik

Die in der Literatur beschriebenen Definitionen der Kommunikationspolitik lassen sich direkt auf das Beschaffungsmarketing übertragen. „Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen, die die Adressaten (...) im Bereich Wissen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen sollen“ (HOMBURG und KROHMER, 2003, S. 623). So sollen leistungsfähige Lieferanten gewonnen, gehalten und gefördert werden (HARLANDER und BLOM, 1999, S. 295). Eine dazu notwendige partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten rückt verstärkt in den Vordergrund. Beispiel dafür sind firmenübergreifende Projektteams (BICHLER und KROHN, 2001, S. 65). Bestimmte Anreize, um leistungsfähige Lieferanten zu gewinnen, wie besondere preispolitische Maßnahmen (z. B. Zuschläge auf Marktpreise), müssen den Lieferanten kommuniziert werden. Besonders das positive Image, das ein Unternehmen in der Öffentlichkeit und bei den Lieferanten besitzt, soll durch kommunikationspolitische Maßnahmen gefördert werden. Dieser Bereich der Kommunikationspolitik wird als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet (KOTLER und BLIEMEL, 2001, S. 1002). Konkrete Gestaltungsmittel sind Veröffentlichungen, Veranstaltungen, Nachrichten, Vorträge usw. (ebenda, S. 1011). Bei zunehmend enger werdender Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Beschaffern ist ein reibungsloser Informationsfluss notwendig. Einige Sourcing-Strategien wie z. B. Just-In-Time bedingen ein sehr hohes Informationsniveau auf beiden Seiten. Die dabei eingesetzten Mittel sind u. a. Informationspolitik, Beschaffungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit.

4 Das Produzierende Ernährungsgewerbe in NRW

Das Produzierende Ernährungsgewerbe ist Teil der Ernährungswirtschaft, zu der auch vor- und nachgelagerte Marktstufen zählen. Es hat die Funktion, pflanzliche, tierische und mineralische Rohstoffe für die menschliche Ernährung aufzubereiten und sie in Form von Verbrauchsgütern am Markt bereitzustellen. Die Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes übernehmen verschiedene Teilfunktionen, dazu zählen Erzeugung, Aufbereitung, Konservierung und Abpacken von Lebensmitteln sowie die Erzeugung von Produktionshilfsmitteln (BERNDT, 1987, S. 89). Die systematische Einordnung des Produzierenden Ernährungsgewerbes innerhalb der gesamten Wirtschaftsbereiche wird nachfolgend erläutert.

4.1 Systematik der Wirtschaftsbereiche

Das STATISTISCHE BUNDESAMT unterteilt in der Systematik der wirtschaftlichen Aktivitäten folgende Wirtschaftsbereiche:

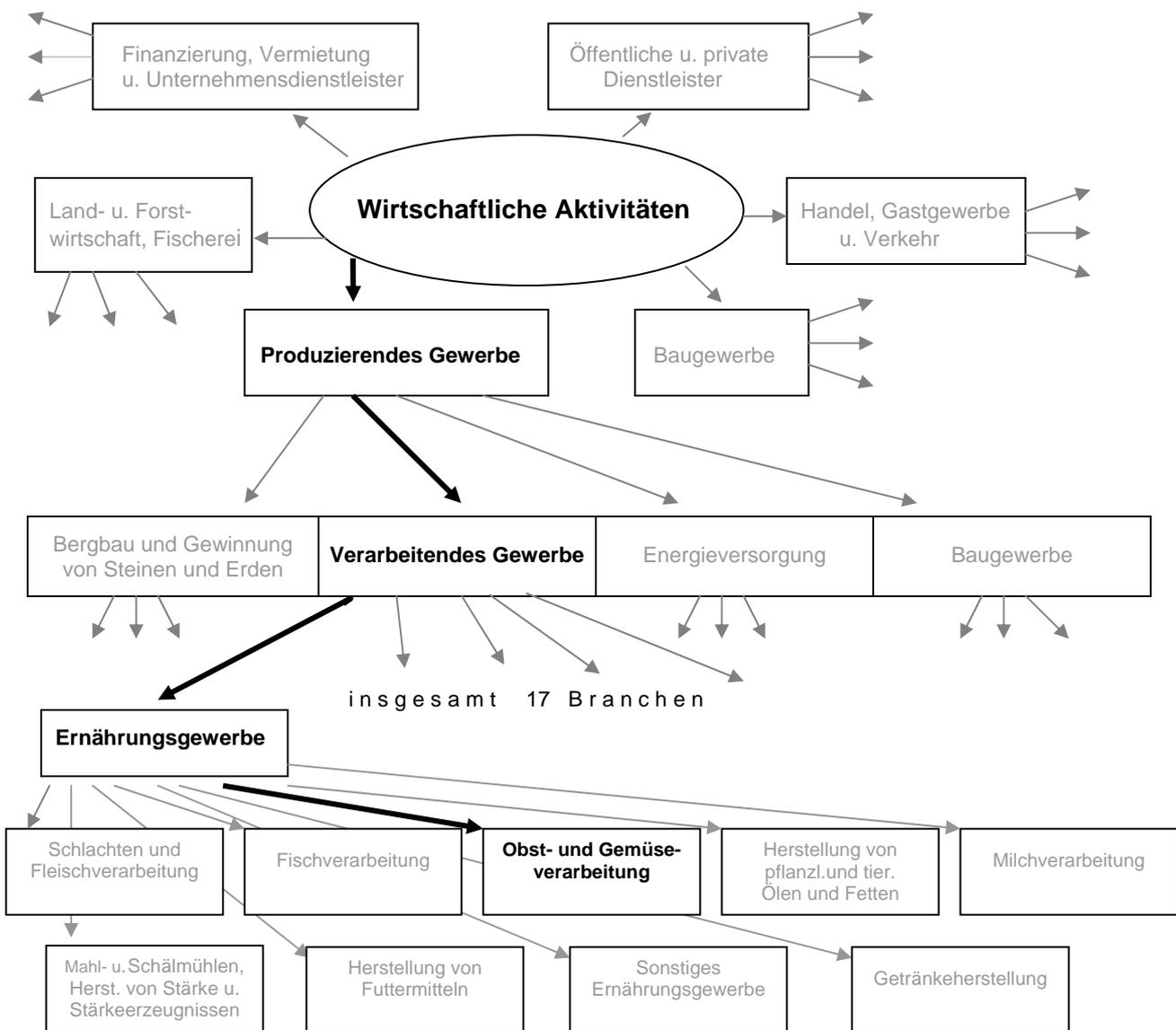
- Land- u. Forstwirtschaft, Fischerei
- Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe
- Baugewerbe
- Handel, Gastgewerbe u. Verkehr
- Finanzierung, Vermietung u. Unternehmensdienstleister
- Öffentliche u. private Dienstleister (STATISTISCHES BUNDESAMT, o. J.)

Das Produzierende Gewerbe gilt als ein Zentralbereich der bundesdeutschen Wirtschaft, dessen Bedeutung jedoch in den vergangenen Jahren gegenüber dem Dienstleistungsbereich abgenommen hat. Es umfasst die vier Bereiche Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Verarbeitendes Gewerbe, Energieversorgung sowie das Baugewerbe, das vielfach jedoch als separater Wirtschaftsbereich aufgeführt wird. Bezogen auf die realisierten Umsätze kommt dem Verarbeitenden Gewerbe innerhalb des Produzierenden Gewerbes die größte Bedeutung zu (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2002, S. 288). In die Erhebungen zum Verarbeitenden Gewerbe beziehen die amtlichen Statistiken neben den Industriebetrieben auch Handwerksbetriebe ein, sofern diese mindestens 20 (in Teilbereichen mindestens 10) Mitarbeiter beschäftigen.

Die aktuelle Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003, ermöglicht auf Basis der durch EG-Verordnungen verbindlich eingeführten statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 1.1) eine statistische Zuordnung aller wirtschaftlichen Aktivitäten (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2003). Die Klassifikation unterscheidet 17 Abschnitte wirtschaftlicher Aktivitäten - gekennzeichnet in Buchstaben von A - Q.

Der Abschnitt D umfasst in dieser Klassifikation die „Herstellung von Waren“. Die Abschnitte sind weiter in Unterabschnitte gegliedert - gekennzeichnet wiederum durch Buchstaben. Der Abschnitt D (Herstellung von Waren) untergliedert sich in die Unterabschnitte DA bis DN, der Unterabschnitt DA umfasst die Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln, Tabakverarbeitung. Mit dem Unterabschnitt DA der Klassifikation der Wirtschaftsbereiche werden damit alle Verarbeitungsbetriebe des Ernährungsgewerbes erfasst. In Fachkreisen wird die Branche als „Produzierendes Ernährungsgewerbe“ bezeichnet (vgl. GRASER und HUBER, 2003; MENRAD, 2001), innerhalb der vorliegenden Untersuchung wird ebenfalls dieser Begriff verwendet. Das Statistische Bundesamt sowie die Statistischen Landesämter erfassen und veröffentlichen jährlich Zahlen zu Umsätzen, Beschäftigten, Exportanteilen und anderen Messgrößen der Betriebe.

Abbildung 4.1: Einordnung des Ernährungsgewerbes in die wirtschaftlichen Aktivitäten



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes wird das Ernährungsgewerbe (Unterabschnitt DA der Klassifikation der Wirtschaftszweige) in 33 Produktionsbereiche (Klassen) unterteilt, die den folgenden neun Teilbranchen zugeordnet sind:

- Schlachten und Fleischverarbeitung
- Fischverarbeitung
- Obst- und Gemüseverarbeitung
- Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten
- Milchverarbeitung
- Mahl- und Schälmühlen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen
- Herstellung von Futtermitteln
- Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung)
- Getränkeherstellung

Die Teilbranchen sind klar definiert voneinander abgegrenzt und vereinen jeweils z. T. sehr heterogene Klassen. So untergliedert sich die Teilbranche „Schlachten und Fleischverarbeitung“ weiter in die drei Klassen „Schlachten“, „Schlachten von Geflügel“ sowie „Fleischverarbeitung“. Die „Obst- und Gemüseverarbeitung“ untergliedert sich in die Klassen „Kartoffelverarbeitung“, „Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften“ sowie „Obst- und Gemüseverarbeitung, anderweitig nicht genannt“. Zur letztgenannten Klasse zählen Betriebe, die Obst- und Gemüsekonserven herstellen, Sauerkonserven herstellen, Konfitüren und Brotaufstriche auf Fruchtbasis herstellen, sowie Betriebe, die Fruchtzubereitungen für die Milch- und Eiscremeindustrie herstellen (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2003).

Ebenso werden die weiteren Teilbranchen des Produzierenden Ernährungsgewerbes in Klassen untergliedert. Zum „Sonstigen Ernährungsgewerbe“ zählt z. B. die Herstellung von Backwaren, die bezogen auf die Anzahl der Betriebe von großer Bedeutung ist, die Herstellung von Zucker, von Süßwaren oder von Teigwaren.

Die amtlichen Statistiken zählen zum Produzierenden Gewerbe sowohl industrielle als auch handwerkliche Betriebe, sofern die entsprechende Zahl von im Allgemeinen 20 Beschäftigten erreicht wird. In einzelnen Wirtschaftszweigen liegt die Erfassungsgrenze aufgrund der kleinstrukturierten Bedingungen innerhalb der Teilbranchen bei zehn Beschäftigten. Industrielle Kleinbetriebe mit einer geringeren Anzahl von Beschäftigten werden gesondert erfasst. Bezogen auf die Umsätze nehmen die industriellen Kleinbetriebe im Ernährungssektor jedoch nur eine untergeordnete Rolle ein. Handwerksbetriebe werden zusätzlich über die Handwerkszählung ermittelt. Die Handwerkszählung erfasst sowohl Betriebe, die auch in den amtlichen Statistiken zum Produzierenden Gewerbe enthalten sind, als auch kleinere Betriebe mit weniger als 20 (in Teilbereichen 10) Beschäftigten, die in einigen Teilbranchen das Gros der Handwerksbetriebe stellen. Die Zahlen der Handwerkszählung, der Statistiken

über das Produzierende Gewerbe und der Zählung der industriellen Kleinbetriebe sind nicht zu einer Gesamtzahl zu addieren, da bei den Handwerksbetrieben Doppelzählungen vorkommen.

Die Abgrenzung zwischen Industrie- und Handwerksbetrieben ist nicht immer eindeutig. Bewusst wird von der Gesetzgebung darauf verzichtet, besondere Merkmale als charakteristisch für einen Handwerksbetrieb festzulegen. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Abgrenzungskriterien, die die Zuordnung von Betrieben zum Handwerk oder zur Industrie erleichtern (vgl. INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN, 2003). Dazu zählen

- Betriebsgröße
- Überschaubarkeit des Betriebes
- Fachliche Qualifikation der Mitarbeiter
- Arbeitsteilung
- Verwendung von Maschinen
- Betriebliches Arbeitsprogramm

Für die vorliegende Untersuchung sind sowohl Industrie- als auch Handwerksbetriebe von Bedeutung, sofern sie eine bestimmte Größe aufweisen und als relevante Marktpartner für die heimische Landwirtschaft anzusehen sind. Kleinere Handwerksbetriebe bleiben deshalb weitgehend unberücksichtigt. Es ist zu erwarten, dass die kleineren Handwerksbetriebe vielfach andere Beschaffungskonzepte verfolgen als größere Betriebe, die höhere Mengen an Rohstoffen verarbeiten.

4.2 Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Nahrungsmittelbranche

Das Ernährungsgewerbe ist ein wichtiger Wirtschaftszweig innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Nach der Automobilindustrie, dem Maschinenbau und der chemischen Industrie nimmt es, bezogen auf die erzielten Umsätze (127,9 Milliarden EUR in 2003), den vierten Platz innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes ein (DBV, 2005, S. 137).

Die Branche ist nach Teilbranchen heterogen strukturiert und insgesamt geprägt von klein- und mittelständischen Unternehmen, kapitalintensiver Fertigung und stark binnenmarkt-orientiertem Angebot (DIHT, 2000, S. 53). Für die Zukunft wird teilbranchenabhängig mit einem steigenden Konzentrationsgrad innerhalb des Produzierenden Ernährungsgewerbes gerechnet.

Verglichen mit Betrieben anderer Branchen des Verarbeitenden Gewerbes stehen die Verarbeitungsbetriebe im Nahrungsmittelbereich folgenden Produktionsbedingungen gegenüber (BERNDT, 1987, S. 89):

- die meisten Rohstoffe sind relativ leicht verderblich
- die Rohstoffqualität unterliegt Schwankungen
- die Saisonalität der Rohstoffe verhindert oftmals eine kontinuierliche Auslastung vorhandener Kapazitäten, Mitarbeiter werden häufig saisonal beschäftigt
- oftmals ist der Einsatz von Gefriertechnik erforderlich um die Rohstoffverarbeitung auf das ganze Jahr verteilen zu können
- in den Betrieben gibt es vielfach nur begrenzte Möglichkeiten der Lagerung
- produktabhängig kann der Beschaffungsradius eingeschränkt sein
- die Betriebe verarbeiten in der Regel Rohstoffe von vielen Erzeugern
- in der Produktion sind strenge Vorschriften und Richtlinien einzuhalten

Diese bereits 1987 zusammengestellten Rahmenbedingungen für die Verarbeitungsbetriebe sind insbesondere aufgrund der Rohstoffbeschaffenheit als weiterhin gültig anzusehen. Sie wirken sich nicht nur auf den Produktionsprozess sondern auch auf die Beschaffungskonzepte der Unternehmen aus.

Neben den produktionstechnisch bedingten Besonderheiten unterliegt die Nahrungsmittelbranche auch besonderen Bedingungen des Marktes, denen die einzelnen Verarbeitungsbetriebe Rechnung zu tragen haben. Dazu zählen nach NORDHAUSE-JANZ (2001, S. 20) folgende Entwicklungen:

- weitgehend gesättigte Absatzmärkte
- zunehmender Wettbewerb
- Internationalisierung der Märkte
- wachsende Konzentration auf der Seite des Handels
- veränderte Konsumentenbedürfnisse

Die Schaffung des europäischen Binnenmarktes 1992 führte zu tief greifenden Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Ernährungswirtschaft in Deutschland. Als Gewinner werden in erster Linie die großen, multinational agierenden Firmen gesehen, aber auch viele kleinere, spezialisierte Firmen mit hohem Exportanteil. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die die Mehrheit der Ernährungswirtschaft bilden, gelten als Verlierer, wenn sie auf standardisierte Produkte für den Massenmarkt ausgerichtet sind (EHRMANN, 2001, S. 70f). Ihre Produkte sind austauschbar, im harten Preiswettbewerb am Markt können sie oftmals nicht mithalten.

Der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) erwartet für die Zukunft eine weitere Zunahme des intensiven Wettbewerbs. Als problematisch wird die Verhandlungsmacht des stark konzentrierten Lebensmitteleinzelhandels gesehen, die einen immensen Druck auf die Absatzpreise und damit auf die Gewinnmargen der Verarbeitungsbetriebe zur Folge hat (DIHT, 2000, S. 53).

Das deutsche Ernährungsgewerbe ist vorwiegend klein- und mittelständisch strukturiert. Im Durchschnitt beschäftigten die Betriebe der Ernährungsindustrie in Deutschland in 2003 92 Mitarbeiter (NEW.S, 2004, S. 1).

Unter den 20 größten Unternehmen der europäischen Ernährungsindustrie befindet sich kein deutsches Unternehmen, zu den größten 40 zählen lediglich fünf deutsche Unternehmen. Viele Unternehmen in Deutschland weisen eine kritische Unternehmensgröße auf: Sie sind zu groß für die Nische und zu klein für den internationalen Wettbewerb. Diese Betriebe sind tendenziell gefährdet, dem Preiswettbewerb am Markt nicht standhalten zu können. Sie gelten als potenzielle „Übernahmekandidaten“ sowohl nationaler als auch internationaler Konzerne (NEW.S, 2001, S. 3).

Nach Angaben des DEUTSCHEN BAUERNVERBANDES (DBV) (2003, S. 252) sind 80 % der Unternehmen innerhalb des Ernährungsgewerbes Familienunternehmen. Viele dieser Unternehmen leben bereits von der Substanz. In Familienunternehmen wird die Entscheidung, zu verkaufen oder aufzugeben häufig erst sehr spät getroffen (NEW.S, 2001, S. 4). Der DBV beobachtet im Ernährungsbereich auch innerhalb der Verarbeitungsbranche einen Konzentrationsprozess, der jedoch die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel bei weitem nicht erreicht. So erzielen die zehn größten Unternehmen der Ernährungsindustrie 12 % des Umsatzes ihrer gesamten Branche, im LEH erwirtschaften dagegen die zehn größten Unternehmen 84 % der Umsätze ihrer Branche. Bedingt durch die Marktmacht des Handels wird für die Zukunft ein weiterer Strukturwandel insbesondere in den Branchen Fleisch, Milch und alkoholische Getränke erwartet (DBV, 2003, S. 252).

Die veränderten Konsumentenbedürfnisse eröffnen positive Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen innerhalb des Ernährungsgewerbes, denn anspruchsvolle Konsumenten stellen einen potenziellen Wettbewerbsvorteil für die deutsche Ernährungsindustrie dar (WEINDLMAIER, 2000, S. 245). Wichtig ist dabei, sich durch entsprechende Konzepte von der Konkurrenz aus dem Ausland abzuheben. Pluspunkte der deutschen Ernährungsindustrie sind nach Angaben des DBV die hohe Innovationskraft sowie die gute Anpassungsfähigkeit an das veränderte Verbraucherverhalten. Unternehmen, die sich den Anforderungen der Verbraucher an die Mahlzeiten stellen (schnelle Einnahme, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Frische, gesundheitliche Aspekte) können profitieren (DIHT, 2000, S. 53).

Einer in 1999 angefertigten Studie der niederländischen Rabobank zufolge wird ein Drittel der Ende der 90er Jahre produzierenden Betriebe der Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen in Deutschland in den kommenden Jahren die Produktion einstellen, ein weiteres Drittel der Betriebe wird von Konzernen übernommen werden. Damit wird der Konzentrationsprozess innerhalb der Branche zunehmen (vgl. WEINDLMAIER, 2000, S. 239).

Nach Untersuchungen von WEINDLMAIER (2000) stellen u. a. die Kennzahlen zum Bereich „Strategie/Struktur/Konkurrenz/Nachfrage“ eine Einflussgröße auf die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungswirtschaft dar. Ungünstige Unternehmens- und Betriebsgrößenstrukturen zählen zu den potenziellen Nachteilen für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie. Nachteilig sind weiterhin die Produktions- statt Marketing-Orientierung sowie der zu geringe Stellenwert strategischer Ziele und Maßnahmen innerhalb der Ernährungsindustrie. Teilweise wird auch der Entscheidungsfindung innerhalb der Unternehmen eine geringe Professionalität zugeschrieben. Als potenzielle Vorteile für die Wettbewerbsfähigkeit werden der ausgeprägte Wettbewerb, das gute Image einheimischer Lebensmittel im Inland, ein großer, kaufkräftiger Inlandsmarkt sowie aufnahmefähige Auslandsmärkte in räumlicher Nähe gesehen (WEINDLMAIER, 2000, S. 245).

4.3 Unternehmen des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW

Die nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft hat im innerdeutschen Vergleich einen hohen Stellenwert. Rund 20 % des Gesamtumsatzes der deutschen Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes werden in NRW realisiert. Damit ist Nordrhein-Westfalen der bedeutendste Standort der Produzierenden Ernährungswirtschaft innerhalb Deutschlands. Die NRW-Betriebe sind - ebenso wie die Betriebe auf Bundesebene - vorwiegend mittelständisch organisiert und neun Teilbranchen, die sich weiter in sehr heterogene Produktionsbereiche untergliedern, zuzuordnen. Die einzelnen Teilbranchen haben in ihren Dimensionen eine unterschiedliche Bedeutung für das Bundesland.

Gemessen am Umsatz ist das Ernährungsgewerbe (einschließlich Tabakverarbeitung) der 5.-wichtigste Wirtschaftszweig innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes. Nach Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen (LDS) entfielen in 2003 rund 9,3 % der nordrhein-westfälischen Industrieumsätze auf diesen Bereich (LDS, 2005).

In 1999 hatten drei Viertel der in NRW ansässigen Betriebe weniger als 100 Beschäftigte. Neben der Vielzahl der mittelständischen Unternehmen sind in Nordrhein-Westfalen auch einige Großunternehmen angesiedelt. Gegenüber durchschnittlich 90 Beschäftigten auf Bundesebene verfügen die NRW-Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes über

durchschnittlich 108 Mitarbeiter. Zu den 40 umsatzstärksten Unternehmen des bundesdeutschen Ernährungsgewerbes zählen elf Unternehmen aus Nordrhein- Westfalen, darunter die Georg Plange KG in Neuss, die Humana Milchunion in Herford sowie die Westfleisch Vieh- und Fleischzentrale in Münster (MWMEV, 2001, S. 7f). Nordrhein-Westfalen ist aufgrund seiner hohen Einwohnerzahl von 18 Millionen Menschen ein attraktiver Markt sowohl für heimische Unternehmen als auch für überregionale Anbieter. Deshalb sind Standortvorteile der heimischen Unternehmen, wie z. B. Reduzierung der Logistikkosten konsequent zu nutzen.

Den Ergebnissen einer Befragung von 100 Unternehmen der Nahrungsmittel- und Getränkeherstellung in NRW zufolge, bietet der Standort Nordrhein-Westfalen den Betrieben des Produzierenden Ernährungsgewerbes sowohl Vor- als auch Nachteile. Folgende Standortvorteile wurden genannt:

- Nähe zu Konsumenten
- Nähe zu den Verteilzentren des Handels
- gute Beschaffungsmöglichkeiten von Rohstoffen
- gutes Verhältnis zu Verbänden
- gutes Verhältnis zu Gewerkschaften

Dem stehen folgende genannte Nachteile gegenüber:

- hohe Anzahl gesetzlicher und behördlicher Auflagen
- geringe Serviceorientierung der Behörden
- fehlender Dialog mit der Politik
- schlechter Qualifikationsgrad von Bewerbern, insbesondere Schulabgängern
- fehlendes Image von NRW als Ernährungsstandort
- geringe Transparenz bei Fördermöglichkeiten des Landes

Für einige Teilbranchen des Produzierenden Ernährungsgewerbes in Nordrhein-Westfalen stellt die Rohstofforientierung einen bedeutenden Standortfaktor dar. Dies gilt insbesondere für die Mineralbrunnen, die Milchwirtschaft, die Obst- und Gemüseverarbeitung, die Fleischwarenbranche sowie die Stärkeindustrie. In diesen Teilbranchen ist die regionale Verfügbarkeit der Rohstoffe von besonderer Bedeutung. Die befragten Unternehmen sind nach den Ergebnissen der o. a. Befragung sowohl mit den Möglichkeiten der Rohstoffbeschaffung als auch mit der Rohstoffqualität zufrieden. Bei der nordrhein-westfälischen Fleischbranche spielt zusätzlich der Rohstoffbezug aus anderen Bundesländern eine Rolle, die Stärkeindustrie bezieht Rohstoffe auch vom Weltmarkt (NEW.S, 2001, S.45).

Insgesamt ist Nordrhein-Westfalen als Standort bedeutender Produzent und auch Abnehmer von Nahrungs- und Genussmitteln. Gleichwohl befindet sich die nordrhein-westfälische

Ernährungswirtschaft in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Aufgrund von überwiegend gesättigten Märkten und starker ausländischer Konkurrenz hat die Innovationskraft maßgeblichen Einfluss auf das Überleben vieler Unternehmen (MWA, 2003, S. 2).

Empirische Untersuchungen zeigen auf, dass die Unternehmen als Vorteile des Standortes NRW die Nähe zu den Konsumenten und den Verteilzentren des Handels sowie die guten Beschaffungsmöglichkeiten der Rohstoffe sehen. Nachteile werden z. B. im nicht vorhandenen Image als Ernährungsstandort gesehen.

Die Standortfaktoren, die insgesamt für das Produzierende Gewerbe eine Rolle spielen, haben gleichermaßen Bedeutung für die Verarbeitungsunternehmen der Nahrungsmittelbranche. Unterschieden werden nach GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1992, S. 3099) beschaffungsseitige, produktionstechnische und absatzseitige Standortfaktoren:

Zu den beschaffungsseitigen Standortfaktoren zählen

- Grund und Boden
- Zulieferer
- Betriebseinrichtungen, Anlagen
- Arbeitsmarktbedingungen
- Materialien (insb. Rohstoffe)
- Verkehrsbedingungen
- Staatsleistungen
- Energieversorgung
- Nachrichtenverbindungen
- Beschaffungskontakte
- (Regional-)Kredite

Zu den produktionsbezogenen Standortfaktoren zählen

- ökologische Bedingungen
- soziale und politische Bedingungen
- geologische Bedingungen
- technologische Bedingungen

Zu den absatzseitigen Standortfaktoren zählen:

- Absatzmarktnähe und -intensität
- Absatzkontakte und -mittler
- Konkurrenz
- staatliche Absatzhilfen
- Verkehrsbedingungen
- Rückstands-beseitigung

Standortfaktoren für die Pflanzenproduktion und damit für die Erzeugung von Rohstoffen für die weiterverarbeitende Industrie wurden von HENSCHKE (1996) zusammengetragen. Unterschieden werden insbesondere:

- Natur (Bodenqualität, Wasserversorgung, topographische Verhältnisse)
- Infrastruktur (Energieversorgung, Verkehrsanbindung, neue Medien)
- Staat (Steuersystem, Auflagen, Staatsleistungen)
- Gesellschaft (Umweltbewusstsein, Öffentliche Meinung, Märkte und Marktpartner)
- Arbeit (Motivation, Qualifikation, Kreativität)

Natur

Innerhalb der (landw.) Produktion lassen sich Standortnachteile durch den Einsatz von Technik abschwächen. Standortangepasste Produktionsverfahren sind ein wichtiger Marketingfaktor.

Infrastruktur

Infrastrukturleistungen werden in Deutschland flächendeckend ohne nennenswerte Preisdifferenzierungen bereitgestellt. Günstige Infrastruktur (insbesondere Verkehrsanbindung) fördert überregionale Arbeitsteilung und globale Unternehmensstrukturen. Die Wettbewerbsintensität nimmt (bei günstiger Infrastruktur) in Ballungsgebieten zu.

Staat

Unübersichtlichkeit im Steuersystem, bei Auflagen und Staatsleistungen kommt in erster Linie leistungsfähigen Großunternehmen entgegen, die organisatorisch beweglich und global ausgerichtet sind (z. B. Verlagerung der Produktion ins Ausland). Der Mittelstand kann die gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten weniger konsequent ausnutzen.

Gesellschaft

Transparenz in der Produktion wirkt sich günstig auf die „Öffentliche Meinung“ aus.

Arbeit

Den Humanressourcen kommt in allen Wirtschaftsbereichen eine wachsende Bedeutung zu. Gefragte Persönlichkeitsmerkmale sind Motivation, Qualifikation und Kreativität. Motivation und Kreativität werden vor allen Dingen in schwierigen Situationen entwickelt. Phänomene wie Bequemlichkeit oder mangelnde Risikobereitschaft können die Ausschöpfung der Potenziale bremsen.

4.3.1 NRW-Ernährungsgewerbe im Überblick

Für 2003 ermittelte das LDS in Nordrhein-Westfalen 1023 Betriebe von Unternehmen im Produzierenden Ernährungsgewerbe. In dieser Statistik sind sowohl Industriebetriebe als auch Handwerksbetriebe erfasst, sofern sie 20 und mehr Beschäftigte haben (in den Teilbranchen "Fischverarbeitung", „Herstellung von Futtermitteln“, „Obst- und Gemüseverarbeitung“ sowie Teilbereichen der Getränkeherstellung gilt eine Grenze von zehn Beschäftigten).

Zuzüglich ermittelte das LDS für das Jahr 2001 455 industrielle Kleinbetriebe im Ernährungsgewerbe mit weniger als 20 (bzw. zehn) Beschäftigten (die Kleinbetriebe werden nicht jährlich erfasst). Handwerksbetriebe sind bei den Kleinbetrieben nicht berücksichtigt, sie werden über die Handwerkszählung ermittelt (s. o.), die für das Jahr 2001 in NRW insgesamt 8.593 Unternehmen im Nahrungsbereich ausweist.

Um innerhalb der gesamten Branche die Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern, wurde mit Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW das "Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft - Sozialpartnerprojekt e. V. -" gestartet.

Im Oktober 2000 wurde erstmalig ein Branchenbericht zur Gesamtsituation der Ernährungsindustrie in Nordrhein-Westfalen herausgegeben, ergänzt durch Einzel-Berichte zu den Teilbranchen¹. Grundlage sind die Daten des Statistischen Bundesamtes und der Landesämter sowie Interviews mit über 100 Unternehmensvertretern und Betriebsräten der Ernährungsbranche. Die Analyse der Ernährungswirtschaft und der wichtigsten Teilbranchen ermöglicht es z. B., Erfolgsfaktoren und Defizite zu identifizieren und voneinander zu lernen.

Zu den berücksichtigten Teilbranchen wurden innerhalb des „Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft - Sozialpartnerprojekt“ in 2000 jeweils Teilbranchenreporte erstellt, die in 2001 aktualisiert worden sind und die zusammengefasst die wirtschaftliche Situation der nordrhein-westfälischen Verarbeitungsbetriebe nach Produktbereichen in einer Gesamt-schau beschreiben.

¹ Die Einteilung in Teilbranchen weicht von der amtlichen Statistik ab. Unterschieden werden die Teilbranchen 1. Brauwirtschaft, 2. Molkereiwirtschaft, 3. Mineralbrunnen und Erfrischungsgetränke, 4. Süßwaren, 5. Nahrungsmittel, 6. Feinkost, 7. Backwaren und feine Backwaren, 8. Fleischwarenindustrie, 9. Obst- und Gemüseverarbeitung, 10. Stärkeindustrie, 11. Ölmühlen, öl- und fettverarbeitende Industrie, 12. Futtermittel

4.3.2 Anzahl der Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW

Übersicht 4.1: Betriebe des Ernährungsgewerbes in NRW

Teilbranche des Produzierenden Ernährungsgewerbes	Betriebe (2003)	Kleinbetriebe (2001)
Gesamt	1023	455
Schlachten und Fleischverarbeitung	176	83
Fischverarbeitung	6	17
Obst- und Gemüseverarbeitung	60	37
Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	11	5
Milchverarbeitung	21	14
Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	18	13
Herstellung von Futtermitteln	44	34
Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung)	591	119
Getränkeherstellung	96	133

Quelle: LDS, erfasst sind Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten (in den Teilbranchen „Fischverarbeitung“, „Herstellung von Futtermitteln“, „Obst- und Gemüseverarbeitung“ sowie Teilbereichen der Getränkeherstellung gilt eine Grenze von zehn Beschäftigten)

Das LDS zählte 2003 in NRW rund 1.000 Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes. Nach Übersicht 4.1 sind die meisten dieser Betriebe dem Sonstigen Ernährungsgewerbe zuzuordnen, dabei handelt es sich im Wesentlichen um Betriebe, die Backwaren ohne Dauerbackwaren herstellen. Nach Angaben des LDS sind das allein 489 Betriebe (2002). Das entspricht der Hälfte aller in NRW ansässigen Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes.

Eine weitere bedeutende Teilbranche des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW ist - gemessen an der Anzahl der Betriebe - der Fleischwarenereich, gefolgt von der Getränkeherstellung, die die Produktionsbereiche Bier, Spirituosen sowie Mineralwasser und Erfrischungsgetränke umfasst. Die Getränkehersteller sind nur in Teilbereichen relevant für die Landwirtschaft als Marktpartner.

Bedeutung hat auch Verarbeitung von Obst und Gemüse in NRW. Insgesamt 60 Betriebe und 37 industrielle Kleinbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten (Anzahl der Kleinbetriebe in 2001) verarbeiten in NRW Obst- und Gemüse.

4.3.3 Umsätze im Produzierenden Ernährungsgewerbe in NRW

Umsatzstärkste Teilbranche in NRW ist nach dem „Sonstigen Ernährungsgewerbe“, zu dem Verarbeitungsbetriebe zählen, die z. B. Backwaren, Zucker, Süßwaren und Kaffee herstellen, die Fleischbranche. Rund 20 % des gesamten Umsatzes des nordrhein-westfälischen Produzierenden Ernährungsgewerbes entfallen in 2003 auf den Bereich „Schlachten und Fleischverarbeitung“. 16 % des Umsatzes werden innerhalb der Teilbranche „Getränkeherstellung“ erzielt. Ein beträchtlicher Anteil davon entfällt auf die Brauwirtschaft. Die Umsätze der nordrhein-westfälischen Obst- und Gemüseverarbeitung liegen noch über denen der Milchverarbeitung, dies ist offensichtlich ein spezifisches NRW-Phänomen (vgl. Übersicht 4.2). Zum Sonstigen Ernährungsgewerbe zählt u. a. die Herstellung von Backwaren. Obwohl dieser Produktionsbereich sowohl von der Anzahl der Betriebe her als auch von der Anzahl der Beschäftigten und der erzielten Umsätze eine besondere Rolle einnimmt, ist er in der amtlichen Statistik nicht als eigene Teilbranche ausgewiesen. Auf die Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren) entfallen mehr als 10 % des gesamten Umsatzes des NRW-Ernährungsgewerbes (NEW.S, 2004, S. 3).

Übersicht 4.2: Umsätze im Produzierenden Ernährungsgewerbe (2003)

Teilbranche	Umsatz			
	NRW		Deutschland	
	in Mio. EUR	in Prozent	in Mio. EUR	in Prozent
Schlachten und Fleischverarbeitung	5.344	20,3	23.448	18,4
Fischverarbeitung	34	0,1	1.742	1,4
Obst- und Gemüseverarbeitung	2.491	9,5	8.109	6,4
Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	1.584	6,0	4.748	3,7
Milchverarbeitung	1.956	7,4	21.853	17,2
Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	1.036	3,9	4.138	3,3
Herstellung von Futtermitteln	1.022	3,9	5.326	4,2
Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung)	8.549	32,5	37.571	29,5
Getränkeherstellung	4.295	16,3	20.334	16,0
Gesamt	26.311	100,0*	127.269	100,0*

Quellen: BMVEL, 2004, S. 260; LDS, 2003, S. 20ff

* Rundungsdifferenz

Im nordrhein-westfälischen Produzierenden Ernährungsgewerbe wurden in 2003 Umsätze von insgesamt mehr als 26 Milliarden EUR erzielt. Laut Branchenreport NRW-Ernährungswirtschaft 2002 werden rund 20 % des Gesamtumsatzes der bundesdeutschen Ernährungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen realisiert (NEW.S, 2002, S. 4). Gemessen am Umsatz ist Nordrhein-Westfalen damit der bedeutendste Standort des Produzierenden Ernährungsgewerbes in Deutschland.

Die Daten der Übersicht 4.2 zeigen deutlich, dass das Ernährungsgewerbe in Nordrhein-Westfalen gegenüber dem gesamten Bundesgebiet nach Teilbranchen unterschiedliche Schwerpunkte hat.

Die Anteile am deutschen Gesamtumsatz sind in den Teilbranchen „Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten“ sowie „Obst- und Gemüseverarbeitung“ besonders hoch. In der Milchverarbeitung, die auf Bundesebene bezogen auf die erzielten Umsätze der gesamten Nahrungsmittelbranche eine bedeutende Rolle einnimmt, ist der nordrhein-westfälische Anteil am deutschen Gesamtumsatz mit etwa 10 % eher gering. In dieser Teilbranche werden die höchsten Umsätze im Bundesland Bayern erzielt.

4.3.4 Anzahl der Beschäftigten im Produzierenden Ernährungsgewerbe in NRW

Die Zahl der Beschäftigten im Ernährungsgewerbe in Nordrhein-Westfalen ist seit 1999 rückläufig. In 2003 zählte das LDS 94.056 Beschäftigte in der gesamten Branche, in 1999 hatte die Zahl noch bei 116.000 (NEW.S, 2001, S. 4) gelegen.

Laut Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (2003) entfallen die meisten Beschäftigten im Produzierenden Ernährungsgewerbe in NRW auf den Bereich „Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)“, der zum „sonstigen Ernährungsgewerbe“ gezählt wird. In 2003 waren mehr als 27.000 Beschäftigte in diesem Bereich tätig. Die nächstgrößte Anzahl Arbeitsplätze entfallen auf die Teilbranche „Schlachten und Fleischverarbeitung“ (vgl. Übersicht 4.3). In diesem Bereich waren in 2003 fast 18.000 Beschäftigte tätig. Die Übersicht 4.3 verdeutlicht, dass auch die nordrhein-westfälischen Obst- und Gemüse verarbeitenden Betriebe eine beträchtliche Zahl von Arbeitsplätzen bieten.

Übersicht 4.3: Beschäftigte im Produzierenden Ernährungsgewerbe

Teilbranche	Beschäftigte in NRW (2003)	
	Anzahl	in Prozent
Gesamt	94.056	100,0
Schlachten und Fleischverarbeitung	17.889	19,0
Fischverarbeitung	125	0,1
Obst- und Gemüseverarbeitung	7.318	7,8
Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	1.458	1,6
Milchverarbeitung	2.991	3,2
Mahl- und Schäl­mü­hlen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	2.029	2,2
Herstellung von Futtermitteln	2.411	2,6
Sonstiges Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung)	48.874	52,0
Getränkeherstellung	10.952	11,6

Quelle: LDS, erfasst sind Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten (in den Teilbranchen "Fischverarbeitung", „Herstellung von Futtermitteln“, „Obst- und Gemüseverarbeitung“ sowie Teilbereichen der Getränkeherstellung gilt eine Grenze von zehn Beschäftigten)

4.3.5 Exportquote der Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW

Das nordrhein-westfälische Produzierende Ernährungsgewerbe erzielt mit über 3,4 Milliarden EUR rund 13 % seines Gesamtumsatzes im Ausland. Die höchste Exportquote mit über 40 % wird laut Branchenreport NRW-Ernährungswirtschaft 2002 in der Herstellung von Ölen und Fetten erreicht. Auch die Bereiche Mühlen und Stärkeherstellung sowie die Süßwarenbranche haben vergleichsweise hohe Exportquoten. Eine mit weniger als 5 % eher niedrige Exportquote haben die Teilbranchen Backwaren und Brauwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. In diesen Teilbranchen wird der regionale Markt stärker bedient. Auch Fleischwaren weisen eine eher niedrige Exportquote auf.

4.4 Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung

Innerhalb des vorliegenden Forschungsvorhabens wurde beispielhaft eine Teilbranche des Produzierenden Ernährungsgewerbes näher analysiert. In Absprache mit dem MUNLV als Auftraggeber ist dazu die Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ ausgewählt worden. Folgende Argumente sprachen für die Auswahl dieser Teilbranche:

- Fast 10 % der Umsätze des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW entfallen auf die Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung.
- Rund ein Drittel der bundesweit erzielten Umsätze dieser Teilbranche werden in NRW realisiert.
- Die Obst- und Gemüsebranche bietet fast 8 % der Arbeitsplätze im nordrhein-westfälischen Produzierenden Ernährungsgewerbe.
- Die Rohstofforientierung stellt aus Sicht der Verarbeitungsunternehmen einen wichtigen Standortfaktor dar.
- Vertragliche Bindungen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern als Rohstofflieferanten und Verarbeitungsunternehmen sind im Obst- und Gemüsebereich bereits etabliert.

Mit Blick auf die Auswahl dieser Teilbranche wird die Struktur der Obst- und Gemüseverarbeitung im Folgenden näher analysiert. Die Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ wird nach der aktuellen Klassifikation der Wirtschaftszweige (vgl. Abschnitt 4.1) in die drei Klassen „Kartoffelverarbeitung“, „Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften“ sowie „Obst- und Gemüseverarbeitung, anderweitig nicht genannt“ unterteilt. Die letztgenannte Klasse unterteilt sich weiter in „Herstellung von Obst- und Gemüsekonserven“, „Herstellung von Sauerkonserven“, „Herstellung von Konfitüren sowie Brotaufstrichen auf Fruchtbasis“, „Herstellung von Fruchtzubereitungen für die Milch- und Eiscremeindustrie“. Nach der Systematik werden auch die Herstellung von Kartoffelsnacks und -chips der Obst- und Gemüsebranche zugeordnet.

In 2003 waren in Nordrhein-Westfalen 60 obst- und gemüseverarbeitende Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes angesiedelt. Übersicht 4.4 stellt die Anzahl der Betriebe nach Teilbranchen in den vergangenen Jahren dar.

Übersicht 4.4: Betriebe der Obst- und Gemüseverarbeitung in NRW (1995-2003)

Jahr	Anzahl der Betriebe nach Produktionsrichtung			
	Obst- und Gemüse- verarbeitung gesamt	Verarbeitung von Kartoffeln	Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	Verarbeitung von Obst und Gemüse anderweitig nicht genannt (a. n. g.)
1995	51	13	10	28
1996	53	12	10	31
1997	51	9	11	31
1998	52	9	11	32
1999	57	8	14	35
2000	60	9	16	35
2001	60	8	17	35
2002	57	7	16	34
2003	60	7	18	35

Quelle: LDS, 2004, erfasst sind Betriebe mit 10 oder mehr Beschäftigten

Die Übersicht verdeutlicht, dass sich die Anzahl der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Betriebe mit 10 und mehr Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen seit 1995 insgesamt leicht erhöht hat. Gleichwohl ergibt sich nach Produktgruppen differenziert ein unterschiedliches Bild: Während die Anzahl der Kartoffelverarbeiter in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesunken ist, konnten die Fruchtsafthersteller und die Verarbeiter von Obst und Gemüse Zuwächse verzeichnen. Die Anzahl der Verarbeiter von Obst und Gemüse (a. n. g.) stagniert seit 1999, die Anzahl der Fruchtsafthersteller steigt.

Bezogen auf die Zahl der Verarbeitungsbetriebe innerhalb der Obst- und Gemüsebranche hat Nordrhein-Westfalen als Standort eine besondere Rolle. Knapp 20 % der Betriebe liegen in diesem Bundesland. Insgesamt wurden in 2002 auf Bundesebene 326 Obst und Gemüse verarbeitende Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten gezählt (BMVEL, 2004, S. 263). Die Unternehmenskonzentrationen innerhalb der Teilbranche werden in Übersicht 4.5 dargestellt.

Übersicht 4.5: Unternehmenskonzentration im Produzierenden Ernährungsgewerbe (Deutschland, 2002)

Wirtschaftszweig	Anteil der größten Unternehmen am Gesamtumsatz				
	6	10	25	50	100
	in Prozent				
Obst- und Gemüseverarbeitung (gesamt)	30,2	39,5	62,4	78,0	91,7
Verarbeitung von Kartoffeln	66,8	82,2	98,9	-	-
Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	55,3	66,3	84,6	96,9	-
Verarbeitung von Obst und Gemüse, anderweitig nicht genannt (a. n. g.)	43,6	57,2	79,6	91,4	99,2

Quelle: BMVEL, 2004, S. 281

(- = nicht vorhanden)

Nach Übersicht 4.5 vereinen die sechs größten Unternehmen der Verarbeitung von Obst und Gemüse, anderweitig nicht genannt („Herstellung von Obst- und Gemüsekonserven“, „Herstellung von Sauerkonserven“, „Herstellung von Konfitüren sowie Brotaufstrichen auf Fruchtbasis“, „Herstellung von Fruchtzubereitungen für die Milch- und Eiscremeindustrie“) rund 55 % des Umsatzes auf sich. In der Kartoffelverarbeitung liegt dieser Anteil noch höher: 67 % des Gesamtumsatzes innerhalb der Kartoffelverarbeitung werden von nur sechs Betrieben erzielt. Die 25 größten Unternehmen der Kartoffelverarbeitung erzielen bereits 99 % des Gesamtumsatzes in diesem Bereich. Auch bei den Herstellern von Frucht- und Gemüsesäften sowie innerhalb der Verarbeitung von Obst- und Gemüse, a. n. g., sind starke Konzentrationen zu beobachten, die jedoch nicht an den Konzentrationsgrad innerhalb der Kartoffelverarbeitung heranreichen.

4.4.1 Verarbeitung von Gemüse

Die Verarbeitung von Gemüse hat sich im Jahr 2003 entgegen dem Trend der vergangenen vier Jahre leicht rückläufig entwickelt. (BEHR, 2004, S. 81). Überdurchschnittliches Wachstum wurde in den vergangenen Jahren hauptsächlich in den Segmenten Tiefkühlerzeugnisse, Trockengemüse und Gemüsesäfte erzielt. 30 % der vom statistischen Bundesamt erfassten Umsätze innerhalb der Gemüseverarbeitung (ohne Obst und Kartoffeln) entfallen auf die Herstellung von Sauerkonserven. Nach Angaben der ZMP ist die Produktion von Konserven, die fast nur auf der Basis heimischer Rohware erstellt werden, (z. B. Erbsen oder Bohnen) von untergeordneter Bedeutung.

Statistische Angaben über den Rohwareneinsatz der deutschen Verarbeitungsindustrie stehen nicht zur Verfügung. Die Berechnung von Mengen für die Verarbeitung erfolgt in erster Linie auf Grundlage von Vertragsproduktion, die vertraglich nicht gebundene Menge an Rohstoffen ist damit jedoch nicht erfasst. Vertraglich nicht gebundene Produktion gibt es z. B. für die Produktbereiche Porree, Kräuter oder Champignons (HAMBÜCHEN (Hrsg.), 1998, S. 11).

Übersicht 4.6 stellt die Produktion und den Wert von verarbeiteten Gemüseerzeugnissen auf Bundesebene dar. Darin wird deutlich, dass ein großer Teil der Rohware zu Tiefkühlprodukten verarbeitet wird. Einen beträchtlichen Anteil der Tiefkühlprodukte machen die Gemüsezubereitungen aus. Die Zubereitungen weisen einen höheren Grad an Convenience auf und kommen damit den Wünschen vieler Verbraucher und auch Großverbraucher entgegen. Auch innerhalb der Gemüsekonserven nehmen Zubereitungen – sowohl bezogen auf die Produktionsmenge als auch auf den Produktionswert – den höchsten Anteil ein. Am deutschen Markt spielen Sauerkonserven eine bedeutende Rolle. Die größte Bedeutung haben dabei eingelegte Gurken, große Produktionsmengen gibt es auch bei Sauerkraut. Unter den Gemüsesäften hat Tomatensaft in den Jahren 2002 und 2003 mengenmäßig den Karottensaft, der in den vergangenen Jahren eine herausragende Rolle einnahm, überholt (Übersicht 4.6). Bei den Frucht- und Gemüsesäften haben in den vergangenen Jahren insbesondere die innovativen Mischungen wie A C E oder Frühstückssäfte an Bedeutung gewonnen.

Übersicht 4.6: Produktion und Wert von verarbeiteten Gemüseerzeugnissen¹⁾

Erzeugnis	Produktionsmenge in Tonnen (2003)	Wert der Produktion in 1.000 EUR (2003)
Tiefgefrorenes Gemüse	210.760	351.702
Tiefgefrorene Gemüsezubereitungen ²⁾	143.524	178.408
Gemüsekonserven		
- Zuchtpilzkonserven	7.662	14.378
- andere Pilzkonserven	6.414	16.511
- Erbsen	400	399
- Bohnen	13.250	7.983
- Zubereitungen ²⁾	135.541	185.983
Mischungen u. Sonstiges (o. Zuber.)	106.097	144.548
Gemüse in Essig		
- Gurken	202.184	193.046
- Gemüsepaprika	3.440	4.555
- Rote Beete	31.957	25.682
- Rotkohl	38.842	41.224
- Sonstiges	101.656	126.814
Sauerkraut	70.443	54.729
Trockengemüse ³⁾	17.952	43.770
Säfte ⁴⁾		
- Säfte aus Tomaten	43.197	24.622
- Säfte aus Karotten	29.649	24.830
- Andere Gemüsesäfte	3.334	2.862
- Mischungen, auch mit Fruchtsäften	40.738	44.567

Quelle: BEHR, 2004, S. 82, vorläufige Angaben des Statistischen Bundesamtes

¹⁾ In Betrieben mit zehn und mehr Beschäftigten, ²⁾ Ohne Kartoffelerzeugnisse,

³⁾ Unvollständige Angaben, ⁴⁾ Angaben in 1.000 Liter

Die Herstellung von Tiefkühlware zählt insgesamt zu einer der wenigen starken Wachstumsbranchen des Produzierenden Ernährungsgewerbes. Der Absatz von Tiefkühlkost konnte zwischen 1970 und 1999 mehr als verzehnfacht werden. Auch Tiefkühlgemüse verzeichnete eine zunehmende Verbraucherakzeptanz, die noch deutlich höher als die Zunahme des gesamten Tiefkühlmarktes eingeschätzt wird (NEW.S, 2001b, S. 14).

4.4.2 Verarbeitung von Kartoffeln

Die industrielle Verarbeitung von Kartoffeln erfolgt mengenmäßig zum größten Teil innerhalb der Stärkeindustrie (51,9 %), gefolgt von der Ernährungsindustrie (43,3 %). Auf Brennereien entfallen nur geringe Anteile (4,8 %). Ein sehr geringer Anteil entfällt auf die Trockenfuttermittelindustrie (0,1 %). Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht, wie sich die Verarbeitung von Kartoffeln innerhalb der Ernährungsindustrie aufteilt.

Übersicht 4.7: Verarbeitung von Kartoffeln zu Lebensmitteln (Deutschland, 2003)

Verarbeitung von Kartoffeln	verarbeitete Rohstoffmenge	
	in Tonnen	in Prozent
Gesamt	2.740.337	100,0
zu Trockenprodukten	1.479.925	54,0
zu Kartoffelchips	305.976	11,2
zu Tiefkühlprodukten	722.202	26,4
zu sonstigen Kartoffelerzeugnissen	232.234	8,5

Quelle: HAMBLOCH, MENTH, STELZER, 2004, S. 60

Nach der Übersicht wird bundesweit der mengenmäßig größte Anteil der Kartoffeln innerhalb der Ernährungsindustrie zu Trockenprodukten verarbeitet. Auf diesen Produktbereich, zu dem z. B. Flocken oder Trocken-Knödel zählen, entfällt mehr als die Hälfte der Rohstoffmenge. Rund ein Viertel der verarbeiteten Kartoffeln in der Ernährungsindustrie wurden in 2003 zu Tiefkühlprodukten verarbeitet. Die Hersteller von Kartoffelchips verarbeiten immerhin noch 11 % der Rohstoffe. Insgesamt wird damit der größte Teil der Kartoffeln zu Convenience-Produkten verarbeitet.

4.4.3 Verarbeitung von Obst

Rein mengenmäßig wird nach den amtlichen Statistiken wesentlich mehr Obst als Gemüse verarbeitet. Übersicht 4.8 stellt die Produktionsmenge und den Wert von verarbeiteten Obsterzeugnissen dar. Daraus wird ersichtlich, dass der größte Teil der Verarbeitungsware in die Fruchtsaftherstellung gelangt. Herausragende Bedeutung haben bei den reinen Fruchtsäften etwa zu gleichen Teilen Orangen- und Apfelsaft. Ein großer Teil der Verarbeitungsware entfällt auch auf Fruchtsaftkonzentrate und Fruchtnektare.

Übersicht 4.8: Produktionsmenge und -wert von verarbeiteten Obsterzeugnissen (Deutschland, 2003)¹⁾

Erzeugnis	Produktionsmenge (2003) in 1.000 t	Wert der Produktion (2003) in Mio. EUR
Obstkonserven	138,7	141,9
Tiefgefrorenes Obst	5,9	10,3
Brotaufstrich aus Obst	255,4	443,1
Fruchtzubereitungen	381,3	589,4
Nüsse, gesalzen, geröstet	73,6	170,0
Früchte und Nüsse, vorläufig haltbar gemacht	7,9	11,6
Früchte, getrocknet	7,2	72,4
Frucht- und Gemüsesäfte (Mio. l)	2.998,5	1.639,1
Fruchtsaftkonzentrate (Mio. l)	329,2	300,6
Fruchtnektare (Mio. l)	1.179,7	518,8
Fruchtweine (Mio. l)	115,0	84,3
Fruchtsaftgetränke (Mio. l)	1430,3	730,3
Apfelsaftschorle	82,8	51,9

Quelle: ELLINGER, 2004, S. 83 f

¹⁾ In Betrieben mit zehn und mehr Beschäftigten

Getrocknete Früchte sowie tiefgefrorenes Obst spielen als Verarbeitungsware in Deutschland eine eher untergeordnete Rolle. Große Produktionsmengen werden bei Fruchtzubereitungen und bei Brotaufstrichen erzielt. Im Vergleich zur Verarbeitung zu Brotaufstrichen wird rein mengenmäßig etwa halb soviel Obst zu Konservenware verarbeitet.

4.4.4 Aspekte der Rohwarenbeschaffung

Aus den Übersichten 4.6, 4.7 und 4.8 wird ersichtlich, dass die drei Produktionsbereiche „Verarbeitung von Kartoffeln“, „Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften“, sowie „Verarbeitung von Obst und Gemüse, a. n. g.“, die der Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung zugeordnet werden, einen sehr weit gefassten Produktbereich abdeckt. Aus der Heterogenität der verarbeiteten Produkte ist abzuleiten, dass die Verarbeiter sowohl für die Beschaffung der Rohwaren, als auch für die Produktion und den Absatz breite Gestaltungsmöglichkeiten nutzen. Die Anforderungen sowohl an die Rohstoffe als auch an die Rohstofflieferanten können produkt- und unternehmensabhängig deutlich variieren. Als

Gemeinsamkeit ist nach den bisherigen Recherchen der hohe Stellenwert vertraglicher Bindungen zu den Rohstofflieferanten herauszustellen. Offensichtlich nimmt die Teilbranche der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung in Bezug auf die vertikale Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern eine herausragende Rolle ein, die möglicherweise als Vorreiter-Rolle für andere Branchen dienen kann. Auf die besonderen Produktions- und Marktbedingungen der Branche wurde bereits in Abschnitt 4.2 verwiesen. Explizit zum Beschaffungsverhalten der Verarbeitungsunternehmen innerhalb der Teilbranche liegen wenige Untersuchungen vor.

Besonderheiten der Rohwarenbeschaffung innerhalb der Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung stellt TÖPFER (2002, S. 26 ff) heraus. Sie unterscheidet folgende wichtige Aspekte der Beschaffung innerhalb der Teilbranche:

- Beschaffungsobjekte
- Transport und Lagerung
- Struktur des vorherrschenden Beschaffungsmarktes

Die Beschaffungsobjekte haben vielfach eine begrenzte Haltbarkeit (z. B. Gemüse und Blattgemüse) und werden i. d. R. Just-in-time beschafft. Diese Strategie erfordert sowohl in den Verarbeitungsbetrieben als auch bei den Zulieferern ein hohes Maß an Flexibilität und setzt gleichzeitig verlässliche Lieferantenbeziehungen voraus.

Bei der Beschaffung der Rohware sind mehr als nur Handelsklassen und Normen zu berücksichtigen. Die fertigen Produkte unterliegen strengen Qualitätsnormen und Deklarationsvorschriften. Aufgrund der hohen Anforderungen werden vielfach Anbauverträge zwischen Verarbeitungsunternehmen und Zulieferern abgeschlossen, die die geforderten Qualitäten gewährleisten sollen.

Transport und Lagerung der Rohwaren nehmen Einfluss auf die Qualität der zu verarbeitenden Produkte. Häufig werden bereits beim Transport spezielle Kühlverfahren angewendet, die gewährleisten, dass die Rohwaren ihre Frische bis zur Verarbeitung beibehalten. Vor der Verarbeitung ist die Rohware, die je nach Produktgruppe unterschiedlich empfindlich ist, vor Transport- und Lagerschäden (z. B. Druckstellen) zu schützen. Deshalb ist es erforderlich, in Absprache mit den Zulieferern, die optimale Verpackungsart zu wählen (TÖPFER, 2002, S. 29).

Das Angebot an frischem Obst und Gemüse unterliegt Schwankungen, die z. B. klimatisch oder witterungsbedingt sein können. Schwankungen im Angebot ergeben sich auch aus Änderungen der Produktionstechnik sowie der Produkt- und Faktorpreise. Häufig werden Anbauverträge mit Erzeugern oder Erzeugergemeinschaften geschlossen, um die Preise zu sichern.

Insgesamt ist mit dem vorangegangenen Kapitel deutlich geworden, dass NRW als Standort innerhalb Deutschlands einen hohen Stellenwert für die Erzeugung von Obst- und Gemüse hat und damit beschaffungsseitige Vorteile für die entsprechenden Verarbeitungsunternehmen bietet. Bezogen auf die Primärproduktion gibt es deutliche regionale Differenzierungen innerhalb des Bundeslandes, die hauptsächlich in klimatischen Gegebenheiten begründet sind. So ist das Rheinland aufgrund seiner günstigen klimatischen Voraussetzungen besonders gut als nordrhein-westfälischer Produktionsstandort für Obst und Gemüse geeignet.

Aufgrund der natürlichen Standortvoraussetzungen sowie der Frischeerfordernisse für Teilbereiche der Produktion ist es nahe liegend, dass auch Verarbeitungsunternehmen der Obst- und Gemüsebranche dort angesiedelt sind, wo sich beschaffungsseitige Vorteile ergeben. Der Stellenwert der Rohware aus heimischer Erzeugung sowie die Besonderheiten des Beschaffungsmarketings gegenüber anderen Branchen werden im weiteren Projektverlauf anhand der explorativen Untersuchung vertiefend herausgearbeitet. Eine Übertragbarkeit der Verhaltensmuster innerhalb der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung auf andere Teilbranchen des Produzierenden Ernährungsgewerbes wird überprüft.

5 Methodik der Untersuchung

Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes war eine Teilbranche des produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW eingehender zu betrachten und hinsichtlich des branchenspezifischen Beschaffungsverhaltens zu analysieren. Auf Sekundärdaten zum Beschaffungsverhalten kann nicht zurückgegriffen werden. Daher sind die typischen Verhaltensmuster der Akteure bei der Beschaffung von Rohstoffen im Rahmen einer explorativen Untersuchung herauszuarbeiten.

5.1 Untersuchungsdesign

Die zu wählende Untersuchungsmethode ist der gegebenen Problemstellung anzupassen. Das Erkenntnisinteresse dieses Forschungsprojektes liegt in der Aufdeckung von Strukturen und grundsätzlichen Verhaltensweisen der Akteure. Da explizit zum Beschaffungsverhalten des Produzierenden Ernährungsgewerbes keine Untersuchungen vorliegen, sind diese erst im Rahmen einer explorativen Studie zu gewinnen. Explorative Studien werden durchgeführt, wenn das Wissen über den Problembereich unzureichend bzw. unstrukturiert ist und auf dem Kenntnisstand das Forschungsproblem nicht eindeutig definiert werden kann (NIESCHLAG et al., 2002, S. 381). Dazu ist eine Untersuchungsmethode anzuwenden, die bei offener Ausrichtung besonders der Klärung von Zusammenhängen dient. Geeignet sind insbesondere sog. Expertengespräche, die den Verfahren der qualitativen Sozialforschung zugeordnet werden (ATTESLANDER, 2003, S. 153). Bevor auf Detailfragen der Expertengespräche eingegangen wird, werden zunächst die wesentlichen Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren der empirischen Sozialforschung skizziert.

Obgleich eine eindeutige und klare Abgrenzung beider Verfahrenstypen nicht möglich ist (MAYRING, 2001, S. 2), können wesentliche Besonderheiten identifiziert werden. Als Abgrenzungsmerkmale eignen sich nach ATTESLANDER (2003, S. 161) die Interviewsituation („strukturiert/unstrukturiert“), der Fragebogaufbau („standardisiert/nicht-standardisiert“) und die Fragestellung („offen/geschlossen“). Quantitative Verfahren haben deskriptiven Charakter. Sie streben eine höchstmögliche Standardisierung im gesamten Untersuchungsablauf an (DIEKMANN, 2003, S. 443). Das Datenmaterial ist grundsätzlich zahlenmäßig mess- und darstellbar (WITT, 2001, S. 1). Im Ergebnis werden z. B. Häufigkeiten, Mittelwerte oder Streuungsmaße berechnet (ebenda, S. 3). Die Datenerhebung erfolgt anhand standardisierter Fragebögen, die überwiegend geschlossene Fragen enthalten. Sofern offene Fragen vorhanden sind, ist zur Auswertung eine nachträgliche Klassifizierung notwendig. Dies erhöht jedoch das Risiko einer höheren Fehlerquote (SCHNELL et al., 1993, S. 433 f).

Die Repräsentativität der Ergebnisse ist zentrales Kriterium bei quantitativen Untersuchungen.

Mit den quantitativen Verfahren sind einige Probleme verbunden. Durch die Verwendung von hauptsächlich geschlossenen Fragen ist zu deren Formulierung ein erhebliches Vorwissen über den Problembereich erforderlich (DIEKMANN, 1995, S. 31). Weiterhin kritisiert LAMNEK (1995, S. 40), dass „der Befragte mit seinen Antworten in das Korsett der vorgegebenen Antwortkategorien gepresst wird“. Es besteht die Gefahr, dass bestimmte Aspekte im Voraus unbeabsichtigt ausgeschlossen werden, wenn sie nicht Bestandteil des Fragebogens sind. Tiefer gehende Informationen, die über die vorgegebenen Fragen hinausgehen, können nicht gewonnen werden. Zu einem weiteren Problem kann die Zusammenstellung des Untersuchungssamples werden. Eine zu geringe Grundgesamtheit bzw. Stichprobengröße oder eine falsche Zusammenstellung der Stichprobe können die Ergebnisse verfälschen und die Repräsentativität ausschließen (SCHNELL et al., 1993, S. 314).

Qualitative Befragungen arbeiten im Vergleich zu quantitativen mit wesentlich kleineren Stichproben, welche jedoch tiefer gehend untersucht werden (DIEKMANN, 2003, S. 445). Die qualitativen Verfahren streben keine vollständige Standardisierung an. Stattdessen stehen nach WITT (2001, S. 3) u. a. „die Reichhaltigkeit, die Offenheit, die Breite, die Detaillierung“ im Vordergrund. Die zu erfassenden Sachverhalte müssen nicht zwangsläufig quantifizierbar sein. Es geht vielmehr um das Verstehen von Zusammenhängen, Einstellungen oder Meinungen. Durch den qualitativen Ansatz in der Befragung sollen auch unbekannte, im Vorfeld nicht vermutete Informationen aufgedeckt werden können (KLEINING, 1995, S. 19). Zu den qualitativen Verfahren zählen Befragung, Beobachtung und Textanalyse. Besondere Bedeutung hat auch hier das Instrument der Befragung.

Befragungen (d. h. Interviews) lassen sich differenzieren nach dem Grad ihrer Strukturiertheit. Dieser reicht mit fließenden Übergängen von wenig strukturierten („offen“) bis zu teilstrukturierten Interviewformen. Bei der quantitativen Befragung wird das Interview durch die Perspektive des Forschers dominiert, während bei der qualitativen Forschung die „Subjektperspektive“ im Vordergrund steht (DIEKMANN, 2003, S. 444). Daher überwiegt die „offene Frage“ in qualitativen Ansätzen. In der Literatur sind für qualitative Befragungen zahlreiche Ansätze beschrieben (ATTESLANDER, 2003, S. 145). In Betracht für die vorliegende Arbeit kommt insbesondere die Befragungsform der leitfadengestützten Expertengespräche. Diese Befragungsform wird zu den teilstrukturierten Interviewformen gezählt. Als Experten können solche Personen bezeichnet werden, die aufgrund ihrer Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen verfügen (MIEG und BRUNNER, 2003, S. 6). Im Mittelpunkt des Interesses steht weniger der Experte als Person, sondern als Funktionsträger mit den damit verknüpften Zuständigkeiten, Aufgaben und Tätigkeiten (MEUSER und NAGEL, 1991, S. 444).

Qualitative Verfahren unterliegen ebenso wie die quantitativen Verfahren verschiedenen Kritikpunkten. So werden mögliche Probleme in Verbindung mit der Stichprobenauswahl, der Reliabilität und Validität der Daten und der Datenauswertung genannt (DIEKMANN, 2003, S. 451). Eine oftmals mangelnde Transparenz und Systematik der Verfahrensweisen und Schwierigkeiten bei der Verallgemeinerung der Daten (MAYRING, 2001, S. 2) sind weitere Faktoren, die bei der Anwendung bedacht werden müssen. Obgleich die Anwendung qualitativer Verfahren speziell in der Agrarökonomie bislang weniger häufig erfolgt (BITSCH, 2000, S. 2), nimmt ihre Bedeutung zu, wie verschiedene Studien zeigen (vgl. z. B. DIENEL, 2000; HENSCHKE und SCHLEYER, 2005).

Quantitative Untersuchungsdesigns erfordern für verlässliche Ergebnisse einen ausreichenden Stichprobenumfang. Stichproben mit weniger als 100 Elementen ($n < 100$) sind weniger geeignet. Die Anzahl der Betriebe der Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ in NRW in der Grundgesamtheit mit 97 Unternehmen bietet für die vorliegende Untersuchung eher ungünstige Voraussetzungen für die Anwendung quantitativer Verfahren. Zur Anwendung kommt daher im Folgenden das leitfadengestützte Expertengespräch, das der Gruppe der qualitativen Forschungsmethoden zugeordnet wird.

5.2 Auswahl der Gesprächspartner

Verzeichnisse, in denen sämtliche der im Bundesland NRW ansässigen Unternehmen (und Betriebe von Unternehmen) der Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ enthalten sind, liegen nicht vor. Die Auswahl potenzieller Gesprächspartner gestaltete sich zeitaufwändig, zumal möglichst allen nordrhein-westfälischen Verarbeitungsunternehmen die Möglichkeit einer Beteiligung am Projekt gegeben werden sollte.

Größere und regional bedeutsame Unternehmen waren z. T. am Soester Fachbereich Agrarwirtschaft bekannt, Adressen von weiteren Verarbeitern waren im Wesentlichen im Rahmen von Internetrecherchen sowie aus einem kommerziellen Branchenverzeichnis (BEHR'S VERLAG, 2003) zu ermitteln. Zusätzlich wurden die berufsständischen Verbände, das Landesamt für Ernährungswirtschaft und Jagd NRW (LEJ), das Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft - Sozialpartnerprojekt e. V. (NEW.S) und weitere Institutionen mit Bezug zur Branche kontaktiert und um Hinweise auf zusätzliche Adressen potenzieller Gesprächspartner gebeten. Aus datenschutzrechtlichen Gründen konnten jedoch keine weiteren Adressen zur Verfügung gestellt werden. Aufgrund der eigenen intensiven Recherchen wurde im Ergebnis eine Liste mit Adressen von insgesamt 69 Betrieben der Branche zusammengetragen, die das Spektrum der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung im Bundesland NRW im Wesentlichen abdeckt. Die ermittelten Unternehmen

und Betriebe von Unternehmen wurden im Frühjahr 2004 schriftlich über das Forschungsprojekt informiert und um eine Beteiligung an der Untersuchung gebeten. In einem weiteren Schritt wurde nach Ablauf einer Frist von ca. vier Wochen telefonischer Kontakt zu den Unternehmen aufgenommen. Dabei stellte sich heraus, dass ein größerer Teil der Betriebe von der Untersuchung auszuschließen war. Einige der angeschriebenen Unternehmen sind nach eigenen Angaben im Wesentlichen Handelsunternehmen ohne Be- oder Verarbeitung, ein Teil der Unternehmen hat die Produktion mittlerweile eingestellt oder in andere Bundesländer verlagert. Auszuschließen waren auch solche Betriebe, die ausschließlich Rohstoffe aus eigenem Anbau ohne weiteren Zukauf verarbeiten. Hierbei handelt es sich z. B. um landwirtschaftliche Betriebe, die in geringem Maße eine eigene Verarbeitung mit dem vorrangigen Ziel der Direktvermarktung betreiben. Ein Teil der Verarbeiter hatte kein Interesse an einer Beteiligung am Forschungsvorhaben oder sah aus zeitlichen Gründen keine Möglichkeit der Beteiligung.

Wenig Resonanz zeigten die Fruchtsafthersteller. Von 15 angeschriebenen Fruchtsaftherstellern erklärten sich nur zwei zu einer Teilnahme am Forschungsprojekt bereit. Allerdings spielt die Fruchtsaftherstellung als aufnehmende Hand für die heimische Landwirtschaft insgesamt eine eher untergeordnete Rolle.

Im Ergebnis sind Gespräche mit allen Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitern in NRW geführt worden, die gesprächsbereit waren; insgesamt konnten 20 Betriebe von Unternehmen in die Untersuchung einbezogen werden.

Die amtliche Statistik zählt in 2003 in NRW 60 obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitende Betriebe von Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten. Der Umfang der Stichprobe von 20 Unternehmen entspricht damit einem Drittel der Grundgesamtheit. Da bei qualitativen Forschungsdesigns nicht die Anzahl der Unternehmen in der Stichprobe im Vordergrund steht, sondern der Erklärungsbeitrag, den die ausgewählten Experten liefern können, kann die Stichprobengröße und -zusammensetzung als geeignet angesehen werden (vgl. dazu ARNOLD, 2002, S. 12).

Neben den Befragungen der Verarbeiter wurden je ein Vertreter der ZMP und der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen sowie einer Agrargenossenschaft befragt, die zusätzliche Informationen zur aktuellen Situation der Beschaffung innerhalb der untersuchten Teilbranche liefern konnten. Insgesamt sind damit im Rahmen des Forschungsprojektes 23 Expertengespräche geführt worden. Für die Schlussfolgerungen wurden die Ergebnisse zusätzlich mit Vertretern von zwei heimischen Unternehmen der Teilbranche „Schlachten und Fleischverarbeitung“ diskutiert.

5.3 Charakterisierung der Stichprobe

Obwohl eine Repräsentativität der Stichprobe nach den Maßstäben quantitativer Forschung in qualitativen Ansätzen nicht primäres Ziel ist, reflektiert die Zusammensetzung der Stichprobe im Wesentlichen die Situation der relevanten Teilbranche in NRW. Die Zuordnung der Unternehmen zu bestimmten Wirtschaftszweigen erfolgt in Anlehnung an die in Abschnitt 4.4 beschriebene Systematik des Statistischen Bundesamtes. Eine direkte Vergleichbarkeit ist nur eingeschränkt vorzunehmen, da in der Stichprobe auch drei Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten enthalten sind. Weiterhin richtete sich der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf das Beschaffungsverhalten von Unternehmen und nicht von Betrieben. In der Stichprobe sind Unternehmen enthalten, die z. T. über mehrere Produktionsstandorte (Betriebe) in NRW verfügen, damit ist die Anzahl der erfassten Betriebe höher anzusetzen als die ausgewiesene Anzahl der befragten Unternehmen. Gleichzeitig ist ein Unternehmen in der Stichprobe enthalten, das seinen Produktionsstandort außerhalb von NRW, jedoch unmittelbar an der Grenze zu diesem Bundesland hat. Zulieferer dieses Unternehmens sind auch NRW-Landwirte.

Übersicht 5.1 zeigt eine Gegenüberstellung der in die Studie einbezogenen Unternehmen nach Wirtschaftszweigen, zu den Betrieben in NRW nach der amtlichen Statistik.

Übersicht 5.1: Erfasste Wirtschaftszweige in der Stichprobe

Wirtschaftszweig	Betriebe in NRW¹	Betriebe von Unternehmen in der Stichprobe²
Verarbeitung von Kartoffeln	7	2
Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	18	2
Verarbeitung von Obst und Gemüse anderweitig nicht genannt	35	16
Obst- und Gemüseverarbeitung gesamt	60	20

¹ Quelle: LDS (2003). Erfasst sind Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten

² Darunter drei Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten. Unternehmen, die in NRW über mehrere Betriebe verfügen, wurden jeweils nur für einen Betrieb befragt.

Die Übersicht verdeutlicht, dass die Herstellung von Fruchtsäften in der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit unterrepräsentiert ist. Der für die heimische Landwirtschaft bedeutsamere Wirtschaftszweig der Obst- und Gemüseverarbeitung (a. n. g.) ist in größerem Umfang in der Stichprobe vertreten und umfasst nach den Recherchen weitgehend die gesamte im Bundesland NRW vorhandene Verarbeitung. Erfasst sind vorrangig Unter-

nehmen, die a) Obst- und Gemüsekonserven, b) Sauerkonserven sowie c) Konfitüren und Brotaufstriche auf Fruchtbasis herstellen.

Die größte Gruppe innerhalb der Stichprobe bilden Unternehmen aus dem Bereich der Gemüseverarbeitung (insbesondere Sauerkonserven und Nasskonserven). Deren Anteil an der Stichprobe spiegelt jedoch auch die besondere Bedeutung dieses Teilbereichs für das Bundesland NRW wider.

Eine ausführliche Darstellung der beteiligten Unternehmen erfolgt in anonymisierter Form in Abschnitt 6.1.1. Im Anhang befindet sich eine Liste aller Gesprächspartner.

5.4 Aufbau des Gesprächsleitfadens

Der zugrunde liegende Gesprächsleitfaden wurde basierend auf den in Kapitel 3 beschriebenen theoretischen Grundlagen entwickelt. Der Gesprächsleitfaden wurde so konzipiert, dass alle aus dem theoretischen Grundlagenteil erarbeitenden Fragestellungen aufeinander aufbauend thematisiert werden konnten.

Zu Beginn der Gespräche wurden zunächst allgemeine Fragen zum Unternehmen gestellt. Diese sollten einerseits als Einstiegsfragen eine positive Gesprächsatmosphäre schaffen, andererseits eine systematische Einordnung der betreffenden Unternehmen innerhalb der Stichprobe ermöglichen. Im zweiten Themenbereich wurden die Gesprächspartner darum gebeten, eine Einschätzung der Branchenstruktur und der Wettbewerbssituation abzugeben. Die folgenden Themenkomplexe beinhalten Fragen zum Absatz und den in diesem Zusammenhang von den Unternehmen verfolgten Wettbewerbsstrategien. Daran anschließend wurde vertiefend auf den gesamten Bereich der Beschaffung eingegangen. Zunächst wurden die innerbetriebliche Organisation der Beschaffung sowie die verfolgten Beschaffungsstrategien angesprochen. Die konkreten Anforderungen der Unternehmen an die Rohstoffe und die Lieferanten waren Gegenstand der nächsten Themenbereiche. Abschließend wurden die Gesprächspartner um eine Bewertung und Einschätzung des Beschaffungsmarktes in Nordrhein-Westfalen gebeten.

Insgesamt ergab sich so ein Aufbau des Gesprächsleitfadens mit neun Themenbereichen:

1. Unternehmen
2. Branchenstruktur
3. Absatz
4. Wettbewerbsstrategien
5. Organisation der Beschaffung im Unternehmen
6. Beschaffungsstrategien
7. Anforderungen an die Rohstoffe
8. Anforderungen an die Lieferanten
9. Bewertung und Perspektiven des Beschaffungsmarktes

Der Gesprächsleitfaden als eine Art „Gerüst“ konnte gewährleisten, dass alle wesentlichen Aspekte, die untersucht werden sollten, in den Interviews angesprochen wurden. Die Offenheit in der Gesprächsführung dieser teilstrukturierten Interviewform wurde darüber hinaus nicht eingeschränkt. Es konnten so Informationen gewonnen werden, die im Vorfeld und bei der Konzeption der Interviews nicht bekannt waren. Die Reihenfolge und die Formulierungen der Fragen waren im Wesentlichen gleich, konnten jedoch bei Bedarf individuell an die Gesprächspartner und die jeweilige Situation angepasst werden. Vorteil dieser Vorgehensweise ist ein erhöhter Erkenntnisgewinn bei gleichzeitiger Vergleichbarkeit der Einzelgespräche (vgl. dazu DIEKMANN, 2003, S. 446). Etwaige Fehler im Fragebogen eines standardisierten Interviews lassen sich in der Erhebungsphase kaum noch korrigieren (ATTESLANDER, 2003, S. 148). Dahingegen können bei einem qualitativen Ansatz auch in der Erhebungsphase noch Anpassungen (z. B. durch neue Erkenntnisse) des Fragebogens vorgenommen werden.

5.5 Durchführung und Auswertung der Befragung

Die Durchführung der qualitativen Befragung von Geschäftsführern und Einkaufsleitern obst- und gemüseverarbeitender Unternehmen erfolgte von April bis Juni 2004 anhand des beschriebenen Gesprächsleitfadens. 16 Gespräche wurden in Form persönlicher Interviews geführt, vier Interviews erfolgten telefonisch. Den Interviewpartnern der telefonischen Gespräche war der Gesprächsleitfaden vorab zugesandt worden.

Die persönlichen Expertengespräche mit den Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitern wurden am Standort der jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Die Gesprächspartner waren i. d. R. der Geschäftsleitung oder der Einkaufsleitung zuzuordnen. Die Gespräche erfolgten

in 14 Fällen mit einem, dem jeweiligen Unternehmen zugehörigen Gesprächspartner, in fünf Fällen mit zwei Gesprächspartnern und in einem Fall mit drei Gesprächspartnern.

Die Dauer der persönlich geführten Gespräche betrug im Mittel 90 Minuten. Die telefonisch geführten Gespräche waren mit einem Umfang von 35 bis 40 Minuten kürzer.

Während der Befragung wurden die Aussagen der Gesprächsteilnehmer in Stichworten schriftlich protokolliert. Auf eine Aufzeichnung auf Tonträger wurde bewusst verzichtet. Es war zu befürchten, dass einzelne Gesprächspartner der Aufzeichnung auf ein Speichermedium ablehnend gegenüber stehen. Ein mitlaufendes Tonbandgerät hätte ferner zu einer Befangenheit der Gesprächspartner führen können, was die Atmosphäre negativ beeinflusst hätte. Der Verzicht auf eine Aufzeichnung kam zusätzlich dem Wunsch einzelner Gesprächspartner nach absoluter Anonymität entgegen.

Die Gesprächsprotokolle wurden im Soester Fachbereich Agrarwirtschaft auf Datenträger übertragen und gespeichert. Nachfolgend erfolgte die Auswertung der Daten in anonymisierter Form.

Im Rahmen der Auswertung wurden in einem ersten Schritt die Aussagen in einer Gesamtschau betrachtet. So konnte zunächst ein Überblick über die gesamte Stichprobe gewonnen werden. In einem zweiten Schritt wurden die Aussagen nach den vorgestellten Themenbereichen systematisiert und ausgewertet. Die Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel 6 vorgestellt.

6 Ergebnisse der qualitativen Befragung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Befragung vorgestellt. Dies erfolgt in neun Abschnitten, die den in Kapitel 5 vorgestellten Themenbereichen entsprechen.

6.1 Unternehmensstruktur

In die Untersuchung sind insgesamt 20 Unternehmen der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung einbezogen. Von diesen Unternehmen haben 19 ihren Produktionsstandort in Nordrhein-Westfalen, ein Unternehmen ist im benachbarten Niedersachsen angesiedelt, unmittelbar an der Grenze zu NRW und mit geschäftlichen Beziehungen in dieses Bundesland. Die Mehrzahl der untersuchten nordrhein-westfälischen Verarbeitungsunternehmen ist im Rheinland ansässig. So liegen zwölf Unternehmen im ehemaligen Bezirk der Landwirtschaftskammer Rheinland, sieben sind von ihrer Lage her dem ehemaligen Bezirk der Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe zuzuordnen.

6.1.1 Unternehmensdaten

Rechtsform

Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen weisen deutliche Unterschiede in Bezug auf ihre Struktur auf. Von 20 befragten Verarbeitungsunternehmen haben 15 die Rechtsform einer GmbH oder einer GmbH und Co. KG. Nur wenige Unternehmen sind inhabergeführte Einzelunternehmen. Das entspricht der allgemeinen Situation innerhalb der mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaft. In den vergangenen Jahren wird zusätzlich die AG als bisher vorwiegend von Großunternehmen gewählte Rechtsform zunehmend eingesetzt. Diese Wahl der Unternehmensrechtsform wird insbesondere auf ein gestiegenes Interesse an Börsengängen zurückgeführt (HELDT, 2002). Vorteile der GmbH - insbesondere gegenüber der AG - sind die geringe Mindestkapitalausstattung sowie die einfache Struktur. Es gibt eine Haftungsbegrenzung für die Gesellschafter. Demgegenüber liegen die Vorteile der GmbH & Co. KG als Kombination aus Kapitalgesellschaft und Personengesellschaft z. B. in der hohen Flexibilität des Personengesellschaftsrechts sowie ebenfalls in der Haftungsbegrenzung.

Unternehmensgründung

Im Durchschnitt agieren die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen bereits seit 85 Jahren am Markt. Sechs Unternehmen wurden sogar schon im 19. Jahrhundert oder noch eher gegründet. Diese Unternehmen blicken auf eine lange Tradition zurück. Die Palette der verarbeiteten Produkte in den alteingesessenen Unternehmen ist im Laufe der Zeit teilweise verändert und den Erfordernissen des Marktes angepasst worden. Nicht immer ist der Ursprung der Produktion innerhalb der Obst-, Gemüse oder Kartoffelbranche oder überhaupt in der Nahrungsmittelverarbeitung zu finden. Extremes Beispiel für den Wechsel der Produktion ist ein Unternehmen, das ursprünglich mit der Herstellung von Ziegelsteinen begonnen hat. Eines der Verarbeitungsunternehmen begann im Fleischsektor und wandte sich später der Produktion von Feinkostsalaten zu. Ein weiteres Unternehmen begann ursprünglich mit der Produktion von Essig.

Nach TÖPFER (2002) kam es in Deutschland im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts zu einer Reihe von Unternehmensneugründungen innerhalb der gemüseverarbeitenden Konservenindustrie. Erst viel später, ab 1937, wurde in Deutschland auch mit der Produktion von Tiefkühlobst und -gemüse begonnen. Der größte Teil der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen ist im 20. Jahrhundert gegründet worden, davon die meisten bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In den vergangenen 20 Jahren sind wenige neue Unternehmen entstanden, nach Aussage der Befragten sind in dieser Zeit allerdings einzelne Werke bzw. Produktionsstandorte der Unternehmen neu eröffnet oder auch von anderen Verarbeitern übernommen worden. Die Neugründung von Verarbeitungsunternehmen im Obst-, Gemüse- und Kartoffelbereich wird nach den Ergebnissen der Untersuchung offensichtlich nur dann praktiziert, wenn innovative Produkte hergestellt werden sollen, die besondere Produkteigenschaften (z. B. ein hohes Maß an Convenience) aufweisen.

Größe der Unternehmen

Die untersuchten Verarbeitungsunternehmen sind zum überwiegenden Teil als mittelständische Unternehmen einzuordnen, teilweise gehören sie auch großen, international agierenden Konzernen an. Klein- und mittelständische Unternehmen zeichnen sich laut Definition der Europäischen Union (gültig ab 1. Januar 2005) dadurch aus, dass sie bis zu 250 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von unter 50 Mio. EUR erzielen. Zusätzlich dürfen die Unternehmen keiner Gruppe verbundener Unternehmen angehören, bzw. nur einer Gruppe verbundener Unternehmen angehören, die die Voraussetzungen erfüllt. Unternehmen werden als „klein“ eingestuft, wenn sie weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen, Unternehmen, die weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigen, gelten als Mikro-, oder Kleinst-Unternehmen.

Nach den amtlichen Statistiken erwirtschafteten die nordrhein-westfälischen Betriebe der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung mit mindestens zehn Beschäftigten in 2003 jeweils durchschnittlich knapp 42 Mio. EUR (LDS, 2003).

Nach Angaben der Befragten erwirtschaften die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen insgesamt einen durchschnittlichen Jahresumsatz von etwa 80 Mio. EUR. Die Streuung ist jedoch groß, fünf Unternehmen erwirtschaften (z. T. deutlich) mehr als 100 Mio. EUR, zwei Unternehmen machen keine Angaben zum Umsatz, die übrigen 13 Unternehmen erwirtschaften im Durchschnitt knapp 17 Mio. EUR pro Jahr; darunter zwei kleinere der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen weniger als 1 Mio. EUR Jahresumsatz. In diesen zwei Unternehmen werden außerhalb der Saison höchstens drei Mitarbeiter beschäftigt. Sie zählen damit zu den Mikro-Unternehmen und sind in den amtlichen Statistiken zum Verarbeitenden Gewerbe (Betriebe mit mindestens zehn Beschäftigten) nicht enthalten.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die in der Stichprobe erfassten Betriebe deutlich mehr als 50 % des in NRW erzielten Umsatzes innerhalb der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung erwirtschaften.

Nach Angaben des LDS (2003) verfügen die nordrhein-westfälischen Betriebe des Ernährungsgewerbes im Durchschnitt über 92 Beschäftigte. Die Betriebe der Obst- und Gemüseverarbeitung in NRW beschäftigen im Durchschnitt 122 Mitarbeiter und liegen damit deutlich über dem Durchschnitt der Betriebe insgesamt. Diese Anzahl wird in der Stichprobe (mit \varnothing 203 Beschäftigten) sogar noch deutlich überschritten, jedoch gibt es eine breite Streuung innerhalb der untersuchten Betriebe.

Die höchste Beschäftigtenzahl innerhalb der Stichprobe beträgt 1.100, die zweithöchste Anzahl 700. 13 Unternehmen mit weniger als 100 Mio. EUR Jahresumsatz beschäftigen im Durchschnitt 57 Mitarbeiter, die kleinsten, in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen beschäftigen außerhalb der Saison weniger als zehn Mitarbeiter. Etwa die Hälfte der Befragten gibt in den Gesprächen an, dass die Anzahl der Mitarbeiter während der Saison erhöht wird. Zusätzliche Mitarbeiter werden dann für Warenannahme, Kontrolle und Verarbeitung benötigt. Teilweise werden dazu aus Kostengründen Produktionshelfer aus dem Ausland geordert.

Diejenigen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen, die keine Saisonarbeitskräfte beschäftigen, haben ihre Produktion kontinuierlich auf das ganze Jahr verteilt. Auch in diesen Unternehmen werden die Rohstoffe in der Regel direkt während der Erntezeit verarbeitet, bereits verarbeitete Ware wird jedoch zusätzlich gelagert, z. B. in großen Tanks. Schwerpunkt der Produktion außerhalb der Saison ist die Abfüllung der gelagerten Produkte in Dosen, Gläser, Folien oder andere Verpackungsmaterialien. In einigen Unternehmen

werden während der Wintermonate umfangreiche Wartungsarbeiten an den Verarbeitungsmaschinen durchgeführt. Bei mehreren, vornehmlich kleineren Unternehmen erfolgen im Frühjahr, vor Kampagnestart, Betriebsferien für alle Beschäftigten.

Anzahl der Werke

Etwa die Hälfte der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen verfügt über eine einzige Produktionsstätte bzw. einen Betrieb. Teilweise haben sich nach Angaben der Befragten in den vergangenen Jahren Unternehmenszusammenschlüsse bzw. -aufkäufe vollzogen, so dass einzelne Unternehmen nun mehrere Produktionsstandorte besitzen. In den meisten Fällen sind die einzelnen Produktionsstandorte auf bestimmte Produktbereiche spezialisiert. So verarbeitet z. B. ein Unternehmen an einem Produktionsstandort nur eine Gemüsesorte, während an einem anderen Standort innerhalb Deutschlands anderes Gemüse verarbeitet wird. Vielfach wird von den Gesprächspartnern darauf hingewiesen, dass es innerhalb der Branche in den vergangenen Jahren zu erheblichen Konzentrationen gekommen ist (vgl. Abschnitt 6.2.1).

Die untersuchten Unternehmen gehören zum Teil internationalen Konzernen an. Dazu zählen z. B. der Unilever-Konzern, der Nestlé-Konzern, oder die Uniq-Gruppe (UK). Ein Gesprächspartner gibt an, der Produktionsstandort sei vor einigen Jahren durch einen Konzern übernommen worden, am Produktionsablauf habe sich dadurch nichts geändert. In naher Zukunft soll das Werk erneut verkauft werden. Die Übernahme durch große Konzerne birgt Chancen, aber auch Risiken für die betroffenen Produktionsstandorte. Es besteht die Unsicherheit, dass übernommene Werke bei unzureichender Rentabilität geschlossen oder weiter verkauft werden. Gleichwohl bietet die Übernahme durch Konzerne den kleinen und mittelständischen Unternehmen oftmals eine Standortsicherung.

Zum Teil gehören die Unternehmen als Tochtergesellschaften zu großen Konzernen. Eine dieser Tochtergesellschaften unterhält in Deutschland einen Produktionsstandort für Gemüse sowie weitere Standorte für die Produktion anderer Nahrungsmittel. Im europäischen Ausland unterhält der übergeordnete Konzern ein weiteres Werk für die Gemüseverarbeitung. Die fertigen Gemüse-Produkte werden z. T. zwischen den Werken in Deutschland und im Ausland ausgetauscht. Der Konzern nutzt damit regionale Kompetenzen der einzelnen Standorte, die sich aus der Produktion ergeben und verknüpft sie miteinander im Absatz.

6.1.2 Produktpalette der Unternehmen

Die Produktpalette der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen ist breit: Sie deckt das Spektrum der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung im Wesentlichen ab. Aus dem Obstbereich sind Hersteller von Fruchtsäften, von Brot- und Fruchtaufstrichen sowie von Obstkonserven einbezogen, aus dem Gemüsebereich sind Hersteller von Sauerkonserven, von Nasskonserven, von Tiefkühlerzeugnissen, von Trockenerzeugnissen, von Zubereitungen sowie von bearbeiteter Frischware erfasst. Aus dem Kartoffelbereich ist die Herstellung von bearbeiteter Frischware sowie die Herstellung von Trockenprodukten für Kartoffelbrei und Klöße einbezogen. Unternehmen mit der Herstellung von Pommes Frites sowie von Extruderprodukten fehlen. Dagegen ist die Feinkost-Herstellung in der Untersuchung berücksichtigt. Damit wird von den untersuchten Verarbeitungsbetrieben insgesamt ein breites Produktfeld abgedeckt. Gleichwohl ergibt sich aus der Vielzahl der Produktionsschwerpunkte, dass die Unternehmen bzw. die Betriebe von Unternehmen der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Produktion vorfinden. Die verschiedenen Produktionsprozesse erfordern produktabhängig spezielle Maschinen zur Annahme, Reinigung, Verarbeitung und Abfüllung, unterschiedliche Lagerkapazitäten, verschiedene Verpackungsmaterialien sowie unterschiedlich hohe Kosten im Herstellungsprozess.

In die Untersuchung einbezogen sind sowohl Unternehmen, die ausschließlich entweder Obst, Gemüse oder Kartoffeln verarbeiten, als auch solche, die sowohl Obst und Gemüse oder Gemüse und Kartoffeln verarbeiten. In einigen Werken werden zusätzlich Produkte hergestellt, die von der Systematik her nicht in die Obst-, Gemüse oder Kartoffelverarbeitung einzuordnen sind. Beispiele sind Teigwaren, Dips und Saucen oder Tee. Die Herstellung dieser Produkte erfolgt z. T. schwerpunktmäßig außerhalb der Obst- und Gemüsesaison. So wird die Produktpalette der Verarbeiter erweitert und gleichzeitig werden Verarbeitungs- und Abfüllmaschinen in den Unternehmen ganzjährig besser ausgelastet.

6.2 Branchenstruktur

Wenn in den Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung von „Branche“ gesprochen wird, so sind damit i. d. R. Teilbranchen gemeint, die verwandte Produkte innerhalb der gesamten Sparte produzieren. So verstehen Gemüsekonservenhersteller die Gesamtheit der Unternehmen, die Gemüse als Konserven produzieren, als ihre Branche. Andere bezeichnen als ihre Branche diejenigen Verarbeiter, die z. B. Fruchtsäfte oder Fruchtaufstriche produzieren. Die Aussagen der Befragten zur Branche beziehen sich einerseits auf die jeweiligen Produkte und andererseits auch auf die Form der Be- und Verarbeitung.

6.2.1 Konzentrationen innerhalb der Branche

Die Branchenentwicklung innerhalb der Obst- Gemüse- und Kartoffelverarbeitung wird von mehreren Befragten im Zusammenhang mit den allgemeinen Entwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel gesehen. Konzentrationen im LEH und die zunehmende Marktmacht der Discounter haben nicht zuletzt Auswirkungen auf die Verarbeitungsunternehmen als Zulieferer des Handels. So geben einzelne Befragte an, der Absatz an Discounter habe in den vergangenen Jahren zugenommen. Die Absatz-Entwicklungen in Richtung Discounter vollziehen sich auf Kosten der Herstellermarkenartikel.

Nach Beobachtung der meisten Befragten schrumpft die Branche bezogen auf die Zahl der Unternehmen. In Teilbereichen der Verarbeitung haben sich in den vergangenen Jahren erhebliche Konzentrationsprozesse vollzogen. Teilweise wird angemerkt, dass sich die Schrumpfung der Branche und damit die Reduzierung der Unternehmen bis in die 90er Jahre vollzog, dass im Rahmen der deutschen Wiedervereinigung jedoch auch neue Unternehmen der gleichen (Teil-)Branche auf den Markt gekommen sind, die sich bislang erfolgreich behaupten.

Mehrere Befragte konnten keine nennenswerten Veränderungen ihrer Teilbranche in den vergangenen Jahren feststellen.

Für einzelne Produkte hat es nach Einschätzung der Befragten extreme Schrumpfungsprozesse bei der Anzahl der Verarbeitungsunternehmen gegeben. Ein Beispiel dafür ist die Zuckerrübenverarbeitung zu Zuckerrübensirup. Gab es 1920 noch 500 Unternehmen in Deutschland, die Zuckerrübensirup produzierten, darunter zehn größere, sind nach Auskunft der Befragten heute noch vier relevante Unternehmen am Markt vertreten, darunter drei kleinere.

Deutliche Konzentrationsprozesse hat ebenfalls die Konservenindustrie erfahren. Innerhalb der Gruppe der Hersteller von Gemüsekonserven ist die Anzahl der Unternehmen nach Auskunft eines Gesprächspartners seit 1971 von 40 auf zwölf zurückgegangen. Das bedeutet einen Rückgang der Anzahl der Unternehmen um mehr als zwei Drittel in gut 30 Jahren. Dieser Zeitraum entspricht in etwa einem Generationswechsel.

Insgesamt beobachten die Befragten für die gesamte Branche einen starken Verdrängungswettbewerb. Gleichzeitig entwickeln sich die verbleibenden Verarbeitungsbetriebe gut; bezogen auf die Umsätze wird vielfach ein jährliches Wachstum gesehen. Insgesamt wird dem Markt insbesondere für verarbeitetes Gemüse künftig ein Wachstumsprozess prognostiziert, an dem jedoch immer weniger Anbieter teilhaben werden.

Der Trend zur Konzentration der Verarbeitungsunternehmen wird auch durch andere Studien bestätigt. Nach NEHRING (2000, S. 9) gab es 1934 deutschlandweit allein 1.754 Unter-

nehmen der Sauerkrautherstellung sowie 1.444 Gurkenverarbeiter. Demgegenüber wurden in 2003 noch insgesamt 326 Obst und Gemüse verarbeitende Betriebe von Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten gezählt (BMVEL, 2004, S. 260). Kleinere Betriebe, die z. B. selbst angebauten Weißkohl verarbeiten, sind in dieser Summe nicht berücksichtigt. Gleichwohl ist zu vermuten, dass in der Vergangenheit insbesondere kleinere Verarbeitungsunternehmen geschlossen und umsatzstarke Firmen immer stärker an Bedeutung gewonnen haben.

Nach Angaben der ZMP (2003a, S. 16) erwirtschafteten auf Bundesebene bereits im Jahr 1998 acht große Firmen 38 % des gesamten Umsatzes der obst- und gemüseverarbeitenden Industrie. In 2000 vereinten fünf Betriebe 29 % des gesamten Umsatzes auf sich. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass sich weitere Schrumpfungsprozesse innerhalb der Branche in eher abgeschwächter Form vollziehen werden, da bereits ein deutlicher Strukturwandel innerhalb der Verarbeitung stattgefunden hat.

6.2.2 Wettbewerbsstellung der Unternehmen

Fast alle Befragten machen eine Aussage über die Bedeutung ihres Unternehmens innerhalb der gesamten Branche der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung. Nur wenige Interviewpartner bezeichnen ihr Unternehmen als eher unbedeutend. Obwohl oder gerade weil die Verarbeitungsunternehmen zum großen Teil mittelständisch strukturiert sind, sind sie nach eigenen Angaben zum größten Teil so stark spezialisiert, dass sie sich auf dem Markt gut behaupten können. Während es als Stärke für die großen Unternehmen anzusehen ist, große Mengen zu produzieren und den nationalen oder sogar internationalen Markt zu bedienen, ist es die Stärke der kleineren Unternehmen, spezielle Kundensegmente anzusprechen, z. B. Biokunden, Reformhauskunden oder Großverbraucher und sich damit auf Nischenprodukte zu konzentrieren.

Nach den Ergebnissen der Gespräche verfolgen die Unternehmen für sich jeweils besondere Vermarktungsstrategien, stellen besondere Produkte her oder haben besondere Abnehmerstrukturen, um am Markt zu bestehen. Dadurch schaffen sie eine gewisse Distanz zur Konkurrenz. Zum großen Teil werden unterschiedliche Marktfelder bearbeitet und auch untereinander z. T. gute geschäftliche Kontakte gepflegt.

Mehrfach bezeichnen sich in die Untersuchung einbezogene Unternehmen selbst als „Marktführer“ bei bestimmten Produkten, als „Nr. 1 innerhalb der Branche“, als „eines der drei größten Unternehmen der Branche“, „Marktführer bei bestimmten Absatzkanälen“, „zweitgrößter Produzent“, Hersteller mit „...gewisser Bedeutung im Öko-Bereich“. Aus diesen Angaben wird ersichtlich, dass die untersuchten Unternehmen innerhalb der Branche eine

gewisse Bedeutung haben, gleichzeitig zeigt sich auch, dass das Bundesland NRW bezogen auf die gesamte Herstellung in Deutschland als Standort für die Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Abschnitt 4.3). Das Anpassen der Produktion an die Bedingungen des Marktes sowie das Anbieten von Innovationsleistungen haben auch künftig entscheidenden Einfluss auf das Bestehen der Unternehmen am Markt.

6.2.3 Einschätzung der Konkurrenz

Bereits im vorherigen Abschnitt wurde beschrieben, dass die befragten Unternehmen zum Teil eigene Marktfelder bearbeiten. Vielfach sind sie soweit auf die Herstellung bestimmter Obst-, Gemüse- und Kartoffelprodukte spezialisiert, dass - zumindest in unmittelbarer Nähe - keine direkte Konkurrenz vorhanden ist.

Die Frage nach vorhandener Konkurrenz wird von den Befragten zumeist national betrachtet, einige Gesprächspartner nennen aber auch Konkurrenten aus dem Ausland. Vor dem Hintergrund der EU-Osterweiterung wird abhängig von Produktgruppen eine zunehmende „Bedrohung“ durch ausländische Ware gesehen. Im Ausland kann z. T. erheblich kostengünstiger produziert werden, nicht zuletzt aufgrund des niedrigeren Lohnniveaus. Ein Verarbeiter sieht Konkurrenz bis hin zu indischer Importware, weil in Asien die Lohnkosten extrem niedrig sind (genannt wird 1 EUR/Tag). Neben den Lohnkosten sprechen die Befragten auch niedrigere Lohnnebenkosten und insbesondere niedrigere Energiekosten der ausländischen Verarbeiter an. Die in die Untersuchung einbezogenen Verarbeiter sehen sich z. T. aufgrund der hohen Produktionskosten am Standort Deutschland gegenüber ausländischen Anbietern benachteiligt.

Das Bedrohungspotenzial durch Billigimporte ist augenscheinlich niedriger im Bereich der Markenprodukte. Insbesondere die Produkte, die unter Herstellermarkennamen vermarktet werden, werden nach besonderen Qualitätskriterien produziert und vor allen Dingen kommuniziert (vgl. auch Abschnitt 6.3.2).

Die ausländische Konkurrenz spielt nach Angaben der Befragten nicht nur auf dem deutschen Markt eine Rolle, sondern auch im Ausland selbst, wenn deutsche Produkte als Exportware dort angeboten werden. Die deutschen Obst-, Gemüse- und Kartoffelerzeugnisse können sich als hochpreisigere Ware nur dann auf ausländischen Märkten profilieren, wenn sie besondere Verkaufsargumente mitbringen.

Die Befragten sehen z. T. auch Konkurrenz in Substitutionsprodukten. So konkurrieren z. B. Hersteller von Fruchtaufstrichen nicht nur mit anderen Fruchtaufstrichherstellern, sondern auch mit Herstellern von Honig oder Nuss-Nougat-Cremes.

Partiell wird von den Gesprächspartnern auch Konkurrenz zu solchen Produkten gesehen, die über neue Vertriebswege vermarktet werden. Während die Vermarktung über das Internet keine Rolle spielt („Da ist das Porto teurer als die Ware selbst“), stellt z. B. der Vertrieb einzelner Produkte über Drogeriemärkte eine Konkurrenz insbesondere für Obstverarbeiter dar. Dazu zählen z. B. Drogerieketten, die das Bio-Sortiment erweitern oder die insgesamt mehr Kompotte, Fruchtaufstriche oder Gemüsesäfte - z. T. als Diät-Produkte - vermarkten. Diese Produkte sprechen Gesundheitsbewusste an.

Einige Befragte geben an, dass Konkurrenz für sie kaum eine Rolle spielt. Der Grund kann im begrenzten regionalen Absatzradius liegen, in der Spezialisierung auf Nischenprodukte, in der herausragenden Marktstellung oder in einer Fehleinschätzung. Je nach Teilbranche liegt bei den Herstellern von verarbeiteten Obst- und Gemüseprodukten offenkundig z. T. eine Oligopolstellung vor, die auch vom Bundeskartellamt überwacht wird.

Mehrheitlich bekunden die Befragten eine gute Zusammenarbeit zu anderen Verarbeitungsunternehmen, die teilweise ebenfalls in Nordrhein-Westfalen produzieren.

6.3 Absatz

Das Angebotsspektrum für die Verbraucher an verarbeiteten Obst-, Gemüse- und Kartoffelprodukten in den Lebensmittelgeschäften ist groß. Unterschieden werden Produkte, die durch die Verarbeitung längerfristig haltbar gemacht werden, wie z. B. Konserven, Tiefkühlprodukte oder Fruchtsäfte, Produkte, die kurzfristig haltbar gemacht werden, wie Feinkost- oder Blattsalate sowie Produkte, die bearbeitet in den Handel gelangen, wie abgepackte Kartoffeln oder Zwiebeln. In den größeren Unternehmen wird der Absatz nach den Ergebnissen der Untersuchung vornehmlich zentral gesteuert.

6.3.1 Vermarktete Produkte

In Nordrhein-Westfalen wird eine umfangreiche Produktpalette an be- und verarbeiteten Produkten aus dem Obst-, Gemüse- und Kartoffelbereich hergestellt. Das zeigt das Produktangebot der in die Untersuchung einbezogenen Verarbeitungsunternehmen. Häufig erfolgt in den Unternehmen eine Konzentration auf Kernprodukte mit dem zusätzlichen Angebot weiterer Produkte.

Die untersuchten Unternehmen bieten folgende Produkte an (Auswahl):

- Aus dem Obstbereich:

Obstkonserven (z. B. Kirschen), Fruchtaufstriche (z. B. Marmeladen, Konfitüren, Zuckerrübensirup, Birnendicksaft), Fruchtzubereitungen (z. B. Apfelmus, Rote Grütze), Fruchtsäfte (z. B. Apfel-, Rhabarber- Kirschsafte), Fruchtzucker, Flüssigzuckerspezialitäten,

- Aus dem Gemüsebereich:

Nasskonserven (z. B. Grünkohl, verschiedene Bohnensorten, Rotkohl, Sauerkraut), Sauerkonserven (z. B. Gurken), Feinkostsalate, Tiefkühl Gemüse (z. B. Spinat, Kräuter), Suppen, vegetarische Eintöpfe, Fertiggerichte, abgepackte Zwiebeln, Blattsalate im Beutel

- Aus dem Kartoffelbereich:

abgepackte Kartoffeln, Kartoffeltrockenprodukte (z. B. Kartoffelpüree, Knödel)

Die verarbeiteten Produkte der untersuchten nordrhein-westfälischen Unternehmen werden jeweils zum geringen Teil als Bioware oder als Diät-Produkte vermarktet.

6.3.2 Abnehmerstruktur

Abnehmer für die verarbeiteten Obst-, Gemüse- und Kartoffelprodukte sind den Angaben der Befragten zufolge in erster Linie der klassische Lebensmitteleinzelhandel bzw. dessen Zentralen. Einige Unternehmen liefern an Discounter. Sieben der 20 in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen verkaufen ihre Produkte auch über Absatzmittler, jedoch hauptsächlich in geringem Umfang. Nach den Ergebnissen der Befragung ist nur ein Unternehmen darunter, das ausschließlich diesen Vertriebsweg nutzt. Die übrigen sechs Unternehmen verkaufen i. d. R. solche Produkte über Mittler, die nur spezielle Käuferschichten ansprechen und für die ein eigener Vertrieb zu aufwändig wäre. Dazu zählt z. B. Reformware (Früchte im Glas, Kompotte oder Brotaufstriche).

Interessante Abnehmer für verarbeitete Obst- und Gemüseerzeugnisse sind auch Großverbraucher und Industriekunden. Großverbraucher wie Krankenhäuser oder die Bundeswehr sind als Abnehmer insbesondere für kleinere Unternehmen mit regionalem Bezug geeignet. Sie stellen eine Marktnische dar, die nur von wenigen bearbeitet werden kann.

Vier Gesprächspartner nennen explizit die weiterverarbeitende Industrie als Abnehmer. Das zeigt, dass innerhalb der Branche teilweise „Arbeitsteilungen“ vorgenommen werden, die Unternehmen weitgehend spezialisiert sind und einzelne Produktionsabläufe outgesourct werden.

Beachtlich ist eine Vertriebskooperation zweier in die Untersuchung einbezogener Verarbeitungsunternehmen im Konservenbereich. Diese Zusammenarbeit im Absatz zeigt auf, dass auch horizontale Kooperationen zwischen den Verarbeitungsunternehmen praktiziert werden. Durch die Kooperation können beide Firmen dem stark konzentrierten Handel eine breitere Produktpalette und größere Einheiten der einzelnen Produkte anbieten. Voraussetzung einer solchen Kooperation gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel als Abnehmer sind gleiche oder ähnlich vorgegebene Qualitätsstandards der Produkte.

Eine Zusammenarbeit zwischen den in die Untersuchung einbezogenen Verarbeitern wird von den Befragten häufiger angesprochen. So übernehmen einzelne, auf spezielle Produkte spezialisierte Verarbeitungsunternehmen die Verarbeitung für andere Unternehmen mit. Dieses Vorgehen ist ebenfalls als „Outsourcing“ von Produktionsabläufen zu bezeichnen. Unternehmen, die Produktionsabläufe auslagern, sparen teure Investitionen und können gleichzeitig das vorhandene Know-how der Spezialisten nutzen. Von der Zusammenarbeit profitieren beide Verarbeiter. Das produzierende Unternehmen erhöht seine Produktionskapazitäten und kann dadurch Stückkosten senken, das kaufende Unternehmen erweitert sein Sortiment und verbessert damit seine Marktposition gegenüber den Abnehmern. Vor dem Hintergrund der Konzentrationen auf Seiten der Abnehmer erscheint für viele Verarbeitungsunternehmen das Ausloten von horizontalen Kooperationsmöglichkeiten als geeignete Strategie für die Zukunft.

6.3.3 Hersteller- und Handelsmarkenstrategien

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konzentration im LEH und der daraus resultierenden Marktmacht der großen Lebensmittelketten stellt sich die Frage, in welchen Größenordnungen die Verarbeiter von Nahrungsmitteln ihre Erzeugnisse unter Herstellermarken oder Handelsmarken absetzen.

Herstellermarken haben eine Profilierungsfunktion gegenüber der Konkurrenz. Sie sind ein Instrument zum Aufbau bzw. zur Festigung des Firmenimages. Die Produktion von Handelsmarken dagegen dient in erster Linie der Profilierung beim Handel. Handelsmarken werden häufig produziert, um freie Produktionskapazitäten auszulasten. Vielfach sollen gleichzeitig Synergien für die eigenen Herstellermarken erzielt werden. Die Produktion von Handelsmarken kann zusätzlich die Vertriebskosten senken.

Die Interviewpartner sind auf die von ihrem Unternehmen praktizierte Markenpolitik angesprochen worden. Dabei zeigt sich ein differenziertes Bild. Die meisten Befragten geben an, der überwiegende Teil der Produktion werde als Hersteller- bzw. Eigenmarke abgesetzt. Vier der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen produzieren nach eigenen

Angaben ausschließlich Eigenmarken. Damit sorgen sie für Profilierungsmöglichkeiten gegenüber der Konkurrenz und können ihr Firmenimage aufbauen oder festigen. Besondere Produktqualitäten, die in diesen Unternehmen hergestellt werden, lassen sich durch das Anbieten von Eigenmarken deutlicher herausstellen.

Den Entwicklungen im LEH entsprechend, wird von den Verarbeitungsunternehmen zunehmend auch Ware für Discounter produziert. In den Discountern werden vornehmlich Handelsmarken abgesetzt. Einige Befragte gehen davon aus, dass der Absatz der in ihrem Unternehmen erzeugten Produkte über Handelsmarken oder über Discounter künftig steigen wird. Drei Befragte geben an, dass der Anteil von Handelsmarken in ihrem Unternehmen, bzw. dem Produktionsstandort des Unternehmens deutlich mehr als 50 % beträgt. In einem Fall werden sogar 90 % der Erzeugnisse unter Handelsmarkennamen abgesetzt.

Vielfach werden unter den Herstellern diejenigen als „Schwarze Schafe“ angesehen, die für den Discount-Bereich produzieren und sich damit an der aggressiven Preispolitik des Handels beteiligen. Obwohl dieses Verhalten innerhalb der Branche als eher „anstößig“ bewertet wird, ist für die Zukunft zu erwarten, dass aufgrund des scharfen Wettbewerbs mehr Unternehmen versuchen werden, ihre Produkte auch über Discounter abzusetzen. Wie groß dieser Anteil künftig für die Branche der Obst- und Gemüseverarbeitung sein wird, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abzuschätzen.

Nach Angaben der Befragten werden von den nordrhein-westfälischen Verarbeitungsunternehmen teilweise auch Zweitmarken oder B-Marken eingesetzt, die für die Verbraucher eine preiswerte Alternative zur Hauptmarke darstellen, diese jedoch nicht gefährden und gleichzeitig ebenfalls Herstellermarke sind. Durch den Einsatz von Zweit- oder Drittmarken bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit, zusätzliche Marktebenen zu bearbeiten. Die qualitativen Eigenschaften können durchaus weitgehend identisch mit den Eigenschaften der Erstmarke sein, in ihrer Kombination sprechen sie jedoch eine weitaus größere Käuferschicht an.

Nach BRUHN (2001, S. 12) zeichnen sich klassische Handelsmarken dadurch aus, dass sie gleiche Produktqualitäten wie Zweit- oder Drittmarken der Hersteller aufweisen. Dadurch stellen sie eine Konkurrenz zu den Herstellermarken dar. Kaufrelevante Merkmale der Marken werden damit kopiert und Qualitätsunterschiede zwischen Herstellermarken und Handelsmarken minimiert. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Hersteller- und Handelsmarken von gleichen Verarbeitern produziert werden und die Handelsmarken damit die Umsatzzahlen der Betriebe erhöhen.

6.3.4 Absatzareal

Für die Vermarktung von verarbeiteten Obst- und Gemüseprodukten spielen zum Teil regionale oder nationale Essgewohnheiten eine Rolle. Entsprechende Produkte haben häufig eine standortspezifische Produktion und auch einen standortspezifischen Absatz.

Inländischer Absatz

Regionaltypische Produkte die von der untersuchten Stichprobe hergestellt werden, sind z. B. Zuckerrübensirup, Grünkohl oder Dicke Bohnen. Diese Produkte sind nach Auskunft der Gesprächspartner insbesondere beliebt in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein). Neben diesen Produkten, deren regionaler Absatzschwerpunkt auf kulturelle Gewohnheiten zurückzuführen ist, sind in die Stichprobe auch weitere Hersteller einbezogen, die vornehmlich einen regionalen Markt bedienen. Dazu gehören kleinere Hersteller von Produkten, für die es auf Bundesebene etliche Verarbeitungsbetriebe gibt, wie etwa Apfelsaft.

Nach Auskunft der Befragten setzen 17 der 20 in die Untersuchung einbezogenen Verarbeitungsunternehmen ihre Obst-, Gemüse- und Kartoffelprodukte bundesweit ab, in der Regel erfolgt auch ein Export, jedoch in unterschiedlichen Dimensionen.

Exporte

Die Exportquote der nordrhein-westfälischen Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes hat sich in 2003 gegenüber dem Vorjahr deutlich gesteigert. Der Auslandsumsätze der Branche lagen in 2003 bei 17,9 % des Gesamtumsatzes gegenüber 16,4 % im Vorjahr (NEW.S, 2004). Der Absatz ins Ausland konnte relativ zum Gesamtabsatz auch auf Bundesebene in den letzten Jahren gesteigert werden. Insgesamt ist das Exportgeschäft als stabil anzusehen.

Nach den Ergebnissen der Befragung gibt es innerhalb der Obst- und Gemüsebranche, bezogen auf die Exportzahlen, eine breite Streuung: Zwei der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen exportieren mehr als die Hälfte ihrer Produktion. Eines dieser beiden Unternehmen hat einen Abnehmer im Ausland, der 75 % der Produktion bezieht. Das andere Unternehmen hat sehr viele Kunden in der weiterverarbeitenden Industrie, die z. T. im Ausland ansässig sind.

Einige Befragte geben an, ausschließlich für den deutschen Markt zu produzieren. Ein größerer Teil der Befragten macht keine Angaben zu dieser Frage. Mehrere Befragte äußern die Absicht, die Exportquote künftig steigern zu wollen. Zielgebiete dafür sind z. B. Märkte im östlichen Europa.

Regionale oder nationale Essgewohnheiten spielen offensichtlich auch für den Export von Obst- und Gemüseprodukten eine nicht unerhebliche Rolle. So gibt der Geschäftsführer eines Unternehmens an, maßgeblich in solche Länder zu exportieren, in denen u. a. deutsche Auswanderer bzw. deren Nachkommen leben. Absatzgebiete dieses Unternehmens, wenn auch mit eher geringen Produktmengen, sind z. B. Kanada oder Namibia. Voraussetzung für den erfolgreichen Absatz im Ausland ist eine gewisse Einzigartigkeit der Produkte, verbunden mit langjähriger Tradition bzw. Bekanntheit des Herstellers bzw. der entsprechenden Marke. Damit werden einerseits Auswanderern deutsche Spezialitäten geliefert, gleichzeitig werden die Produkte den Einheimischen vorgestellt.

Ein Gesprächspartner gibt an, für NRW regionaltypische Produkte über Münchener Feinkostgeschäfte als Delikatesse zu vermarkten. Durch diesen „Export“ sollen offenkundig weniger die dort lebenden Westfalen angesprochen werden als vielmehr ein „westfälisches Lebensgefühl“ in andere Regionen Deutschlands transportiert werden.

Die meisten Unternehmen sehen sich eigenen Angaben zufolge als nationale Anbieter von Obst-, Gemüse- und Kartoffelerzeugnissen. Der Schwerpunkt ihres Absatzes liegt in Deutschland.

Absatzareal - Beschaffungsareal

Eine Gegenüberstellung von Absatz- und Beschaffungsareal (vgl. dazu Abschnitt 6.6.5) macht deutlich, dass augenscheinlich von den befragten nordrhein-westfälischen Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitern mehr Rohstoffe im Ausland eingekauft als fertige Produkte dorthin verkauft werden. Wertschöpfungsanteile gehen damit ins Ausland.

Insbesondere beim Einkauf wird von den Unternehmen zum Teil deutlich produktspezifisch differenziert. So gibt der Gesprächspartner eines Unternehmens, das sowohl Obst als auch Gemüse verarbeitet, an, Obst zu 90 % aus dem Ausland zu beziehen, während Gemüse zu 90 % in NRW gekauft wird. Der Absatz erfolgt sowohl für Obst als auch für Gemüse bundesweit mit regionalem Schwerpunkt. Die Exportquote dieses Unternehmens ist mit 3-8% gering.

6.4 Wettbewerbsstrategien

Die Wettbewerbsstrategieoptionen von Unternehmen nach PORTER werden in Kapitel 3 ausführlich behandelt. Porter unterscheidet Strategien, nach denen die Unternehmen im Wettbewerb i. d. R. entweder a) Leistungsvorteile oder b) Kostenvorteile ihrer Produkte herausstellen. Damit wird entweder eine Strategie der Qualitätsführerschaft oder eine Strategie der Kostenführerschaft angestrebt. Unternehmen, die mit ihren Produkten lediglich Teilmärkte bearbeiten, reduzieren die Strategien auf konzentrierte Qualitätsführerschaft oder konzentrierte Kostenführerschaft.

6.4.1 Eingesetzte Wettbewerbsstrategien

Die Strategie der Qualitätsführerschaft gilt als klassische Markenartikelstrategie. Nach Angaben der Befragten verfolgen fast alle in die Untersuchung einbezogenen Verarbeitungsunternehmen diese Strategie. Die Verarbeitungsbetriebe zielen damit darauf ab, führender Anbieter für ihre Teilbranche oder ihren Produktbereich zu werden. Voraussetzung dafür ist neben der Sicherstellung von Qualitäten auch eine hohe Innovationsorientierung, um den Anforderungen des Marktes zu genügen. Diese Anforderungen werden vornehmlich vom stark konzentrierten Einzelhandel auferlegt. Die Ausrichtung der Strategien auf den Handel wird mehrfach angesprochen. So gibt ein Gesprächspartner an, eine Qualitätsstrategie mit individuellem Zuschnitt auf die Kundenbedürfnisse zu verfolgen.

Mehrfach sind innerhalb der Interviews die besonderen Qualitäten der in den Unternehmen hergestellten Produkte herausgestellt worden. Die Produkte werden z. B. als „Premiumprodukte“, „Produkte der oberen Mittelklasse“, als „exklusiv“, als Produkte mit „besten Qualitäten“ bezeichnet.

Ein Teil der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen, insbesondere kleinere Unternehmen oder solche, die eher ein Nischenprogramm (z. B. Bio-Ware) herstellen, verfolgen nach Definition von PORTER (s. o.) die Strategie der konzentrierten Qualitätsführerschaft.

Obwohl die Befragten fast durchgängig erklären, die Qualitätsführerschaft auf dem für sie relevanten Markt anzustreben, verweisen mehrere Gesprächspartner darauf, dass die Produktionskosten von enormer Wichtigkeit sind und im Auge behalten werden.

Innerhalb der verfügbaren Literatur zur Thematik (vgl. Kapitel 3) wird an der Theorie von PORTER insbesondere kritisiert, dass Kosten- und Qualitätsführerschaft nach diesem Ansatz von ein und demselben Unternehmen nicht gleichzeitig angestrebt werden können. In der praktischen Umsetzung zielen allerdings viele Unternehmen darauf ab, beide Strategien miteinander zu verbinden. Ein Gesprächspartner nennt den Anspruch seines Unternehmens,

Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen zu erzeugen. Einige Verarbeiter geben an, beim Absatz sowohl qualitäts- als auch kostenorientiert vorzugehen. Sie verfolgen damit eine „Hybride-Strategie“. Ein Interviewpartner gibt an, in seinem Unternehmen werde - je nach vermarktetem Produkt - sowohl Kostenführerschaft als auch Qualitätsführerschaft angestrebt.

Nur zwei der insgesamt 20 Gesprächspartner nennen als Wettbewerbsstrategie für ihr Unternehmen ausschließlich die Kostenführerschaft. In einem dieser beiden Unternehmen wird die konzentrierte Kostenführerschaft angestrebt.

Nach den Ergebnissen der Befragung ist insgesamt die Qualitätsstrategie von herausragender Bedeutung für die Verarbeiter von Obst, Gemüse und Kartoffeln. Aus Sicht der Verarbeitungsunternehmen ist es wichtig, die eigene Qualitätskompetenz darzustellen und gleichzeitig die Kosteneffizienz zu beachten.

6.4.2 Bedeutung der Konkurrenz

Die meisten Befragten geben an, bei der Konkurrenz ähnliche Wettbewerbsstrategien zu beobachten wie im eigenen Unternehmen. Teilweise sehen die Befragten unterschiedliche Strategien bei Unternehmen anderer Unternehmensgrößen. Von mehreren Seiten wird jedoch betont, dass die nachfolgenden Abnehmer der verarbeiteten Produkte (insbesondere der Lebensmittelhandel) Qualitäten vorgeben, die eingehalten werden müssen.

Einige Gesprächspartner machen noch einmal deutlich, dass für viele Unternehmen nur wenig unmittelbare Konkurrenz vorhanden ist. Entweder sind die Konkurrenzunternehmen räumlich zu weit entfernt oder sie haben unterschiedliche Absatzkanäle. „Jeder bearbeitet seinen Schlag“, so die Aussage eines Geschäftsführers. Ein anderer Gesprächspartner stellt heraus, dass das Unternehmen sich als Auftragsfertiger für den Handel versteht und die Produktionsabläufe so weit auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind, dass eine Imitation durch Me-too-Produkte anderer Unternehmen nicht möglich ist.

Sofern in den Unternehmen keine Handelsmarken produziert werden, grenzen sie sich über die Darstellung ihrer eigenen Marken auf den Produktverpackungen von der Konkurrenz ab. Je nach Bekanntheit der Marke werden die Produktetiketten als wichtiges Abgrenzungskriterium gesehen. Ein Gesprächspartner weist darauf hin, dass aufgrund der starken Marke, die in seinem Unternehmen produziert wird, ein deutlich höherer Preis für die fertigen Produkte als bei der Konkurrenz erzielt werden kann.

Innerhalb der Branche werden in Einzelfällen von Unternehmen allerdings auch gemeinsame Labels für die zu vermarktenden Produkte verwendet. Damit lassen sich besondere

Produktionsverfahren oder Herkünfte herausstellen, und gleichzeitig werden größere Mengen gleichartiger Produkte am Markt bereitgestellt. Typisches Beispiel für die Verwendung gleicher Labels von verschiedenen Verarbeitungsbetrieben ist die Kennzeichnung von Fruchtsäften aus Streuobstwiesenprojekten.

Insgesamt wird von keinem der Befragten ein explizites Bedrohungspotenzial durch die Konkurrenz gesehen. Von scharfem Wettbewerb spricht lediglich ein Gesprächspartner, der nach eigenen Angaben in seinem Verarbeitungsunternehmen in leistungsfähige Maschinen investiert um die Lohnstückkosten zu senken. Durch die so entstehenden eigenen Kostenvorteile kann es ihm nach eigenen Angaben gelingen, die kleineren Wettbewerber „kaputt zu investieren“.

6.4.3 Auswirkungen der Strategien auf die Unternehmensbereiche

Wettbewerbsstrategien sind Bestandteil von Gesamtkonzepten der Unternehmen und stehen damit in enger Verbindung zu den verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmen.

Die gewählten Wettbewerbsstrategien haben nach Auskunft der befragten Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeiter Auswirkungen auf nahezu alle Funktionsbereiche der Unternehmen. Am häufigsten sind Einflüsse auf den Funktionsbereich „Beschaffung“ oder „Einkauf“ angesprochen worden. Innerhalb der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung entscheidet bereits die Rohware maßgeblich über die Qualität der fertigen Produkte. Alle in die Untersuchung einbezogenen Verarbeitungsunternehmen stellen hohe Anforderungen an die Qualität der von ihnen bezogenen Rohstoffe. Teilweise besteht deshalb eine Dokumentationspflicht für die zuliefernden Landwirte, die ihre Produktion nachweisen müssen. Die Erzeuger haben Produktionsvorgaben einzuhalten, z. B. Sorten oder den Pflanzenschutz betreffend, teilweise werden besondere Zertifizierungen verlangt (vgl. Abschnitt 6.7). Zum Teil wird das Saat- oder Pflanzgut nicht nur vorgeschrieben sondern direkt von den Verarbeitern an die Erzeuger abgegeben. Damit soll sichergestellt werden, das genetische Potenzial der Rohwaren auszunutzen. Ein Gesprächspartner betont für den Rohwareneinkauf ausdrücklich: „Qualität geht vor Preis.“

Aufgrund der Einschränkungen für die Rohstoffe kommen in vielen Verarbeitungsunternehmen nur ausgewählte Lieferanten in Frage, die in der Regel vertraglich an die Verarbeitungsunternehmen gebunden sind. Teilweise werden ökologische oder nachhaltige Anbauformen verlangt bzw. unterstützt.

Die Qualität der Rohstoffe wird sowohl auf den Feldern als auch beim Wareneingang kontrolliert. Die Kontrollmöglichkeiten schränken teilweise den Beschaffungsradius (das Beschaffungsareal) ein. Regionale Beschaffungsschwerpunkte sind somit teilweise auf die

geforderten Qualitätseigenschaften zurückzuführen. Aufgrund der notwendigen Kontrollen ist die Beschaffung für die Verarbeiter vielfach sehr aufwändig. Innerhalb der Branche ist eine enge Lieferantenbindung zu beobachten. Die Unternehmen bezeichnen dies als „Lieferantentreue“. Insgesamt ist davon auszugehen, dass eine enge Bindung an die Lieferanten Qualitätsrisiken vermindert und den Kontrollaufwand reduziert.

Die Wettbewerbsstrategien wirken sich ebenfalls auf die Produktionsprozesse in den Verarbeitungsunternehmen selbst aus. So verzichten einzelne Hersteller auf Zusatzstoffe und Konservierungsstoffe in den fertigen Produkten. Andere Produzenten passen Verpackungsarten und -größen an die Kundenbedürfnisse an. Innerhalb der Produktion ist eine optimale technische Ausstattung erforderlich. Teilweise sind entsprechende Investitionen in die Produktionsabläufe notwendig, um die gewünschten Qualitäten zu gewährleisten und um die fertigen Produkte z. B. in optimalen Verpackungseinheiten anbieten zu können. Nach Ansicht der Befragten sind auch engagierte Mitarbeiter wichtig, um die Wettbewerbsstrategien umzusetzen: „Qualitäten müssen durch die Menschen sichergestellt werden.“ Insgesamt muss innerhalb der Produktionsprozesse gewährleistet sein, dass die erforderlichen Qualitäten der Endprodukte erreicht werden. „Unterschiedliche Qualitäten verlangen unterschiedliche Verarbeitung“ so die Aussage eines Experten. Wichtige Parameter in der Produktion sind die frische und schonende Verarbeitung der Rohstoffe sowie die Zugabe von Zusatzstoffen.

Die gewählten Wettbewerbsstrategien der Verarbeitungsunternehmen wirken sich auf den Umfang und die Form der Produktwerbung aus. Teilweise wird „Informationswerbung“ betrieben, worunter z. B. das Verteilen von Rezeptheften zu verstehen ist. In den Heften werden den Verbrauchern unterschiedliche Möglichkeiten der Zubereitung oder der Verwendung der Produkte vorgestellt.

Insgesamt wird deutlich, dass ein schlüssiges Vermarktungskonzept sich durch sämtliche Unternehmensbereiche zieht und vor- und nachgelagerte Stufen der Produktion einbezieht.

6.5 Organisation der Beschaffung

Entscheidender Faktor für die organisatorische Ausgestaltung der Beschaffungsfunktion ist die Unternehmensgröße (gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter und dem jährlichen Umsatz). In kleineren Unternehmen werden alle Beschaffungsentscheidungen vom Geschäftsführer oder einzelnen Mitgliedern der Geschäftsführung getroffen. Die Funktionsbereiche in größeren Unternehmen sind hingegen sehr differenziert. Die meisten Unternehmen der Stichprobe verfügen über einen speziellen Einkäufer bzw. eine eigenständige Einkaufsabteilung. Die Leiter der Einkaufsabteilungen sind der oberen Managementebene bzw. der Geschäftsführung zugeordnet.

Die Frage, ob die Beschaffung zentral oder dezentral erfolgt, ist nur für Unternehmen relevant, die über mehrere Produktionsstandorte verfügen. Dies trifft auf etwa die Hälfte der Unternehmen in der Stichprobe zu. Innerhalb dieser Gruppe erfolgt die Beschaffung überwiegend zentral. Sofern die Beschaffung dezentralisiert ist, lassen sich dafür zwei Bestimmungsgründe identifizieren. Zum einen wird eine Trennung in einen operativen und einen strategischen Einkauf vorgenommen. Strategische Vorgaben der Unternehmenszentrale über Produktionsmengen oder Produktionsprogramm werden dezentral (auf der operativen Ebene) umgesetzt. In den einzelnen Betrieben erfolgt daraufhin beispielsweise die Planung der Beschaffungsmengen. Diese beinhaltet u. a. die Festlegung der Anzahl der Lieferanten oder deren Liefermengen. Zum anderen ist die Art der Beschaffungsgüter Bestimmungsgrund für eine dezentralisierte Beschaffung. Während Rohstoffe zentral beschafft werden, erfolgt der Einkauf von Maschinen und standortspezifischen Anlagegütern individuell in den einzelnen Betrieben.

Die Anzahl der Mitarbeiter im Funktionsbereich Beschaffung variiert sehr stark. Diesem Aufgabenbereich sind in der Stichprobe durchschnittlich vier Mitarbeiter zugeordnet. Allerdings kann diese Zahl je nach Unternehmensgröße zwischen einer und elf Personen schwanken. Mit ansteigender Größe und den damit verbundenen zunehmenden personellen Ressourcen erhöht sich auch die Anzahl der Mitarbeiter dieses Funktionsbereichs.

Aus der organisatorischen Ausgestaltung und den Aussagen der Gesprächspartner kann abgeleitet werden, dass Unternehmen der Beschaffungsfunktion eine strategische Bedeutung beimessen. Von den Experten in der Stichprobe wird geäußert, dass die Bedeutung der Beschaffung über eine reine Bereitstellung von Rohwaren für die Produktion hinausgeht. Aufgrund der teilweise sehr hohen Materialkosten und der damit verbundenen Kostensenkungspotenziale, besitzt der Einkauf eine strategische Funktion und trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

6.6 Beschaffungsstrategien

6.6.1 Rohstoffe

Das Spektrum der Beschaffungsobjekte umfasst eine sehr breite Palette von Rohstoffen. Ursache dafür sind die Heterogenität der betrachteten Teilbranche und die daraus resultierenden Unterschiede hinsichtlich der Rohstoffe. Die Art der bezogenen Rohstoffe hängt in erster Linie von der Produktionsausrichtung der beteiligten Unternehmen ab.

Zusammenfassend handelt es sich bei den Rohstoffen um die Hauptgruppen Gemüse, Obst, Kartoffeln und Zuckerrüben. Die Rohstoffe im Bereich der Gemüseverarbeitung sind im Wesentlichen heimische Gemüse wie Kopfkohl (Rot- und Weißkohl), Blätterkohl (Grünkohl), Gurken, Spinat, Erbsen, Bohnen, Salate u. a., aber auch zahlreiche Kräuter. Zu erwähnen ist ferner die Verarbeitung von Zwiebeln und Knoblauch, die sich als eigenständiger Produktbereich darstellt. In der Obstverarbeitung handelt es sich bei den Rohstoffen um Kernobst (z. B. Äpfel, Birnen), Steinobst (z. B. Kirschen, Pflaumen), Beerenobst (z. B. Erdbeeren, Himbeeren) oder Zitrusfrüchte. Kartoffeln als Beschaffungsobjekte bilden eine eigene Gruppe. Für Unternehmen, die Frucht- und Brotaufstriche herstellen, ist die Zuckerrübe ein weiterer bedeutender Rohstoff.

Deutliche Unterschiede ergeben sich aus dem Verarbeitungsgrad der bezogenen Rohstoffe. Der Verarbeitungsgrad wird bestimmt durch die angestrebte Fertigungs-/ Produktionstiefe der abnehmenden Unternehmen. Grundsätzlich werden die Rohstoffe als Frischware, in tiefgefrorener oder getrockneter Form, als Konserven, Konzentrate oder Pulpe (ein Brei aus Obst oder Gemüse) bezogen. Eine Vorverarbeitung ist weiterhin üblich in Form von Schälen, Schneiden, Würfeln, Pressen oder Pürieren.

Bei Unternehmen, die dem Bereich der Gemüseverarbeitung zuzuordnen sind, lassen sich in diesem Zusammenhang zwei gegensätzliche Verhaltensmuster identifizieren. Zum einen zielen die Aktivitäten einiger Unternehmen darauf ab, ausschließlich Frischware zu beziehen und so fast alle Verarbeitungsschritte im eigenen Betrieb durchzuführen. Der Anteil der eigenen Wertschöpfung am Endprodukt ist bei dieser Strategie relativ hoch. Zum anderen kann beobachtet werden, dass eine andere Gruppe von Verarbeitungsbetrieben die Wertschöpfung in verschiedenem Umfang auf die Zulieferer verlagert. Die bezogenen Rohstoffe zeichnen sich durch einen höheren Verarbeitungsgrad aus, was dazu führt, dass die Fertigungstiefe hier teilweise deutlich abnimmt.

Beim Bezug von Frischware wird diese den Verarbeitern entweder direkt nach der Ernte oder aber nach einer Zwischenlagerung durch die Erzeuger angedient. Eine Zwischenlagerung bei den Landwirten wird nur bei gut lagerfähigen Rohwaren (z. B. Kopfkohl) praktiziert und bildet eher die Ausnahme. Bedeutung hat die unmittelbar mit der Ernte erfolgende

Anlieferung bei schnell verderblichen Kulturen wie bspw. Spinat. Bei dieser Kultur handelt es sich um ein hochsensibles und unverarbeitet nicht lagerfähiges Erzeugnis. Spinat muss unmittelbar nach der Ernte mit einem sehr geringen Zeitfenster verarbeitet werden, um dann in tiefgekühlter Form Haltbarkeit zu erlangen.

Insgesamt wird von den Unternehmen der Stichprobe eindeutig eine frische (d. h. erntenahe) Anlieferung der Rohstoffe bevorzugt. Begründet wird dies in erster Linie mit einer grundsätzlich besseren Qualität erntefrischer Erzeugnisse. Als weiterer Grund wird angegeben, dass die Verarbeiter dadurch früh Zugriff auf die Rohstoffe erlangen. Das Risiko etwaiger Qualitätseinbußen durch unsachgemäße Lagerung in den Erzeugerbetrieben kann so reduziert werden. Neben einer höheren Qualität werden auch Kostengründe angeführt. Die Gesprächspartner argumentieren, dass ein Bezug erntefrischer Rohwaren (ab Feld) mit geringeren Kosten verbunden und somit günstiger sei. Dies trifft nur zu, wenn die Unternehmen in der Lage sind, alle Verarbeitungsschritte zu geringeren Kosten durchzuführen als externe Dienstleister. Weiterer Beweggrund für diese Strategie ist die Tatsache, dass Halbfertigerzeugnisse, die eine Zwischenverarbeitung erfahren haben, nur noch in gekühlter Form transportierbar sind, was mit zusätzlichen Logistikkosten verbunden ist. Mit steigender Anzahl von Verarbeitungsschritten auf verschiedenen Stufen nimmt die Transparenz der gesamten Supply Chain ab. Der Vertreter eines Verarbeitungsbetriebes nennt als strategische Zielsetzung, die Anzahl der Stufen möglichst gering zu halten, um so die Wertschöpfungskette überschaubarer zu halten. Im Hinblick auf die Produkthaftung kann dies im Krisenfall von besonderer Bedeutung sein.

Einige Unternehmen verfolgen die gegenteilige Strategie. Sie präferieren ausschließlich vorverarbeitete Rohstoffe und begründen dies ebenfalls mit Kostenvorteilen. In diesem Fall sind die Lieferanten auf eine Vorverarbeitung in Form von Schälen, Waschen oder Schneiden spezialisiert. Durch die Spezialisierung können die Zulieferer Skalenerträge realisieren, was sie in die Lage versetzt, eine höhere Verarbeitungsstufe zu geringeren Kosten anzubieten. Für die abnehmenden Unternehmen bietet dieses Vorgehen den Vorteil, auf die Anschaffung von speziell für diese Produktionsschritte notwendigen Maschinen verzichten zu können. Weitere Einspareffekte ergeben sich durch die Vermeidung von zusätzlichen Kosten für die Entsorgung von anfallenden Abfällen (z. B. Schalen, Strunke).

Der Bezug von Tiefkühlware (TK-Ware) spielt insgesamt eine eher untergeordnete Rolle, wobei in einzelnen Unternehmen der Stichprobe der Anteil durchaus höher ausfällt. Die Beschaffung von Rohstoffen in Form von TK-Ware wird hauptsächlich zur Überbrückung größerer Distanzen und damit einhergehender längerer Transportzeiten gewählt. Die bezogene TK-Ware wird dann von den Unternehmen mit eigenen Rohstoffen und weiteren Zutaten gemischt und in tiefgekühlter Form an die Endverbraucher abgesetzt.

Anders stellt sich die Situation im Bereich der Obstverarbeitung dar. Obst in Form von Frischware wird weniger häufig bezogen. Frisch werden lediglich heimische Kern- und Steinobstsorten wie Äpfel, Birnen oder Kirschen und einige wenige Beerenobstsorten wie etwa Stachelbeeren angeliefert. Zur Herstellung von Säften werden von kleineren Unternehmen noch ganze Früchte bezogen. Mit wachsender Unternehmensgröße und Produktionsmenge verlagert sich der Bezug hin zu Konzentraten. Kostenaspekte dominieren auch hier wieder das Beschaffungsverhalten. Bei der Safftherstellung anfallende Pressrückstände sind in diesem Fall unerwünschte Nebenprodukte, die zusätzliche Kosten bei der Entsorgung verursachen. Die Anlieferung von Konzentraten reduziert ebenfalls Transportkosten, da weniger Rohstoffmengen transportiert werden müssen. Ausbeuteverluste werden vermieden, da die angelieferten Rohstoffe zu 100 % weiterverarbeitet werden können. Völlig durchgesetzt hat sich im Bereich der Fruchtaufstriche (Marmeladen, Konfitüren) die Beschaffung in Form von Konzentraten oder Pulpe. Bei der Herstellung von Konserven wird, wenn möglich, auf frische Ware zurückgegriffen. Die regionale Verfügbarkeit erweist sich jedoch als der limitierende Faktor für den Bezug als Frischware. Viele der verarbeiteten Obstsorten stammen nicht aus heimischem Anbau, sondern sind Importware. Dies ist im Wesentlichen auf zwei Gründe zurückzuführen. Einerseits schränken klimatische Faktoren einen Anbau zahlreicher Obstkulturen stark ein. Andererseits wird von allen Gesprächspartnern übereinstimmend betont, dass Verarbeitungsware aus nordrhein-westfälischer oder deutscher Produktion aus Kostengründen gegenüber ausländischer nicht konkurrenzfähig ist (vgl. dazu SCHMIDT und MAACK, 2001). Der Transport der importierten Rohwaren erfolgt als Konzentrat, Pulpe oder TK-Ware.

Die Rohstoffgruppe Kartoffeln wird zum überwiegenden Teil als Frischware bezogen. Lediglich die Unternehmen, die ihre Beschaffung auf prinzipiell vorverarbeitete Rohwaren ausgerichtet haben, beziehen geschälte, gewaschene und je nach Verwendungszweck auch geschnittene Kartoffeln. Verarbeiter von Zuckerrüben beziehen diese ausschließlich in unverarbeiteter Form im Rahmen der Zuckerrübenkampagne.

Keiner der Gesprächspartner in den befragten Unternehmen hat geäußert, zukünftig von der gegenwärtig verfolgten Strategie hinsichtlich der Fertigungstiefe abzugehen. Die technischen Anlagen und die Organisation der Abläufe scheinen speziell darauf eingerichtet und optimiert zu sein. Insbesondere bei den Unternehmen, die bereits viele Verarbeitungsschritte auf die Zulieferer verlagert haben, dürften die Potenziale für eine weitere Reduzierung der Fertigungstiefe weitgehend ausgeschöpft sein.

6.6.2 Rohstoffkosten

Über die Ermittlung der Rohstoffkosten sollte die Fragestellung geklärt werden, wie material- bzw. rohstoffintensiv die Produktion in der betrachteten Teilbranche ist. Aus den Aussagen der Gesprächspartner kann jedoch der Anteil Rohstoffkosten an den Gesamtkosten nicht abgeleitet und quantifiziert werden. Angaben zum prozentualen Anteil der Rohstoffkosten hatten zum Teil abweichende Bezugsgrößen. So beziehen beispielsweise einige der Gesprächspartner ihre Aussagen über den Anteil der Rohstoffkosten auf die Endverkaufspreise. Da jedoch keine Angaben zur Höhe der Gewinnspanne gemacht werden, ist eine verlässliche Einschätzung des tatsächlichen relativen Anteils nicht möglich. Teilweise ist es den Experten auch nicht möglich, konkrete Angaben zu der absoluten Höhe der Rohstoffkosten zu machen.

Bei den Gesprächspartnern, die den relativen Anteil der Rohstoffkosten an den Gesamtkosten eines Produktes quantifizieren können, ist eine extreme Streuung in den Werten festzustellen. Das Spektrum der Angaben reicht von 25 % bis zu 80 %. Die Werte variieren so stark, dass auch innerhalb der einzelnen Produktionsbereiche kein einheitliches Bild zu erkennen ist. Somit kann diese Fragestellung nicht hinreichend geklärt werden.

6.6.3 Anzahl der Lieferanten

Die Anzahl der Lieferanten wird durch die lieferantenbezogene Beschaffungsstrategie bestimmt. In der betrachteten Teilbranche bietet sich hinsichtlich der Anzahl der Lieferanten ein uneinheitliches Bild. Insgesamt ist die Anzahl der Lieferanten pro Rohstoff bzw. Rohstoffgruppe als relativ hoch, in Einzelfällen sogar als sehr hoch zu bezeichnen. Lediglich bei obstverarbeitenden Unternehmen lassen sich tendenziell niedrigere Lieferantenzahlen feststellen.

In der Gemüseverarbeitung wird traditionell eine Multi Sourcing-Strategie mit einer relativ großen Zahl von landwirtschaftlichen Betrieben als Zulieferern verfolgt. Der Rohwarenbezug dieser Unternehmen ist im Regelfall auf eine direkte Anlieferung durch die Landwirte ausgerichtet. In der Stichprobe schwankt die Anzahl der Lieferanten zwischen 15 und 60 Betrieben. Die Ursache dieser verhältnismäßig großen Anzahl ist darin begründet, dass einzelne Erzeuger i. d. R. nicht in der Lage sind, homogene Partien von ausreichender Größe bereitzustellen.

Die deutliche Ausrichtung auf Multi Sourcing ist jedoch nicht in vollem Umfang als positiv einzuschätzen. Mit steigender Anzahl von Lieferanten nimmt der Koordinationsaufwand nach Angaben der Gesprächspartner in teilweise beachtlichem Maße zu. Um diesem Problem zu begegnen, werden in der Praxis Bündler (Koordinatoren) zwischengeschaltet. Als solche

Bündler fungieren Zusammenschlüsse von Erzeugern (in Form eines Vereins o. ä.) oder auch spezialisierte landwirtschaftliche Lohnunternehmen. Die Bündler erhalten von den Verarbeitern Vorgaben hinsichtlich Liefermengen und Lieferterminen. Die Koordination und Umsetzung der Rohwarenanlieferung wird daraufhin in Eigenregie durchgeführt. Bei dieser Form der Zusammenarbeit erfüllen sie die Funktion eines Dienstleisters, der lediglich organisatorische und steuernde Aufgaben wahrnimmt.

In einem Fall haben sich die Lieferanten eines Unternehmens in einem Verein zusammengeschlossen. Der Vorsitzende des Vereins vertritt als Bevollmächtigter die beteiligten Landwirte und führt mit dem Verarbeitungsunternehmen die jährlichen Preis- und Vertragsverhandlungen. Die Verhandlungsergebnisse sind für alle Verträge bindend, die im Anschluss mit jedem landwirtschaftlichen Zulieferer einzeln geschlossen werden. Für das abnehmende Unternehmen ist von Vorteil, dass die Verhandlungen nur noch mit einem Ansprechpartner geführt werden müssen, was zu einer deutlichen Reduktion der Transaktionskosten führt. Vorteilhaft ist für die Landwirte, dass sich die Transparenz hinsichtlich der Preise und Konditionen erhöht, da diese für alle Beteiligten gleichermaßen gelten. Weiterhin ist durch den Zusammenschluss mit anderen Erzeugern die Möglichkeit eines internen Mengenausgleiches gegeben. Kann ein Betrieb aus von ihm zu vertretenden Gründen die vertraglich verlangten Liefermengen nicht bereitstellen, ist ein Ausgleich zwischen den Beteiligten möglich. Vertragsstrafen oder Deckungskäufe zu Lasten der Erzeuger bei Nichtlieferung können so vermieden werden.

Eine andere Möglichkeit, den Koordinationsaufwand für die abnehmenden Unternehmen zu begrenzen, ist die Reduzierung der Zahl der direkten Lieferanten. Bei dieser Vorgehensweise wird die absolute Zahl der Zulieferer in der Wertschöpfungskette nicht vermindert. Es werden lediglich institutionelle Bündler zwischengeschaltet. Dabei handelt es sich in erster Linie um Genossenschaften oder Erzeugergemeinschaften im Sinne des Marktstrukturgesetzes (vgl. dazu § 1 MarktstrG). Als Großhändler decken sie den Rohwarenbedarf der Verarbeiter zu großen Teilen oder komplett ab. Die Stärke dieser Bündler ist die Fähigkeit, den Abnehmern homogene Partien von ausreichender Größe bieten zu können. Das Risiko, das mit einer extremen Reduzierung der Lieferantenzahlen bis hin zum Single Sourcing verbunden ist, kann aus Perspektive der Verarbeitungsunternehmen durch diese Vorgehensweise gemindert werden. Zwar wird im Extremfall der Rohwarenbezug auf nur einen Zulieferer konzentriert, allerdings verfügt dieser seinerseits über eine breite Basis an Lieferanten. Das Ziel der Versorgungssicherung, das bei agrarischen Rohstoffen als Naturprodukten von besonderer Bedeutung ist, kann gewahrt werden. Somit stellt diese Strategie einen Kompromiss aus Single und Multiple Sourcing dar.

Eine deutliche Reduzierung der absoluten Anzahl der Lieferanten wird nur vereinzelt praktiziert. Die Untergrenze für den Rohstoff Gemüse liegt bei zwei bis drei Lieferanten. Nur bei Verpackungsmaterialien o. ä. kommt Dual oder Single Sourcing zur Anwendung. Als Hauptgrund für diese Strategie wird auch bei diesen Verarbeitern die Versorgungssicherung genannt. Das Risiko eines Lieferausfalls wird aufgrund der sehr großen Witterungsabhängigkeit von Gemüse als zu hoch bezeichnet. Weiterhin ist die Leistungsfähigkeit einzelner Lieferanten bezüglich der Liefermengen meistens nicht ausreichend, um den Rohwarenbedarf der Verarbeiter decken zu können.

In einigen Bereichen ist die Lieferantenklientel von vornherein begrenzt. Ursache dafür können restriktiv wirkende Vorgaben von Seiten der Abnehmer sein. In einem Beispiel verlangt ein Unternehmen von allen landwirtschaftlichen Lieferanten eine in der Landwirtschaft vergleichsweise weniger verbreitete Zertifizierung nach EUREPGAP. Es kommen nur solche Landwirte als Zulieferer in Frage, die bereits zertifiziert sind oder bei denen eine Zertifizierung unmittelbar bevorsteht. Die Spezifität bestimmter Rohstoffe, beispielsweise bezüglich des Know-hows, kann zusätzlich die Anzahl potenzieller oder tatsächlicher Lieferanten begrenzen. Bei Salat wurde dieser Sachverhalt bei einigen im Anbau sehr anspruchsvollen Kulturen beschrieben. Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass Single oder Dual Sourcing als Beschaffungsstrategie für diesen Produktionsbereich eher ungeeignet ist.

Anders stellt sich die Situation im Bereich der Obstverarbeitung dar. Hier sind innerhalb der Stichprobe grundsätzlich geringere Lieferantenzahlen zu beobachten. Aussagen dazu können jedoch, bedingt durch die Zusammensetzung der Stichprobe, nur eingeschränkt getroffen werden.

Die Anzahl von Lieferanten ist im Vergleich zu Gemüse verarbeitenden Betrieben grundsätzlich geringer. Zwar dominiert auch im Bereich der Obstverarbeitung Multiple Sourcing das Beschaffungsverhalten, jedoch mit einem höheren Anteil von Dual bzw. Single Sourcing. Eine Ausnahme bilden lediglich kleinere Obstsafthersteller. Da teilweise Privatpersonen und Kleinerzeuger Obst an diese Verarbeiter liefern können, ist die Lieferantenzahl hier deutlich höher (bis zu 1.000). Die Verarbeitungsbetriebe sind dennoch bestrebt, den Großteil der benötigten Rohwaren über leistungsfähige Plantagen zu decken.

Diese Vorgehensweise scheint jedoch nicht typisch für die Obstverarbeitung zu sein. Insgesamt ist in hohem Maß eine Tendenz zur Reduzierung der Anzahl der Zulieferer bis hin zum Single Sourcing festzustellen. Der allgemein höhere Verarbeitungsgrad der Rohstoffe (Pulp- oder TK-Ware) begünstigt eine Single oder Dual Sourcing-Strategie. Die entsprechenden Lieferanten scheinen in der Lage zu sein, ausreichend große und homogene Mengen bereitzustellen. Doch auch in diesem Bereich wird den mit Single Sourcing verbundenen Risiken,

vor allem der Versorgungssicherung, eine besondere Bedeutung beigemessen. Daher liegt die kritische Grenze überwiegend bei 2-3 Lieferanten.

Die Aussagen über die zukünftige Entwicklung der Lieferantenzahlen zeigen deutlich, dass die gegenwärtig verfolgten lieferantenbezogenen Beschaffungsstrategien auch weiterhin Bestand haben werden. In der gesamten Teilbranche wird die Anzahl der Lieferanten, bezogen auf den Status quo, überwiegend konstant bleiben.

Lediglich eine leichte Tendenz hin zur Reduzierung zeichnet sich ab. Dabei kann es sich um eine „natürliche“ Reduzierung handeln, die auf exogene Faktoren zurückzuführen ist. Durch den in der Landwirtschaft voranschreitenden Strukturwandel sinkt die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe insgesamt. Die verbleibenden übernehmen Flächen und etwaige Lieferquoten von den ausscheidenden Betrieben. Als Konsequenz sinkt die Anzahl der Lieferanten, ohne dass sich Veränderungen hinsichtlich der Fläche ergeben. Es ist zu vermuten, dass strukturelle Änderungsprozesse in der Landwirtschaft zukünftig eine größere Bedeutung bei der Formulierung der Beschaffungsstrategien spielen werden.

Es scheint strategische Zielsetzung der Verarbeitungsunternehmen zu sein, lediglich die Anzahl der direkten Lieferanten zu reduzieren, insgesamt aber eine breite Lieferantenbasis zu erhalten. Nur ein Gesprächspartner äußert, die bereits relativ große Lieferantenzahl zukünftig noch weiter ausbauen zu wollen. Er begründet dies einerseits mit einem verbesserten Wettbewerb der Zulieferer untereinander: „Wettbewerb macht fleißige Leute“. Andererseits kann seiner Ansicht nach durch eine größere Anzahl von Zulieferern die Vielfalt der Beschaffungsobjekte erhöht werden, was sich in einer erhöhten Angebotsvielfalt positiv niederschlägt: „Vielfalt in der Beschaffung bedeutet Vielfalt im Verkauf“.

In zwei Fällen wird von den Firmenvertretern geäußert, dass die Anzahl der Zulieferer im Zeitablauf leicht bzw. stark variieren kann. In beiden Fällen handelt es sich um Unternehmen aus dem Bereich der Obstverarbeitung. Die Rohstoffe zeichnen sich wie bereits beschrieben, durch eine hochgradige Standardisierung und einen hohen Verarbeitungsgrad aus. Somit ist die Austauschbarkeit der Lieferanten als wesentlich höher anzusehen. Der Rohstoffbedarf wird durch jährliche Ausschreibung an die Zulieferer vergeben, wodurch Schwankungen in der Anzahl der Zulieferer auftreten können.

Erweisen sich Lieferanten im Zeitablauf als unzuverlässig, indem sie z. B. Qualitätsparameter oder Liefertermine nicht einhalten, kommt es zur Beendigung der Lieferbeziehungen durch das Verarbeitungsunternehmen. Diese Situation tritt nach übereinstimmender Meinung der Experten nur in seltenen Fällen auf, kann aber auch Grund für schwankende Zahlen sein.

6.6.4 Liefermengen

Die Disposition der Liefermengen umfasst die Ermittlung des für die Produktion notwendigen Gesamtbedarfs je Rohstoff bzw. Rohstoffgruppe und daraus resultierend die Höhe der individuellen Liefermengen der einzelnen Lieferanten.

Die Planung des voraussichtlichen Rohstoffbedarfs der kommenden Produktionsperiode erfolgt i. d. R. im Zeitraum von Januar bis Februar des laufenden Jahres, in einigen Unternehmen bereits schon im Herbst des Vorjahres. Bei der überwiegenden Zahl von Betrieben in der Stichprobe geschieht dies in enger Abstimmung mit den anderen Unternehmensbereichen. Beteiligte sind Mitarbeiter der Marketing- und Vertriebsabteilung sowie Vertreter der Produktion.

Ausgangspunkt der Mengenplanung sind die in der kommenden Saison zu erwartenden Absatzmengen. Diese werden basierend auf Kundengesprächen und Erfahrungswerten von der Marketing- und Vertriebsabteilung prognostiziert. Das Datenmaterial bildet die Grundlage zur Ermittlung der für die Herstellung erforderlichen Kapazitäten und Rohstoffmengen. Insgesamt bereitet die Planung der Beschaffungsmengen den Unternehmen offensichtlich keine größeren Probleme.

Der Umfang der Liefermenge eines jeden Lieferanten wird im Wesentlichen von der gewählten Beschaffungsstrategie der verarbeitenden Unternehmen beeinflusst. Bei einer Multiple Sourcing-Strategie mit einer zunehmenden Anzahl von Lieferanten sinkt deren relativer Anteil am gesamten Beschaffungsvolumen. Umgekehrt wird bei der Reduzierung der Anzahl der Lieferanten die individuelle Liefermenge erhöht.

Sofern mit der Primärproduktion zusammengearbeitet wird, ist die Flächenausstattung ein wichtiges Merkmal zur Einstufung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit. Mit zunehmender landwirtschaftlicher Nutzfläche der Betriebe steigt das quantitative Lieferpotenzial. Mehrheitlich wird von den Gesprächspartnern geäußert, dass zwischen den Lieferanten teilweise erhebliche Differenzen bestehen. Es gibt sehr leistungsfähige Betriebe, die in der Lage sind, größere Partien bereit zu stellen. Deren Liefermenge kann das Zehnfache oder mehr der Menge der kleineren landwirtschaftlichen Betriebe betragen. Verarbeitungsbetriebe präferieren i. d. R. solche größeren Erzeuger. Einige Verarbeitungsbetriebe decken den Bedarf anteilig oder ausschließlich bei Bündlern oder Zwischenhändlern, da diese große homogene Partien bereitstellen können. So werden Degressionseffekte bei den Erfassungs- und Transaktionskosten realisiert. Vorgaben hinsichtlich Mindestliefermengen sollen diesen Effekt vergrößern. Von den Lieferanten werden entweder Mindestmengen bezogen auf Gewichtseinheiten (z. B. dt oder t) oder Anbauflächen in ha (errechnet aus zu Grunde gelegten Durchschnittserträgen) verlangt. Insgesamt präferieren Verarbeitungsbetriebe eindeutig große und

homogene Partien und somit in der Konsequenz tendenziell größere landwirtschaftliche Betriebe oder Bündler. Sie unterstellen, dass mit zunehmender Größe der Zulieferer höhere Erfahrungswerte in der Produktion bestehen, die zu besseren Qualitäten bei niedrigeren Kosten führen (vgl. dazu auch ANDEREGG, 1999, S. 419 ff).

Zahlreiche Faktoren üben einen teilweise erheblichen Einfluss auf die Höhe der möglichen Produktions- und somit Liefermengen aus. Zu nennen sind natürliche und produktionstechnische Faktoren. Zu den bedeutenden natürlichen Einflussfaktoren zählt nach Bekundungen einiger Gesprächspartner die geographische Lage der Erzeugerbetriebe. Bodengüte oder regionale Klimaverhältnisse (Temperatur, Niederschlagsmenge) können das Ertragsniveau und somit die möglichen Liefermengen positiv wie negativ beeinflussen. Im positiven Fall können sich für bestimmte Anbauregionen Standortvorteile ergeben. Weitere natürliche Einflussgrößen sind u. a. Fruchtfolgerestriktionen oder Alternanz im Obstanbau. Einzelne Abnehmer messen insbesondere der Fruchtfolgegestaltung eine herausragende Bedeutung bei. Die Einhaltung einer nachhaltigen und umweltverträglichen Rohwarenproduktion in der Landwirtschaft wird von diesen Unternehmen explizit als Beschaffungsziel formuliert. Insbesondere Stellung und Häufigkeit einer bestimmten Kultur in der Fruchtfolge finden Berücksichtigung bei der Ermittlung der möglichen Anbaumengen. Ebenso bestimmen produktionstechnische Besonderheiten den maximalen Anbauumfang. Der Arbeitsaufwand von beispielsweise Gurken, deren Anbau einen relativ hohen Anteil von Handarbeit beinhaltet, kann trotz ausreichender Anbaufläche limitierend auf die Produktionsmenge wirken.

Ein Unternehmen verlangt von seinen Lieferanten hohe Flexibilität hinsichtlich der Liefermengen bedingt durch einen variierenden Rohwarenbedarf. Es wird erwartet, dass diese mit ihren Liefermengen kurzfristig sehr flexibel auf Schwankungen im Rohstoffbedarf der Abnehmer reagieren können. Im konkreten Fall handelt es sich sogar um eine mögliche Verdoppelung der Liefermenge. Da ein einzelner landwirtschaftlicher Betrieb i. d. R. nicht in der Lage ist, elastisch auf kurzfristige Veränderungen der Nachfrage zu reagieren, wird erneut die besondere Bedeutung von Bündlern deutlich. Deren Fähigkeit liegt insbesondere darin begründet, zusätzliche Mengen ggf. aus überregionalem Anbau bereitstellen zu können. Unter anderem aus diesem Grund arbeitet das betreffende Verarbeitungsunternehmen nicht direkt mit der Primärproduktion, sondern nur mit Genossenschaften oder Zwischenhändlern zusammen.

Das quantitative Potenzial der Lieferanten ist nicht alleiniges Kriterium für die Zuteilung der Liefermengen. Teilweise haben qualitative Merkmale eine größere Bedeutung. Erzeugerbetriebe, die sich in der Vergangenheit durch Zuverlässigkeit in Form von hoher Qualität oder Liefertreue ausgezeichnet haben, werden bei der Vereinbarung der Liefermengen tendenziell bevorzugt. Einzelne Verarbeitungsunternehmen versuchen auf diesem Weg, eine

Selektion besserer Lieferanten mit dem Ziel vorzunehmen, sich von weniger leistungsfähigen Zulieferern mittelfristig zu trennen.

Im Zeitablauf sind die durchschnittlichen Liefermengen, abgesehen von einer geringgradigen Fluktuation der Lieferanten, die zu leichten Verschiebungen bei den Mengen führen kann, überwiegend konstant. Viele Verarbeiter greifen auf einen festen Pool von Erzeugern zurück. Diesen Lieferanten werden jährlich anteilige Mengen, vergleichbar mit Quoten, an dem gesamten Beschaffungsvolumen zugewiesen. Bei absatzseitig bedingten Mengenschwankungen in der Rohstoffnachfrage werden die jeweiligen Vertragsmengen von Jahr zu Jahr entsprechend angepasst.

6.6.5 Beschaffungsareal

Das Beschaffungsareal der befragten obst- und gemüseverarbeitenden Unternehmen reicht von lokalem bis hin zu weltweitem Einkauf. Bei der Wahl der arealbezogenen Beschaffungsstrategie finden zahlreiche Faktoren Berücksichtigung: Verschiedene produktimmanente Kriterien wie z. B. Haltbarkeit und Klimaansprüche, ökonomische Größen wie z. B. Rohstoffpreise und Transportwürdigkeit oder die verfolgte Wettbewerbsstrategie. Beispielhaft für Implikationen der Wettbewerbsstrategie auf die strategische Festlegung des Beschaffungsareals ist die Kostenführerschaft. Im Rahmen dieser Wettbewerbsstrategie fokussiert ein Unternehmen seine Beschaffungsaktivitäten auf Regionen, in denen zu vergleichsweise günstigen Preisen produziert werden kann. Wird hingegen die regionale Herkunft als Differenzierungsmerkmal kommuniziert, können die zur Herstellung erforderlichen Rohwaren nur aus der betreffenden Region bezogen werden. Die oben genannten Einflussgrößen wirken sich in der betrachteten Teilbranche in sehr unterschiedlicher Weise aus. Es zeigt sich jedoch, dass der Verarbeitungsgrad der Rohstoffe bestimmend für den Umfang des Beschaffungsareals ist.

Im Bereich der Gemüseverarbeitung dominiert bei den unverarbeiteten Rohwaren eine Local Sourcing-Strategie. Die Rohstoffe werden im direkten Umfeld der Verarbeitungsbetriebe bezogen („Schornsteineinkauf“). Der weiteste Radius in der Stichprobe liegt ca. 100 km. Bei den Rohstoffen handelt es sich ausschließlich um unverarbeitete Frischware, die größtenteils direkt von der Stufe der Primärproduktion bezogen wird. Teilweise werden die Rohstoffe in Abhängigkeit vom Verwendungszweck nach erfolgter Anlieferung ganz oder teilweise verarbeitet und eingelagert. Bei einigen Produkten wie bspw. frischen verzehrfertigen Convenience-Salaten, muss die Produktion über das gesamte Jahr hinweg kontinuierlich erfolgen. Wenn jahreszeitlich bedingt keine heimische Rohware zur Verfügung steht, wird in den Wintermonaten Importware aus südlichen Ländern zugekauft.

Nicht alle Verarbeitungsbetriebe verfolgen bei Frischware eine reine Local Sourcing-Strategie. Teilweise erweitern sie das Bezugsgebiet auf ganz Deutschland oder das benachbarte Ausland. So erteilt z. B. ein Verarbeitungsbetrieb, der nicht direkt mit den landwirtschaftlichen Erzeugern zusammenarbeitet, die Anweisung an den Zwischenhändler, die Mengen regional zwischen Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein zu spreizen. Die geographische Teilung der Anbauggebiete soll in Jahren mit sehr ungünstigen Witterungsverhältnissen während der Vegetationsperiode oder zur Erntezeit die Rohwarenversorgung gewährleisten. Ein weiterer Befragter gibt an, dass zum Teil die lokal verfügbaren Mengen bei bestimmten Produktgruppen nicht ausreichen. Der betreffende Betrieb verarbeitet sowohl konventionelle wie auch ökologische Rohstoffe. Die Rohwaren aus konventioneller Erzeugung werden fast ausschließlich regional bezogen. Bei Produkten aus ökologischem Anbau reicht das lokal verfügbare Angebot nicht in vollem Maße aus. Die Zahl der Anbieter in diesem Bereich ist insgesamt begrenzt, so dass Mengendefizite durch weiter entfernt liegende Lieferanten ausgeglichen werden müssen. Sehr spezielle Rohstoffe, wie z. B. bestimmte Pilze, die nicht in Deutschland angebaut werden oder verfügbar sind, werden ausschließlich durch Importe beschafft.

Bei höherem Verarbeitungsgrad der Rohwaren ist ein deutlich weiteres Beschaffungsareal zu beobachten. Bei vorverarbeiteten Beschaffungsobjekten bildet Local Sourcing eher die Ausnahme. Das Beschaffungsgebiet erstreckt sich über die gesamte Bundesrepublik und das Ausland. Die verbesserte Transportfähigkeit der vorverarbeiteten Rohstoffe erlaubt, Effizienzvorteile bestimmter Anbauregionen nutzbar zu machen. Vorteile sind u.a. ein auf den Rohstoff bezogener höherer Spezialisierungsgrad oder Standortvorteile im Anbau durch günstigere Boden- oder Klimaverhältnisse. Die „klassischen Anbauggebiete“ können insbesondere Skalen- und Lerneffekte realisieren, die zu geringeren Rohstoffkosten für die Abnehmer bei gleichzeitig höherer Qualitätskonstanz führen. Höhere Logistikkosten eines überregionalen Bezugs werden durch diese Vorteile überkompensiert.

Einige Verarbeiter praktizieren eine uneingeschränkte Global Sourcing-Strategie. Alle Rohstoffe sind vorverarbeitet und zum größten Teil als TK-Ware konserviert. Lange Transportwege verlieren so an Bedeutung. Die Lieferländer erstrecken sich über den gesamten Globus. Mehrfach genannt werden China, Südamerika sowie die Länder Mittel- und Osteuropas (MOEL). Zentraler Kritikpunkt an einer Global Sourcing-Strategie ist die große Entfernung zum Beschaffungsmarkt und den Lieferanten. Die Kontrolle (Auditierung) von weit entfernt liegenden Lieferanten ist problematisch und i. d. R. nur mit größerem finanziellen und zeitlichen Aufwand möglich. Weiterhin kann der Bezug oftmals nur über vor Ort ansässige Agenten oder Makler koordiniert und abgewickelt werden. Dazu ist ein gewisses Vertrauensniveau in der Zusammenarbeit mit diesen Absatzmittlern notwendig.

Unternehmen der Obstverarbeitung greifen nur begrenzt auf lokale Lieferanten zurück. Der Großteil der Rohstoffe wird weltweit beschafft. Nach einzelnen Angaben werden 90 % oder mehr der Rohstoffe importiert. Auch hier ist der höhere Verarbeitungsgrad der Rohwaren fördernder Faktor einer internationalen Beschaffung. Nach übereinstimmender Meinung der Gesprächspartner ist für den weltweiten Einkauf die im Vergleich zu ausländischer Verarbeitungsware mangelnde Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Produktion ursächlich. Das Produktionskostenniveau der Rohstoffe in den führenden Exportländern liegt deutlich unter dem deutschen. Dies bestätigt die Arbeit von SCHMIDT und MAACK (2001) zum Beschaffungsverhalten von obstverarbeitenden Betrieben. Die Autoren kommen empirisch ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die deutsche Obsterzeugung im Wettbewerb mit ausländischer Verarbeitungsware unterliegt und die Abnehmer den Rohwarenbedarf über Importe decken.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Produkteigenschaften und der Verarbeitungsgrad den größten Einfluss auf die Wahl der arealbezogenen Beschaffungsstrategie ausüben, gefolgt von ökonomischen Faktoren.

6.6.6 Beschaffungszeit

Determinanten zur Wahl der zeitbezogenen Sourcing-Strategie sind die Lagerkapazitäten der verarbeitenden Unternehmen sowie die Rohstoffeigenschaften. Die Lagerkapazitäten und der Umfang der angestrebten Lagerhaltung wirken sich auf die Häufigkeit der Rohwarenanlieferung aus. Sofern die Verarbeiter eine Einlagerung von Rohstoffen vornehmen, kommt die klassische Form des Stock Sourcing in Betracht. Diese Sourcing-Strategie wird jedoch nur noch in geringem Umfang praktiziert. Die Verarbeitungsbetriebe versuchen weitgehend, eigene Rohstoffbestände abzubauen und die Lagerhaltung auf ihre Zulieferer zu übertragen. Übereinstimmend geben die Unternehmensvertreter Kostengründe für diese Vorgehensweise an. Die Bindung von Kapital durch Lagerbestände soll vermieden werden. Eigene Vorräte dienen nur noch zur Aufrechterhaltung der Produktion bei vorübergehenden Lieferengpässen oder -ausfällen. Die Rohstoffvorräte sind so bemessen, dass ein Zeitraum von einem halben Tag bis maximal zwei Tagen überbrückt werden kann.

Die Eigenschaften bestimmter Rohstoffe können dieser Sourcing-Teilstrategie entgegenstehen. Bis auf wenige Ausnahmen sind fast alle Rohwaren im Bereich der Obst- und Gemüseverarbeitung sehr leicht verderblich, was eine Stock Sourcing-Strategie weitgehend ausschließt. Ausnahmen bilden u. a. Kartoffeln, Zuckerrüben und einige wenige Gemüsearten. Bei den übrigen Produkten ist eine für die Zwischenlagerung erforderliche Konservierung sehr aufwändig und kostenintensiv. Daher findet in der überwiegenden Anzahl der

Fälle die Verarbeitung unmittelbar nach erfolgter Anlieferung statt. Aber auch bei gut lagerfähigen Rohstoffen nimmt die Bedeutung von Stock Sourcing stark ab. Lediglich eines der befragten Unternehmen gibt an, eine eigene Lagerhaltung von Rohwaren zu betreiben. Das spezielle Produktionsverfahren des betreffenden Verarbeiters erfordert eine „klassische“ Bevorratung mit Rohstoffen (Auftragsfertigung von Sauerkonserven).

Sehr weite Verbreitung in der Praxis hat Demand tailored Sourcing gefunden. Insbesondere vorverarbeitete Rohstoffe werden auf diesem Wege beschafft. Aus den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern kann klar abgeleitet werden, dass die Entwicklung verstärkt zu einer Übertragung der Lagerhaltung auf die Lieferanten geht. Die Zulieferer verpflichten sich vertraglich, nach Vorgaben der Verarbeiter Lagerbestände in ausreichendem Umfang bereitzuhalten. Diese werden dann in definierten Mengen („Steps“) bedarfsgerecht abgerufen.

Der Hauptbeweggrund der Verarbeiter für den Verzicht auf eine eigene Lagerhaltung ist in Kosteneinsparungen zu sehen, da die Bindung liquider Mittel in Lagerbeständen vermieden werden kann. Zusätzlich ist es den Verarbeitern auf diesem Wege möglich, ihre Lieferanten enger an das eigene Unternehmen zu binden. Bei großen räumlichen Distanzen zwischen Abnehmer und Lieferant bietet es sich ferner an, das Lager am Ort des Verarbeiters zu unterhalten. Diese Vorgehensweise wird von einem Gesprächspartner beschrieben: An den Lieferanten mit Sitz im europäischen Ausland ergeht die Forderung, als Puffer auf eigene Kosten ein Lager am Standort des Verarbeitungsunternehmens zu unterhalten. So kann die produktionssynchrone Anlieferung der Rohwaren sichergestellt und die generellen Risiken einer Global Sourcing-Strategie (Versorgungssicherung) gemindert werden. Beispiel für einen Bereich, in dem Demand tailored Sourcing gängige Praxis ist, ist die Kartoffelverarbeitung. Die Zwischenlagerung der unverarbeiteten Rohstoffe erfolgt hier sehr häufig auf Erzeugerebene. Viele der landwirtschaftlichen Betriebe verfügen über ausreichende Lagerkapazitäten und können so eine ernteunabhängige und bedarfsgerechte Versorgung der Verarbeitungsbetriebe sicherstellen. Oftmals sind zusätzlich spezialisierte Schälbetriebe zwischengeschaltet, die eine Teilverarbeitung durch Schälen, Waschen, Schneiden usw. vornehmen. Der größte Vorteil von Demand Tailored Sourcing für die Verarbeitungsbetriebe ist der begrenzte organisatorische Aufwand bei bedarfsgerechter Versorgung der Produktion mit Rohstoffen.

Die dritte Ausprägung der zeitbezogenen Sourcing-Strategien ist Just-In-Time Sourcing. Diese Teilstrategie hat insbesondere bei Gemüse verarbeitenden Betrieben eine herausragende Bedeutung, da einige Rohstoffe aufgrund eines äußerst engen Zeitfensters bei der Weiterverarbeitung keine andere Sourcing-Strategie zulassen. Resultierend aus der hohen Verderblichkeit und möglichen Qualitätseinbußen werden die Rohstoffe direkt ab Feld zu den Abnehmern transportiert und dort umgehend verarbeitet. Selbst eine vorübergehende

Lagerung bei den Landwirten scheidet aus. Spinat und Bohnen sind Beispiele für Kulturen, bei denen diese Strategie unumgänglich ist. Ein weiteres Beispiel ist geschnittener Weißkohl zur Herstellung von Krautsalat, der ebenfalls nur sehr kurz, in diesem Fall nur wenige Stunden, haltbar ist. Qualitätsziele, aber auch Kostenziele stehen bei dieser Teilstrategie im Vordergrund. So sind u. a. Frische und (optimaler) Reifezustand nach Angaben eines Experten relevante Kriterien bei der Anlieferung der Rohstoffe im Rahmen von Just-In-Time. Der hohe Frischegrad erntefrischer Erzeugnisse reduziert den Ausschussanteil und verbessert gleichzeitig die Qualität. Kostenziele finden Berücksichtigung durch den beidseitigen Verzicht auf Lagerhaltung, was die Gesamtkosten in der Wertschöpfungskette deutlich mindert.

Kritisch wird angemerkt, dass Just-In-Time Sourcing einen äußerst hohen Planungs- und Koordinationsaufwand für die Abnehmer bedeutet. Die Anforderungen an das abnehmende Unternehmen zur Durchführung dieser Sourcing-Strategie sind sehr hoch. Die Planung sämtlicher Erntemaßnahmen erfolgt langfristig. Den Landwirten werden beispielsweise Sorten mit unterschiedlichen Reifeterminen vorgegeben, um den Erntezeitraum zu entzerren. Die Bestände müssen permanent überwacht und auf bestmöglichen Reifezustand kontrolliert werden. Ist der optimale Erntezeitpunkt der Bestände erreicht, werden den einzelnen Lieferanten in Abhängigkeit der Witterung exakte Termine zur Anlieferung der verschiedenen Partien zugewiesen. Diese Termine sind genau einzuhalten, weshalb die Zuverlässigkeit der Lieferanten der entscheidende Faktor für das Gelingen eines Just-In-Time-Bezugs ist.

Die starke Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Abnehmern ist als sehr positiv zu bewerten. Hohe Zuverlässigkeit und Termintreue sind für die Lieferanten eine Möglichkeit, um sich zu profilieren. Bei den abnehmenden Unternehmen stehen Einspar-effekte bei den Produktionskosten durch die gleichmäßige Auslastung der Produktionskapazitäten und bestmögliche Qualität der Rohwaren im Vordergrund. Just-In-Time Sourcing ist besonders für Unternehmen geeignet, die eine Massenfertigung (im Gegensatz zur Auftragsfertigung) betreiben. Die Verarbeitung der Rohstoffe erfolgt nur während des Erntezeitraums (Kampagne) und nicht in Abhängigkeit von der aktuellen Auftragslage. Die Endprodukte werden bei den Herstellern gelagert und nach und nach an den Handel oder andere Abnehmer ausgeliefert.

Es bleibt festzuhalten, dass in der Stichprobe alle zeitbezogenen Sourcing-Strategien beobachtet werden können, der Schwerpunkt unverkennbar bei Demand tailored und Just-In-Time Sourcing liegt. Alle beschriebenen Verhaltensmuster beziehen sich explizit auf die Beschaffung von Rohstoffen. Bei den fertigen Endprodukten erfolgt i. d. R. durchaus eine Lagerhaltung in größerem Umfang. Die Produkte werden in den Fabriken oder externen Zwischenlagern vorgehalten und je nach Absatzsituation an die Kunden ausgeliefert.

6.6.7 Sonstige Teilstrategien

Die übrigen in Abschnitt 3.3.3 beschriebenen Sourcing-Strategien sind in der Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung von untergeordneter Bedeutung oder nur eingeschränkt auf diese übertragbar.

So kann die Gruppe der objektbezogenen Strategien nur bedingt auf die Praxis übertragen werden. Die Rohstoffe sind, selbst wenn sie in irgendeiner Form vorverarbeitet wurden, nicht als Module oder gar Systeme zu verstehen. Trotz der in den Unternehmen teilweise deutlich abnehmenden Fertigungstiefe reicht der Verarbeitungsgrad der Beschaffungsobjekte nicht aus, um bereits von Modulen zu sprechen. Die Komplexität von Modulen oder Systemen ist ungleich höher. Weiterhin kann, wenngleich die in diesem Zusammenhang diskutierten Zulieferstrukturen gewisse Parallelen zur Praxis in der Teilbranche aufweisen (Bündlung der Lieferanten durch Zwischenhändler/Genossenschaften o. ä.), nicht von Systemlieferanten per definitionem gesprochen werden (vgl. Abschnitt 3.3.3.3). Für die betrachtete Schnittstelle zur Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung kann somit lediglich die Anwendung von Unit Sourcing bestätigt werden.

Bei den subjektbezogenen Sourcing-Strategien hat nur Individual Sourcing eine Bedeutung. Die Verarbeitungsunternehmen in der Stichprobe decken ausschließlich ihren eigenen Bedarf, ohne dabei eine Abstimmung oder Bündelung der Nachfrage mit konkurrierenden Unternehmen vorzunehmen. Weder kann Collective Sourcing bei einem der befragten Verarbeiter beobachtet werden, noch ergeben sich Hinweise darauf, dass Verarbeitungsbetriebe, die nicht an der Befragung teilgenommen haben, diese Teilstrategie anwenden. Die Unternehmensgrößen und das damit verbundene Nachfragevolumen scheinen für eine Individual Sourcing-Strategie absolut ausreichend zu sein.

Die mit den Rohstoffen verbundene Wertschöpfung findet grundsätzlich an getrennten Orten statt. Daher kann hier nur die klassische Form des External Sourcing als wertschöpfungs-ortbezogene Teilstrategie festgestellt werden. Auch die teilweise Anordnung der landwirtschaftlichen Betriebe im Umfeld der Verarbeitungsunternehmen rechtfertigt nicht, von Internal Sourcing in der einfachsten (ersten) Form zu sprechen (vgl. Abschnitt 3.3.3.7). Diese Ansiedlung ist als historisch gewachsen zu interpretieren. Internal Sourcing bedingt, dass die entsprechenden Zulieferer ihre Produktionsanlagen auf dem Gelände oder zumindest im Umfeld der Abnehmer ansiedeln können. Dem stehen in der Landwirtschaft zahlreiche, insbesondere produktionstechnische Faktoren (wie z. B. regionale Klima- oder Bodenverhältnisse) ganz oder teilweise entgegen. Deshalb ist, zumindest für die Landwirtschaft als Zulieferer, Internal Sourcing auszuschließen.

6.7 Anforderungen an die Rohstoffe

6.7.1 Rohstoffspezifikationen

Rohstoffspezifikationen dienen dazu, die sehr unterschiedlichen Ansprüche der Verarbeitungsunternehmen an die Rohwaren zu konkretisieren. Für die Lieferanten sind sie ein Anhaltspunkt, um die Produktion auf die geforderten Qualitäten auszurichten. Die Anforderungen der aufnehmenden Hand an die Rohstoffe werden explizit formuliert. Grundlegend sind gesetzliche Vorgaben wie Handelsklassen oder Grenzwerte (bestimmter Inhalts- oder Schadstoffe). Darüber hinaus werden nach individuellem Verwendungszweck spezifische Qualitätskriterien festgelegt. Einige dieser Kriterien sind exakt definier- und somit messbar, wie z. B. mikrobiologische Parameter oder Gehalte an Inhaltsstoffen. Andere Merkmale hingegen wie Farbe, Geschmack, Frischegrad usw. unterliegen naturgemäß gewissen Schwankungen. Die Einhaltung dieser Kriterien ist nur näherungsweise zu bestimmen. Die Palette der möglichen Merkmale ist sehr weit gefasst, weshalb hier nur einige beispielhaft genannt werden können: Größe, Gewicht, Gehalt bestimmter Inhaltsstoffe (z. B. Vitamin C-Gehalt bei Gemüse, Zuckergehalt bei Zuckerrüben), Trockensubstanz, Farbe, Besatz, Verschmutzungsgrad, Verderb, Frischegrad, Freiheit von Krankheiten und weitere.

Exakt definierbare Qualitätsparameter sind genau einzuhalten. Aufgrund der sehr engen Auslegung der Kriterien werden bereits Partien im Grenzbereich abgelehnt. Bei allen weiteren Qualitätseigenschaften sind etwas größere Toleranzen möglich. Allgemein sind die qualitativen Ansprüche der Unternehmen an die Rohwaren nach Aussagen der Gesprächspartner sehr hoch. Eine Häufung von Beanstandungen bei einzelnen Lieferanten führt i. d. R. zur Beendigung der Geschäftsbeziehung. Einige der befragten Einkaufsmanager geben an, bei erhöhten Fehlerquoten im Wareneingangsbereich zunächst Ursachenforschung zu betreiben. Es wird versucht, gemeinsam mit den Lieferanten die Fehlerquellen zu identifizieren und zu beseitigen. Dieses Verhalten zeigt sich insbesondere bei Verarbeitungsbetrieben, die nach eigenen Angaben sehr langfristige Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten unterhalten. Hier kann eine sehr kooperative Zusammenarbeit beobachtet werden, die sich in dem Bemühen äußert, gemeinsam mit den Landwirten die Qualität in der Supply Chain zu erhöhen. Stellt sich trotz dieser Bemühungen in einem bestimmten Zeitraum kein Erfolg in Form einer deutlichen Verbesserung der Rohstoffqualität ein, kommt es auch hier zum Austausch der betreffenden Zulieferer.

6.7.2 Qualitätskonstanz

Die konstante Einhaltung der in den Rohstoffspezifikationen verankerten Qualitätsparameter ist für die Produktionsprozesse der Verarbeitungsbetriebe von essenzieller Bedeutung. Es wurde von den Gesprächspartnern eingeräumt, dass es sich bei den betreffenden Rohwaren um Produkte handelt, die generell gewisse Qualitätsunterschiede erwarten lassen. Im Gegensatz zu hochgradig standardisierten wie z. B. synthetischen Produkten, unterliegen Rohstoffe aus agrarischer Erzeugung als Naturprodukte zahlreichen äußeren qualitätsbestimmenden Einflüssen.

Die Witterung während der Vegetationsperiode und zum Zeitpunkt der Ernte kann in hohem Maße die Qualität der Rohstoffe beeinflussen. Jede Kultur hat individuelle Ansprüche hinsichtlich der Wachstumsfaktoren. Insgesamt wird in den wetterbedingten Einflüssen von allen befragten Unternehmen die bedeutendste Ursache für Abweichungen von den Qualitätsstandards gesehen. Nach Produktbereichen differenziert, kann der Einfluss mehr oder minder stark ausfallen. Während einige Unternehmensvertreter im Zeitablauf von relativ homogenen Qualitäten berichten, sehen andere größere Schwierigkeiten. Je gravierender die witterungsbedingten Einflüsse auf die Rohstoffqualität sind, umso größer die Anstrengungen, diesen Problemen durch intensive Planung und adäquate Maßnahmen zu begegnen. Die Maßnahmen sind so vielfältig, dass hier nur einige exemplarisch genannt werden können. So wird beispielsweise der Anbau in klimatisch günstigen Regionen konzentriert, den Rahmenbedingungen angepasst (z. B. konservierende Bodenbearbeitung in Trockenheitsstandorten), zur Vermeidung von Trockenschäden eine Beregnung vorgeschrieben, bei temperaturempfindlichen Kulturen die Ernte in die Nachtstunden verlegt und Produktionsabläufe dementsprechend angepasst.

Die Verantwortung für Qualitätskonstanz obliegt den Lieferanten. Die Abnehmer erwarten von den Landwirten ausreichendes Know-how bei der Bestandesführung und die Fähigkeit, durch geeignete Maßnahmen möglichen Qualitätsproblemen entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die verarbeitenden Betriebe auf die jeweiligen Kulturen spezialisierte Landwirte mit ausreichender Erfahrung im Anbau favorisieren. Bevorzugt zu solchen Erzeugern wird eine langfristig angelegte Geschäftsbeziehung angestrebt.

Einige Unternehmen sind dazu übergegangen, den Anbau und somit die Rohstoffqualität über einen eigenen Beraterstab zu optimieren. Den Landwirten wird gezielt Hilfestellung geleistet. Die Experten der (überwiegend größeren) Unternehmen besitzen umfangreiches Fachwissen, um die Produktionsbedingungen unter Berücksichtigung der spezifischen Ansprüche positiv zu beeinflussen. Die Beratungsleistung wird den Lieferanten überwiegend kostenfrei zur Verfügung gestellt. Diese Vorgehensweise ist eine weitere Facette einer langfristigen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit beider Seiten. Zielsetzung ist eine Verbes-

serung der Prozessqualität und Vermeidung von Kosten für Qualitätsmängel. Entstehende Mehrkosten der Verarbeiter für die eigene Anbauberatung werden durch geringere Fehlerkosten und eine bessere Gesamtqualität kompensiert. Einige Unternehmen instrumentalisieren die eigene Beratung der landwirtschaftlichen Zulieferer als Marketingargument, das als Qualitätsmerkmal gezielt in der Kommunikationspolitik eingesetzt wird.

Weitere Faktoren, die Qualitätsprobleme zur Konsequenz haben können, sind deutlich geworden. So wird bei nicht vertragsgebundener Produktion die Marktlage verschiedentlich als Ursache angesprochen, die indirekt zu wechselnden Qualitäten führt. Durch ein zeitweiliges Überangebot auf dem Markt bedingte niedrige Erzeugerpreise motivieren die Landwirte, den Beginn der Ernte in der Hoffnung auf einen Preisanstieg vorübergehend zu verzögern. In Kombination mit ungünstigen Witterungseinflüssen (z. B. Hitze, Regen) sind darum Qualitätseinbußen der Ernteprodukte möglich.

Viele Qualitätsprobleme entstehen nach Ansicht eines Gesprächspartners erst ex Ernte. Ursächlich sind vor allem falsche Erntetechnik oder fehlerhafter Transport. Die Anschaffung adäquater Mechanisierung kann für die Erzeugerbetriebe teilweise Investitionen in erheblichem Umfang bedeuten. Daher ergeht an die Landwirte die Empfehlung, bei nicht ausreichender Eigenmechanisierung oder fehlender Erfahrung die Dienstleistung kompetenter Lohnunternehmen in Anspruch zu nehmen. Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis belegen die Vorteilhaftigkeit. Ein größeres Unternehmen dieser Teilbranche lässt beispielsweise sämtliche Erntemaßnahmen über einen spezialisierten Lohnunternehmer abwickeln. So können zentral alle Maßnahmen koordiniert werden und die Anschaffung spezifischer Technik kann sich durch höhere Auslastungsgrade schneller amortisieren. Dieses Modell ist jedoch eher für Regionen mit einem höheren Konzentrationsgrad des Anbaus zweckdienlich. Alternativ bietet sich ein überbetrieblicher Zusammenschluss (Maschinengemeinschaft) mehrerer Erzeugerbetriebe an. In jedem Fall ist, unabhängig von der Art der Kooperation, eine geeignete und somit qualitätserhaltende Ernte- und Transporttechnik zwingend erforderlich.

Als weiterer Kritikpunkt werden lagerbedingte Qualitätseinbußen genannt. Bei lagerfähigen Rohstoffen, wie z. B. Kartoffeln, Zwiebeln und einigen Kohllarten, kann eine unsachgemäße Lagerung durch die Landwirte die Qualität negativ beeinflussen. Die Einlagerung erfolgt aus zwei Gründen. Aufgrund der Rohstoffeigenschaften ist zum einen die unmittelbare Verarbeitung nicht zwingend erforderlich. Zur Produktion benötigte Rohwaren werden von den Abnehmern nur nach Bedarf nachgefragt. Weiterer Beweggrund ist ein spekulatives Verhalten der Erzeuger in der Hoffnung auf mit zunehmendem Zeitabstand zur Ernte ansteigenden Marktpreisen. Verfügen die Landwirte nicht über geeignete Lagerkapazitäten, kann ein (nicht immer zu erwartender) späterer Mehrerlös durch Preisabschläge überkompensiert werden. Daher kann eine Investition der Landwirte in eine qualitätserhaltende

Lagertechnik lohnend sein, um Preisabschläge oder gar die Zurückweisung einzelner Partien zu vermeiden.

6.7.3 Umsetzung

Ausdrückliche Zielsetzung der Verarbeitungsbetriebe ist, eine gleich bleibend hohe Qualität der Rohstoffe zu erreichen und zu sichern. Zur Zielerreichung bedienen sich die befragten Hersteller verschiedener Instrumente. Qualitätserhaltende sowie -verbessernde Maßnahmen gewährleisten über Unternehmensschnittstellen hinweg höchstmögliche Qualitäten und überprüfen die Umsetzung der Vorgaben an die Lieferanten.

6.7.3.1 Qualitätskontrollen

Die für die Schnittstelle zwischen Landwirtschaft und Verarbeitung bedeutsamen Qualitätskontrollen lassen sich grob einteilen in Kontrollen, die vor der Ernte, während der Ernte und im Wareneingangsbereich der Verarbeitungsbetriebe erfolgen. Nicht alle befragten Unternehmen führen Kontrollen auf jeder der genannten Stufen durch, viele beschränken sich auf den Moment des Wareneingangs. Verarbeitungsunternehmen, deren strategischer Ansatz die Gestaltung und Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette ist, richten ihre Aktivitäten bereits auf ein sehr früheres Stadium der landwirtschaftlichen Erzeugung: Den Zeitpunkt vor der Aussaat. Je früher die Qualitätskontrolle und -überwachung ansetzt, umso eher lassen sich Fehler nicht nur erkennen, sondern auch vermeiden. Die ökonomischen Vorteile für beide Seiten (Produzenten wie Abnehmer) schlagen sich in geringeren Produktionskosten nieder. Positive Effekte entfalten ihre volle Wirksamkeit erst bei einer über mehrere Anbaujahre hinweg andauernden Lieferbeziehung. Unternehmen, die ihren Rohwarenbezug ausschließlich über Spotmärkte decken, sehen sich bei einer konsequenten Optimierung der Wertschöpfungskette bis zur Urproduktion vor zahlreiche Umsetzungsprobleme gestellt. Die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen greift erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung, deshalb bedarf es zur nachhaltigen Verbesserung der Gesamtqualität einer Kontinuität der Geschäftsbeziehung.

Unternehmen, die frühzeitig aktiv werden, suchen über Audits vor Ort (d. h. auf den Feldern) die Rahmenbedingungen der Produktion zu kontrollieren. Die Standorte werden im Vorfeld auf schädigende Einwirkungen überprüft, die erkennen lassen, inwieweit die Qualität der später erzeugten Rohstoffe den Anforderungen entsprechen wird. Kritisch beurteilt werden beispielsweise Fehler in der Fruchtfolgegestaltung (Risiko von Fruchtfolgeerkrankungen o. ä.), zu hohe Stickstoff-Werte im Boden (Risiko hoher Nitratmengen) oder in der Vergangenheit ausgebrachter Klärschlamm (Risiko z. B. von Schwermetallanreicherungen). Die

Maßnahmen greifen sehr weit, was in einem Beispiel deutlich wird. Ein Verarbeiter berichtet, dass die Vertragsanbauer sogar das zur Beregnung verwendete Wasser laboranalytisch auf unbedenkliche Wasserqualität hin zu untersuchen haben.

Während der Wachstumsperiode werden die Bestände in teilweise unregelmäßigen Zeitabständen mehrfach durch die Anbauberater kontrolliert. Zeichnen sich qualitätsmindernde Faktoren ab, wird umgehend durch geeignete Aktivitäten gegengesteuert. Nicht alle Verarbeitungsbetriebe verfügen für das laufende Monitoring der Bestände über ausreichend personelle Ressourcen. Unterstützend wird daher in einigen Fällen auf die Officialberatung, d. h. Spezialberater der Landwirtschaftskammer, zurückgegriffen.

Im Zuge der Ernte intensivieren einige Unternehmen die Kontrollen. Abzuerntende Bestände werden mehrmals pro Woche bis sogar täglich u. a. auf Reifegrad und Gesundheitsstatus der Pflanzen begutachtet. Rückstandsproben dienen der zusätzlichen Absicherung. Erst wenn die Proben in Labors auf Rückstände von Pflanzenschutzmitteln oder Überschreitung von bestimmten Grenzwerten untersucht wurden und sich keine Beanstandungen ergeben, erfolgt eine Freigabe für die Ernte.

Wareneingangskontrollen haben die größte Bedeutung im Zuge qualitätssichernder Maßnahmen. Es erfolgt eine permanente visuelle Begutachtung und stichprobenartige Untersuchung der eingehenden Rohstoffe. Viele Verarbeitungsunternehmen unterhalten dazu eigene Qualitätssicherungslabors. Hier können Mitarbeiter der Qualitätssicherung alle erforderlichen Untersuchungen vornehmen und zur Dokumentation der Rückverfolgbarkeit notwendige Dateien anlegen. Erfolgt die Erfassung (Abholung) der Rohstoffe durch die Verarbeitungsbetriebe, sind die Fahrer dahingehend geschult, Qualitätsmängel zu erkennen und ggf. eine Abnahme der Waren zu verweigern. Die Vorgaben, die über eine Annahme oder Ablehnung der angelieferten Rohwaren entscheiden, sind unternehmensindividuell. Der Anteil von Beanstandungen, welcher nicht überschritten werden darf, schwankt in der Stichprobe. Die Angaben reichen von einem Beanstandungsanteil von 0 % („Null-Fehler-Toleranz“) bis hin zu einem Anteil von 1,5 % oder mehr, der zur Ablehnung der gesamten Lieferung führt. Generelle Aussagen können für die Teilbranche nicht getroffen werden. Sanktioniert werden Qualitätsmängel mit Preisabschlägen bis hin zu Vertragsstrafen.

6.7.3.2 Qualitätssicherungssysteme

Qualitätssicherungssysteme (QS-Systeme) sind auf die Sicherheit der erzeugten Produkte gerichtet. Sie definieren Standards für die Herstellung und bieten geeignete Tools zur Prüfung und Aufzeichnung qualitätsrelevanter Tätigkeiten und Abläufe. Die Implementierung und Einhaltung dieser Vorgaben wird über Zertifikate dokumentiert.

Bedeutsam für die Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung sind die Qualitätssicherungssysteme EUREPGAP, IFS, QS (für Obst und Gemüse) sowie das staatliche Biosiegel. Teilweise haben Unternehmen individuelle Qualitätssicherungssysteme entwickelt, die auf bestehenden Systemen wie z. B. IFS basieren und nach spezifischen Anforderungen produktabhängig modifiziert worden sind. Das Anforderungsniveau kann über oder unter dem bestehenden Systeme liegen.

Die Interviewpartner beurteilen die relative Bedeutung der bestehenden Qualitätssicherungssysteme unterschiedlich. Die Entscheidung, ein bestimmtes Zertifikat für das eigene Unternehmen zu nutzen, erfolgt primär nach absatzseitigen Vorgaben. Alle Unternehmen in der Stichprobe sind als ein Element der Supply Chain ebenfalls Lieferanten nachfolgender Stufen. Kunden sind die weiterverarbeitende Industrie und der LEH. Daher dienen deren Vorgaben der überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner als Entscheidungsgrund für die Implementierung eines oder mehrerer QS-Systeme. Kritisch wurde in diesem Zusammenhang von Unternehmensvertretern geäußert, dass die Vorgaben nicht einheitlich sind. Der Aufwand für die Verarbeitungsbetriebe und deren Lieferanten, kann durch eine mehrfache Auditierung und Zertifizierung unverhältnismäßig stark anwachsen. Eine Kompatibilität durch gegenseitige Anerkennung der verschiedenen Systeme wird gewünscht. Für alle Akteure könnte dadurch der zeitliche und finanzielle Aufwand begrenzt werden.

Fast alle Gesprächspartner geben an, dass ihre Rohstofflieferanten bereits nach einem QS-System zertifiziert sind oder in naher Zukunft diese Zertifizierung erhalten werden. Eine klare Favorisierung eines einzelnen QS-Systems ist nicht zu beobachten. Lediglich bei QS (für Obst und Gemüse) der Qualität und Sicherheit GmbH zeigt sich eine deutliche Zurückhaltung. Nach Einschätzung einiger Einkaufsverantwortlicher ist die gegenwärtige Akzeptanz dieses Qualitätssiegels in der Industrie und speziell beim LEH sehr gering, wobei sie auch für die Zukunft keine Änderung erwarten. Die Präferenzen der größtenteils international aufgestellten Verarbeiter gehen zu den ebenfalls international ausgerichteten Systemen wie IFS und EUREPGAP. Die Lieferanten der Verarbeiter, die über eine Bio-Range verfügen, sind ausnahmslos nach EU-Öko-Verordnung (Verordnung (EWG) Nr. 2092/91) zertifiziert.

Aus den Gesprächen wird die insgesamt außerordentlich große Bedeutung von auf solchen QS-Systemen basierenden Zertifikaten deutlich. Durch die dokumentierte Einhaltung

bestimmter Standards werden das Qualitätsrisiko und die Qualitätsunsicherheit merklich reduziert. Gestiegene Anforderungen an die Lebensmittelherstellung hinsichtlich Produkthaftung und Rückverfolgbarkeit veranlassen die verarbeitenden Unternehmen, vermehrt auf zertifizierte Rohstoffe zurückzugreifen. In bestimmten Bereichen (z. B. dem Bio-Bereich) ist durch gesetzliche Auflagen die Zertifizierung der Rohwaren eine notwendige Voraussetzung. Der Kreis möglicher Lieferanten reduziert sich daher auf bereits zertifizierte Zulieferer. Fast alle verarbeitenden Unternehmen zeigen ein teilweise großes Interesse daran, die Beschaffungsmärkte zu erweitern. Sie versuchen, auf eine möglichst große Anzahl audierter Erzeuger zurückzugreifen. Trifft dies auch auf ausländische Lieferanten zu, wird die Bedeutung der nationalen Rohstoffbasis zugunsten eines internationalen Einkaufs relativiert. Die Austauschbarkeit der Lieferanten erhöht sich, weshalb der Rohstoffpreis als kaufbestimmender Faktor verstärkt an Gewicht gewinnt. International ausgerichtete Systeme haben wesentlich dazu beigetragen. So sind beispielsweise nach den Standards von EUREPGAP im Jahr 2003 weltweit bereits rund 13.000 Erzeuger von Obst und Gemüse zertifiziert (MÖLLER, 2004, S. 36).

Der beschriebene Sachverhalt kann in der Stichprobe für alle Produktbereiche (inkl. Bio-Produkte) bestätigt werden. So z. B. bei einem Hersteller, dessen Produktportfolio auch Bio-Produkte enthält. Dieser Verarbeiter hat sein Beschaffungsareal auf das europäische und außereuropäische Ausland erweitert. Dortige, nach den Kriterien der EU-Öko-Verordnung 2092/91 zertifizierte Lieferanten, bieten die Rohstoffe im Vergleich zu inländischen Erzeugern wesentlich günstiger an. Komparative Kostenvorteile des internationalen Handels können nutzbar gemacht werden.

Im Ergebnis kann bestätigt werden, dass Qualitätssiegel tendenziell die Austauschbarkeit der Rohstoffe erhöhen und langfristig nicht als Differenzierungsmerkmal, als so genannte Unique Selling Proposition (USP), geeignet sind. Dies trifft nicht nur auf gesetzlich reglementierte Bereiche wie den Biobereich zu, sondern ist bei allen Produktgruppen zu beobachten.

Die Internationalisierung des Einkaufs wird nicht uneingeschränkt als positiv bewertet. Negativ wird angemerkt, dass gegenwärtig nicht alle internationalen Lieferanten zertifiziert sind. In bestimmten Ländern verfügen im Gegensatz zu den zahlreichen teilweise kleinen Erzeugerbetrieben lediglich Bündler und Zwischenhändler über entsprechende Zertifikate. Eine lückenlose Dokumentation und Rückverfolgbarkeit ist somit in Frage zu stellen. Gleichfalls kann die Implementierung und Überwachung eines QS-Systems im Ausland Probleme bereiten. Qualitätsaudits vor Ort sind generell mit höheren Kosten und erheblichem zeitlichen Aufwand verbunden. Zusätzlich wird von einzelnen Gesprächspartnern die Mentalität der Lieferanten in bestimmten Ländern bemängelt. So sind das Qualitätsdenken

und der Qualitätsanspruch („Qualitätsverständnis“) nach deren Äußerungen noch nicht in allen Lieferländern gleichermaßen stark ausgeprägt.

6.7.3.3 Qualitätsmanagementsysteme

Einige der befragten Unternehmen haben teilweise recht komplexe Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) konzipiert. Die QM-Systeme sind vom Umfang weiter als QS-Systeme gefasst. Während es sich bei QS-Systemen um Produktzertifizierungen handelt, wird bei QM-Systemen das Gesamtunternehmen betrachtet (WURM, 2004, S. 21). Es sollen sowohl Produkt- als auch Prozessqualität gewährleistet werden (SCHUHMAN, 2003, S. 39). QM-Systeme beinhalten weiterhin eine kunden- und marktorientierte Perspektive, nach der das Unternehmen seine gesamten Abläufe ausrichtet (ROTHER, o. J., S. 7).

Von Bedeutung in der Stichprobe sind als QM-Systeme HACCP und ISO 9000 ff. In einigen Unternehmen wurden darüber hinaus individuelle Adaptionen der genannten QM-Systeme vorgenommen. Vor allem größere Hersteller benutzen diese als „Plattform“, die produkt-spezifisch weiterentwickelt wird. Es kommt auch zu Kombination von HACCP oder ISO mit einem unternehmensinternen Audit. Entscheidend für die Ausgestaltung, aber auch Praktikabilität und Verlässlichkeit der QM-Systeme, ist die Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse. Eine Zertifizierung nach DIN ISO 14001 (Umweltmanagementsystem) wird von keinem Einkaufsverantwortlichen genannt. Überwiegend erwarten die Abnehmer eine Auditierung der Lieferanten nach den Kriterien von HACCP und ISO 9000 ff.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Anzahl der Lieferanten, die nicht nach einem QM-System oder QS-System auditiert sind, stark rückläufig ist. Die Absatzsituation von Lieferanten ohne jegliche Zertifikate ist zukünftig als kritisch zu beurteilen. Nicht zertifizierte Rohstoffe werden, sofern sich überhaupt noch Abnehmer finden werden, nur noch mit deutlichen Preisabschlägen von den Verarbeitungsbetrieben aufgenommen. Eine erhöhte Zahlungsbereitschaft für zertifizierte Waren besteht hingegen nicht, da die Zertifizierung künftig als üblicher Standard vorausgesetzt werden wird.

6.8 Anforderungen an die Lieferanten

Neben den grundsätzlichen Rohstoffanforderungen sind die Anforderungen an die Lieferanten herauszuarbeiten. Besonders von Interesse sind dabei die Kriterien, anhand derer die Abnehmer ihre Zulieferer auswählen und bewerten. Daher werden zunächst die Merkmale aufgeführt, die die Lieferanten der Verarbeitungsbetriebe zu erfüllen haben. Im Anschluss wird gesondert auf die vertraglichen Bindungen eingegangen. Wie zu zeigen sein

wird, haben vertragliche Beziehungen in der untersuchten Teilbranche eine besondere Bedeutung. Abschließend werden einige allgemeine Aspekte der Geschäftsbeziehungen beleuchtet.

6.8.1 Kriterien der Lieferantenauswahl

Die Auswertung der Gespräche ergibt, dass eine isolierte Betrachtung der Ansprüche an Rohstoffe und Lieferanten nur bedingt möglich ist, da teilweise enge Zusammenhänge bestehen. Einige Aspekte der nachfolgenden Kriterien wurden daher bereits im vorangegangenen Abschnitt angesprochen. Um alle maßgeblichen Kriterien in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen, erfolgt in Einzelfällen eine wiederholte Darstellung.

Die meisten der beschriebenen Kriterien besitzen für alle Lieferanten gleichermaßen Gültigkeit. Einige der Erwartungen der Unternehmen sind speziell an landwirtschaftliche Betriebe als Zulieferer gerichtet, andere zielen auf Zwischenstufen ab. Gemäß der Zielsetzung des Forschungsvorhabens, wird im Folgenden auf Anforderungen eingegangen, die sich primär auf Landwirte als Zulieferer beziehen.

Qualität

Grundsätzlich steht die Qualität der Beschaffungsobjekte als Auswahlkriterium im Vordergrund. Die konsequente Einhaltung des geforderten Qualitätsniveaus ist entscheidend für die Festigung der Position der Lieferanten als (langfristiger) Geschäftspartner der verarbeitenden Unternehmen. Speziell für landwirtschaftliche Betriebe ergibt sich, wie im vorangegangenen Abschnitt bereits beschrieben, durch die Besonderheiten der agrarischen Rohstoffe im erhöhten Umfang die Notwendigkeit, möglichen Qualitätsschwankungen frühzeitig entgegenzuwirken. Einhaltung der „guten fachlichen Praxis“ sowie kulturspezifische Kompetenz sind notwendige fachliche Voraussetzungen, die Lieferanten zu erfüllen haben. Der probeweise Anbau bestimmter Kulturen durch Landwirte, die über keine ausreichenden Produktionskenntnisse verfügen, wird von den Unternehmensvertretern sehr kritisch gesehen. Demzufolge ist die fachliche Qualifikation der Lieferanten von übergeordneter Bedeutung.

Kommt es dennoch zu Qualitätsproblemen, bewerten die Verarbeiter ein proaktives Verhalten der Erzeuger als sehr positiv. Die Gesprächspartner erwarten in solchen Situationen von den Lieferanten, dass diese offen von Schwierigkeiten berichten, um eine gemeinsame Problemlösung zu ermöglichen. Verschleiern von Qualitätsproblemen oder „Verdünnung“ qualitativ minderwertiger Partien, wie es vereinzelt berichtet wird, führt zu einer nachhaltigen Störung des Vertrauensverhältnisses und disqualifiziert die entsprechenden Zulieferer.

Zuverlässigkeit

Ein weiteres zentrales Kriterium ist die Zuverlässigkeit. Hierunter ist primär Liefertreue zu verstehen. Die Abnehmer erwarten eine termingerechte Ablieferung der zugesicherten bzw. vereinbarten Mengen. Verspätete Anlieferung führt zu Störungen des Produktionsablaufs oder zur ineffizienten Auslastung der Produktionskapazitäten.

Lieferanten können sich ferner durch den Verzicht auf opportunistisches Verhalten profilieren. Das bei nicht vertraglich abgesicherter Produktion bereits beschriebene Zurückhalten von Rohstoffen aus rein spekulativen Gründen wird als sehr negativ empfunden. In diesem Zusammenhang wird auch durchaus von einem „erpresserischen“ Verhalten einzelner Zulieferer berichtet. Gelegentlich kommt es in Jahren mit hohen Erzeugerpreisen, die i. d. R. mit einem knappen Angebot einhergehen, zu nachträglichen oder überzogenen Preisforderungen. Auch wenn den Verarbeitungsbetrieben kurzfristig keine Maßnahmen zur Verfügung stehen, reagieren sie mittelfristig durch einen Wechsel der betreffenden Lieferanten. Selbst in Fällen vertraglich geregelter Produktion berichten die Gesprächspartner von Einzelfällen, in denen die Erzeuger versuchen, Teile der Ernte zurückzuhalten, um diese zu höheren Erzeugerpreisen auf dem freien Markt abzusetzen.

Zeigen Lieferanten kein opportunistisches Verhalten und verhalten sich stattdessen stets fair, honorieren einzelne Befragte dies u. a. dadurch, dass in Jahren mit deutlichen Ernteüberschüssen die Abnahme über die vereinbarten Mengen hinaus zu angemessenen Preisen garantiert wird. Neben der Qualität ist Zuverlässigkeit in jeglicher Hinsicht das bedeutendste Merkmal zur Auswahl und Bewertung von Lieferanten.

Zertifizierung

Alle Lieferanten müssen über die für die Verarbeitungsbetriebe wesentlichen Zertifikate verfügen, die eine lückenlose Rückverfolgbarkeit gewährleisten. In Einzelfällen wird unter bestimmten Voraussetzungen auf Zertifikate verzichtet, wenn die Lieferanten alle zur Rückverfolgung notwendigen Dokumente vorweisen können. Dennoch wird die Nichtteilnahme an einem QS- oder QM-System mittel- bis langfristig zum Ausschluss aus dem Kreis der Lieferanten führen.

Liefermengen

Die Leistungsfähigkeit der Lieferanten, bezogen auf den Umfang der Liefermengen, ist nicht für alle Unternehmen vorrangiges Auswahlkriterium. Unternehmen, die mit Vertragslandwirten zusammenarbeiten, setzen überwiegend eine Mindestanbaufläche bzw. Mindestfläche (LN) voraus. Da der Umfang zwischen den einzelnen Kulturen variiert, zählen grundsätzlich auch landwirtschaftliche Nebenerwerbsbetriebe zu den Lieferanten. Generell werden mit dem Ziel der Kostendegression größere Mengen pro Lieferant angestrebt.

Einige der Abnehmer unterstellen weiterhin, dass Betriebe, die Anbau in größerem Umfang vornehmen, motivierter und kompetenter (durch mehr Erfahrung) sind. Es wird von den Verarbeitern ein kausaler Zusammenhang zwischen der Größe der Betriebe und deren Kompetenz und Engagement gesehen.

Direkten Einfluss auf die möglichen Liefermengen übt die Fruchtfolgegestaltung aus. Restriktionen ergeben sich insbesondere für ökologisch wirtschaftende Betriebe und solche, die nach den Prinzipien des Integrierten Pflanzenbaus arbeiten. Der Einhaltung einer standortgerechten und wirtschaftlichen Fruchtfolge wird besonderes Augenmerk geschenkt. Vorteile ergeben sich für flächenstarke Betriebe, da diese unter Berücksichtigung ökonomischer wie ökologischer Kriterien einen hohen Gesamtertrag erzielen können. Für Betriebe, bei denen gegenwärtig aus ökonomischen (z. B. Pachtpreisniveau) oder sonstigen Gründen ein Wachstum nicht angezeigt ist, ist zu empfehlen, mit anderen Landwirten eine Bündlung des Angebots vorzunehmen. Alternativ kann über einen Flächentausch mit anderen Erzeugern der einzelbetriebliche Anteil einer Kultur in der Fruchtfolge erhöht werden.

Flexibilität

Einige Verarbeitungsbetriebe erwarten von den Lieferanten, sehr kurzfristig auf Änderungen der Liefermengen reagieren zu können. Zulieferer, die auf der Stufe der Zwischenverarbeitung tätig sind, verfügen überwiegend über ausreichende Lagerbestände, die es ihnen relativ problemlos ermöglichen, diesen Forderungen zu entsprechen. Landwirtschaftliche Betriebe reagieren hingegen sehr unelastisch auf Änderungen der nachgefragten Mengen. Das Kriterium der Flexibilität ist, bedingt durch die mangelnde Angebotselastizität der landwirtschaftlichen Erzeuger, hauptsächlich an Zwischenverarbeiter bzw. -lieferanten gerichtet. Im Übrigen werden die Produktionsmengen des gesamten Anbaujahres im Vorhinein vertraglich festgelegt. Der Umfang der vereinbarten Mengen ist überwiegend so bemessen, dass der Produktion ausreichend Rohstoffe zur Verfügung stehen. Ausnahme bilden die Kulturen, die generell über den freien Markt abgesetzt werden (z. B. Kartoffeln). Hier bietet sich für die Landwirte die Möglichkeit, einen Mengenausgleich über einen Zusammenschluss mit anderen Erzeugerbetrieben vorzunehmen.

Technische Ausstattung

Die Bedeutung der technischen Ausstattung der landwirtschaftlichen Betriebe ist als sehr hoch anzusehen, da hierüber unmittelbar die Qualität der Rohstoffe beeinflusst wird. Die Verarbeitungsunternehmen machen überwiegend keine besonderen Vorgaben an die Betriebe, eine bestimmte Produktionstechnik vorzuhalten. Allgemein wird erwartet, dass die Erzeuger über alle technischen Geräte verfügen, die eine qualitativ hochwertige Produktion, Ernte und evtl. auch Lagerung sicherstellen. Sofern die Investitionen für den Einzelbetrieb

eine zu große finanzielle Belastung darstellen, wird die Dienstleistung landwirtschaftlicher Lohnunternehmen in Anspruch genommen. Im Gemüseanbau haben einige Lieferanten einen Nachweis über die Möglichkeit der Beregnung zu erbringen. Hier ist die Anschaffung entsprechender Anlagen zwingend erforderlich.

Räumliche Nähe

Die Bedeutung der Entfernung der Lieferanten zu den Verarbeitungsunternehmen wird unterschiedlich beurteilt. Mit Bezug auf die verfolgte Beschaffungsstrategie fallen bei dieser Entscheidung vor allem Produkteigenschaften wie Transportfähigkeit und Transportwürdigkeit der Rohstoffe ins Gewicht. Beispielsweise sind bei leicht verderblichen Rohstoffen kurze Transportwege unerlässlich. Für Landwirte, die nicht in vertretbarer Nähe zu einem Verarbeitungsbetrieb angesiedelt sind, ist der Anbau solcher Kulturen daher ungeeignet.

Bindungsbereitschaft

Aus den Gesprächen wird der hohe Stellenwert deutlich, den das Ziel der Versorgungssicherung einnimmt. Um Versorgungsrisiken zu minimieren, nehmen insbesondere die gemüseverarbeitenden Unternehmen eine Absicherung der Rohstoffbasis durch eine vertragliche Anbindung der Zulieferer vor. Da in diesem Bereich noch sehr intensiv mit den Erzeugern zusammengearbeitet wird, hat die Vertragslandwirtschaft (Vertragsanbau) eine sehr weite Verbreitung gefunden. Landwirtschaftliche Betriebe, die solche Unternehmen beliefern wollen, müssen bereit sein, sich vertraglich zu binden, obwohl die Verträge aufgrund ihrer teilweise starken Ausgestaltung eine gewisse Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit bedeuten. Auch Lieferanten obstverarbeitender Betriebe müssen, falls gefordert, die Bereitschaft mitbringen, Kontrakte mit den Abnehmern abzuschließen. In einem Fall berichtet ein Hersteller von Obstkonserven, dass die Weigerung heimischer Kirschenerzeuger, sich vertraglich an die Abnehmer zu binden, dazu geführt hat, dass das betreffende Unternehmen die Beschaffung ausschließlich über das Ausland abwickelt. Die Erzeuger hofften aus spekulativen Gründen, höhere Erlöse am freien Markt zu erzielen.

Sonstige Anforderungen

Die befragten Unternehmen haben diverse unternehmensindividuelle Ansprüche, die teilweise sehr spezifisch sind. Davon sind zwei Kriterien zur Übertragbarkeit auf die gesamte Teilbranche geeignet: Die Anforderungen an das Preis-/Leistungsverhältnis der Rohstoffe sowie an die Innovationsbereitschaft der Lieferanten.

Ein angemessenes Preis-/Leistungsverhältnis wird in erster Linie von Lieferanten der Zwischenstufen erwartet. Auf dieser Ebene sind die Rohstoffpreise in gewissen Bandbreiten verhandelbar. Für Rohwaren, die direkt von der landwirtschaftlichen Erzeugerstufe bezogen

werden, sind die Gestaltungsspielräume der Preise sehr eng. Landwirte haben nur in sehr begrenztem Rahmen Möglichkeiten, die Preise durch Verhandlungen zu gestalten, da sie üblicherweise als Mengenanpasser auf gegebene Preise (Marktpreise) reagieren. Bei sinkenden Verbraucherpreisen, die in der Konsequenz zu ebenfalls sinkenden Erzeugerpreisen führen, ist ein striktes Kostenmanagement zur Einkommenssicherung der landwirtschaftlichen Betriebe von besonderer Bedeutung. Daher kann für Lieferanten auf Ebene der Primärproduktion die Empfehlung abgeleitet werden, ihre Produktion verstärkt unter Kostengesichtspunkten zu optimieren.

Eine höhere Zahlungsbereitschaft von Seiten der abnehmenden Unternehmen besteht nur, wenn die Lieferanten einen Mehrwert in irgendeiner Form bieten. Dieser Mehrwert kann in besonderen Qualitäten oder Leistungen bestehen. Spezifische Rohstoffqualitäten werden von den Einkaufsleitern als häufigster Grund zur Zahlung höherer Rohstoffpreise angegeben. Aber auch die Bereitschaft von Lieferanten, gemeinsam mit den Verarbeitern Innovationen zu entwickeln, wird durch einen Mehrpreis honoriert. Einige Gesprächspartner äußern den Wunsch, dass (auch landwirtschaftliche) Zulieferer sich im Rahmen der Produktentwicklung vermehrt einbringen sollten. Zur Umsetzung von Innovationen sind die Unternehmen auf geeignete und integre Partner angewiesen. Für Landwirte bieten sich beispielsweise Möglichkeiten im versuchsweisen Anbau neuer Kulturen oder Sorten oder der Umsetzung bestimmter Produktionstechniken.

6.8.2 Vertragliche Bindungen

Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren ist durch eine im Vergleich zu anderen Subsektoren stärker ausgeprägte vertragliche Bindung gekennzeichnet. In diesem Kontext offenbaren sich erneut grundlegende Unterschiede in den Vorgehensweisen von Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung. Die Bedeutung der langfristig abgesicherten Erzeugung von Rohstoffen (Vertragslandwirtschaft) ist bei Gemüse als sehr hoch, bei Obst hingegen als relativ gering einzustufen. Ursächlich für diesen Gegensatz ist die Strategiewahl der obstverarbeitenden Betriebe, die Lieferbeziehungen stärker auf diskrete Spotmarkt-Transaktionen ausrichten. Eine Notwendigkeit zur langfristigen Absicherung der Rohstoffbasis wird nicht gesehen. Grundsätzlich nimmt der Stellenwert vertraglicher Bindungen (Vertragsproduktion, Vertragslandwirtschaft) zu, wenn Angebot und Nachfrage einander angepasst, etwaige Risiken abgesichert und Informationsasymmetrien reduziert werden sollen (ANDEREGG, 1999, S. 225 f). Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen einen kausalen Zusammenhang. Ergänzend können noch zusätzliche Einflussfaktoren identifiziert werden, auf die nachfolgend eingegangen wird.

Alle Interviewpartner gemüseverarbeitender Unternehmen betonen die Notwendigkeit, den Rohstoffbezug langfristig vertraglich abzusichern. Der Umsetzung dienen Verträge mit unterschiedlichen Laufzeiten. Die Vertragsdauer beträgt i. d. R. ein Jahr, in einigen Fällen zwei, fünf oder zehn Jahre. Zusätzlich werden die zwölfmonatigen Verträge durch unbefristete oder sehr langfristige Rahmenverträge ergänzt. Die Jahresverträge ermöglichen eine flexible Gestaltung von Mengen und Preisen, während die Rahmenverträge für die Beständigkeit der Bindung sorgen. Verträge mit einer zwölfmonatigen Laufzeit ohne zusätzliche Rahmenverträge werden fast ausnahmslos nach Ablauf mit denselben Vertragspartnern erneut abgeschlossen. Demzufolge scheint es gerechtfertigt, auch Vertragsbeziehungen mit einer nominal kürzeren Laufzeit als langfristig zu bezeichnen.

Auf die Frage nach den Hauptbeweggründen für vertragliche Bindungen nennen Unternehmensvertreter die Sicherung der Versorgung, der Qualität und der Beschaffungspreise. Die Preissicherung scheint dabei im Vergleich zu den beiden anderen Zielsetzungen von etwas untergeordneter Bedeutung zu sein.

Für viele der befragten Unternehmen ist die Absicherung der Rohwarenversorgung dominierend bei der Gestaltung der Verträge. Motiv ist die durch lange Anbauzeiten äußerst geringe Angebotselastizität der landwirtschaftlichen (hier pflanzlichen) Produktion. Im Fall negativer exogener Einflüsse kann die Versorgungslage der Verarbeiter dramatisch beeinflusst werden. Ungleichmäßige Auslastung der Kapazitäten, Engpässe in der Produktion bis hin zu zeitweiligem Produktionsausfall sind mögliche Folgen. Zusätzlich konkurrieren die Verarbeiter mit anderen Unternehmen um die auf dem freien Markt verfügbaren Rohstoffe. Zur Minimierung dieses Risikos sichern die Unternehmen in der Stichprobe mehrheitlich bis zu 100 % ihres Bedarfs an Rohstoffen vertraglich ab. Als Variante kann vereinzelt ein Splitting der Anteile beobachtet werden. So werden bspw. lediglich 80 % des prognostizierten Bedarfs über Verträge gesichert. Für die verbleibenden 20 % werden im Bedarfsfall entweder Lieferoptionen vereinbart oder die Mengen über den freien Markt beschafft (vgl. dazu auch o. V., 2003, S. 26). Ein Unternehmensvertreter hat einen weiteren Aspekt angesprochen. Er bezeichnet die vertraglichen Bindungen als entscheidendes Mittel zur Steuerung der am Markt verfügbaren Angebotsmengen. Seiner Erfahrung nach kann ein Überangebot mit daraus resultierendem Preisdruck begrenzt werden, wenn Erzeuger und Verarbeiter im Rahmen vertraglicher Bindungen enger zusammenarbeiten. Da die Vertragsparteien frühzeitig einen Überblick über benötigte und produzierte Mengen erlangen, erhöht sich die Markttransparenz. Das ermöglicht, den Markt besser zu lenken und einem übermäßigen Anbau rechtzeitig entgegenzuwirken.

Für alle Gesprächspartner ist die vertragliche Bindung weiterhin ein entscheidendes Instrument, um die Qualität der Rohstoffe in ihrem Sinne zu beeinflussen und zu sichern. Häufig

haben die Verarbeiter vom üblichen Standard abweichende, spezifische Qualitätsansprüche. Über die vertragliche Bindung besteht die Möglichkeit, Kenntnisse über Produktionsprozess und -bedingungen zu erlangen sowie die eigenen Standards festzuschreiben. Auf diesen Vereinbarungen basierend kann die kontinuierliche Einhaltung der Qualitätsparameter überprüft und eingefordert werden. Da viele qualitätssichernde und -verbessernde Maßnahmen einen längeren Zeitraum zur Wirksamkeit benötigen, sind nur über eine langfristige Anbindung der Lieferanten nachhaltige Effekte erzielbar.

Häufig ist die Preisentwicklung bis zur Ernte im Vorfeld nicht abzuschätzen. Daher werden bei allen Verträgen die Abnahmepreise bereits bei Vertragsabschluss fixiert. Ein Einkaufsverantwortlicher erklärt, dass die Preisfindung gemeinsam mit Wettbewerbern und Lieferanten (organisiert in Erzeugerzusammenschlüssen oder über Bündler) nach Angebot und Nachfrage erfolgt. So zahlt „die Industrie“ einen einheitlichen Preis, der von allen getragen und eingehalten wird. Hier wird ein weiterer Vorteil der engeren Zusammenarbeit deutlich. Nur über die vertragliche Bindung der Akteure können, wie vorangegangen beschrieben, Angebot und Nachfrage eingeschätzt werden. Dann ist es eine Sache der Verhandlung, die Situation zu bewerten und für beide Seiten akzeptable Preise festzulegen. Erzeugerbetriebe und Verarbeiter erhalten eine Orientierungs- und Kalkulationsgrundlage, an der beide das Kostenmanagement in der Produktion ausrichten können. So kann beispielsweise im Vorfeld die Wirtschaftlichkeit bestimmter Bearbeitungsmaßnahmen (z. B. Pflanzenschutz) eingeschätzt bzw. beurteilt werden. Die Rohstoffbeschaffung ohne vertraglich gesicherte Festpreise wird von einem Interviewpartner als „Lottospiel“ bezeichnet. Ein weiterer betont: „ohne Verträge geht es nicht“.

Der geringe Anteil von Unternehmen der Obstverarbeitung in der Stichprobe lässt nur eingeschränkt Aussagen zu Vertragsbeziehungen in diesem Bereich zu. Es ist jedoch abzuleiten, dass auch hier alle Beschaffungsaktivitäten über Kontrakte (Jahreskontrakte) geregelt werden. Eine abweichende Ausrichtung der Sourcing-Strategien führt hingegen zu Unterschieden bei den vertraglichen Bindungen. Die Austauschbarkeit der Lieferanten steigt u. a. durch den wesentlich höheren Verarbeitungsgrad der Rohstoffe stark an. Die Beschaffungsvolumina werden von den Unternehmen überwiegend über jährliche Ausschreibungen an die jeweils günstigsten Lieferanten vergeben, wodurch eine mit gemüseverarbeitenden Unternehmen vergleichbare Kontinuität in der Zuliefer-Abnehmer-Beziehung nicht entsteht. Die Homogenität und Transportfähigkeit der international beschafften Rohstoffe macht eine engere vertragliche Bindung an die Lieferanten nicht zwingend notwendig. Mit zunehmender Spezifität der Rohstoffe (z. B. Bioprodukte) steigt vereinzelt auch hier die Bereitschaft, längerfristige Beziehungen zu einzelnen Lieferanten über vertragliche Bindungen einzu-

gehen. Zusätzliche Informationen zur Vertragsgestaltung von obstverarbeitenden Betrieben liegen nicht vor, so dass weitere Aussagen nicht möglich sind.

Umfang und Ausgestaltung der Verträge variieren in der Stichprobe sehr deutlich. Die Bandbreite reicht von relativ einfachen Verträgen bis hin zu komplexen und sehr detaillierten Vertragswerken. Wie bereits angesprochen, beinhalten alle Verträge Angaben zu Mengen, Preisen und Spezifikationen bzw. Qualitäten. Darüber hinaus werden Zahlungsbedingungen, Lieferzeiten und -intervalle, Verpackungsform, sowie sonstige Konditionen und Auflagen festgeschrieben. Ganz wesentlicher Vertragsbestandteil sind die Auflagen, die den Erzeugern von den Abnehmern gemacht werden. Vorgegeben werden Sorten, Bearbeitungs- und Pflanzenschutzmaßnahmen (z. B. Mittel, Termine, Häufigkeit). Es erfolgt ein Verbot der Klärschlamm- und Kompostausbringung, die Fruchtfolgegestaltung wird beeinflusst, ein Weiterverkauf von Übermengen an konkurrierende oder andere Abnehmer wird ausgeschlossen (Exklusivitätsrecht) usw. Während einige Verarbeiter prinzipiell standardisierte Verträge verwenden, ändern andere diese lieferantenspezifisch ab. Überdies hat die verfolgte Beschaffungsstrategie Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung: Single Sourcing bedarf beispielsweise einer höheren Absicherung durch Vereinbarung von Deckungskäufen usw.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass unter folgenden Voraussetzungen verstärkt eine längerfristige (d. h. vertragliche) Bindung der Lieferanten angestrebt wird:

- bei unverarbeiteten Rohstoffen
- bei geringfügig standardisierten, spezifischen Rohstoffen
- bei direkter Zusammenarbeit mit der Stufe der Primärerzeugung
- bei der Umsetzung langfristiger Maßnahmen
- bei starkem Know-how-Transfer
- bei geringerer Austauschbarkeit der Lieferanten
- bei erhöhten Mengen- und Preisrisiken

Insgesamt beurteilen die befragten Unternehmen vertragliche Bindungen als sehr positiv. Sie geben an, dass auch für die Lieferantenseite die Vorteile klar überwiegen. Die Landwirte profitieren neben der erwähnten Preissicherheit zusätzlich durch die Abnahmesicherheit der Ernterzeugnisse. Lediglich in einem Fall wird berichtet, dass ein Unternehmen seine Machtposition zum Nachteil der Landwirte ausgenutzt und die Abnahme der vertraglich vereinbarten Mengen verweigert hat. Eine missbräuchliche und opportunistische Interpretation der Vertragsvereinbarungen durch das Verarbeitungsunternehmen bedeutete für die betroffenen Erzeuger finanzielle Einbußen. Im Nachhinein ließen sich, gestützt auf vertragliche Regelungen, juristisch dennoch Entschädigungszahlungen durchsetzen. Verträge

können opportunistisches Verhalten auf beiden Seiten zwar nicht verhindern, bieten aber eine Grundlage zur nachträglichen Durchsetzung berechtigter Forderungen.

Positiv aus Sicht der Landwirte ist ferner die (zumindest theoretische) Möglichkeit zur Beeinflussung der Erzeugerpreise. In vertragsungebundener Produktion können die Erzeuger nur auf sich frei am Markt bildende Rohstoffpreise reagieren („Mengenanpasser“). Während verschiedene Institutionen (bspw. ZMP, Verbände, Landwirtschaftskammern) versuchen, die Markttransparenz durch Veröffentlichung relevanter Informationen in Form von Preis- und Mengenschätzungen zu verbessern, ist nach wie vor in der zersplitterten Angebotsstruktur der Landwirtschaft die Hauptursache für die fehlende Einflussnahme zu sehen. Durch die Kontrahierung der Lieferbeziehungen können die landwirtschaftlichen Lieferanten die Preise mit den Abnehmern verhandeln. In einer solchen Situation ist es vom Verhandlungsgeschick der Landwirte abhängig, für sie optimale Ergebnisse zu erzielen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass vielfach die einzelnen Landwirte in Erzeugerzusammenschlüssen (Vereinen, Genossenschaften usw.) organisiert sind. Ein bevollmächtigter Verhandlungsführer vertritt in diesem Fall die Landwirte bei den Vertragsgesprächen, die durch die Bündelung der Mengen zusätzlich in ihrer Verhandlungsposition gestärkt sind. Durch die Absicherung der Preise bekommen die Erzeuger die Gewissheit, dass von ihnen erbrachte abnehmerspezifische Mehrleistungen angemessen finanziell honoriert werden. Die Erlösunsicherheit gegenüber der Produktion für den freien Markt nimmt deutlich ab.

Aus den geführten Gesprächen zeichnet sich eine Veränderung des Anforderungsprofils der Landwirte ab. Die Erzeuger müssen sich zukünftig auf gestiegene und weiter steigende Anforderungen an ihre unternehmerischen Fähigkeiten, insbesondere an die Vermarktungskompetenz, einstellen. Während in der Vergangenheit die rein produktionstechnischen Fähigkeiten der Landwirte im Vordergrund standen, ist zu erwarten, dass diese alleine künftig für erfolgreiches Bestehen am Markt nicht mehr ausreichen werden. Zukünftig müssen Erzeuger, die für den freien Markt produzieren, die Vermarktung verstärkt in Eigeninitiative übernehmen. Die Bedürfnisse des Marktes (der Abnehmer) sind bereits bei der Betriebsorganisation und der gesamten Produktionsplanung zu berücksichtigen. Eine Alternative bietet lediglich die Anbindung an Zwischenstufen wie u. a. Agrarhandelsunternehmen (Großhändler) oder Genossenschaften, die über geeignete Fachleute für die Vermarktung der Rohstoffe verfügen. Allerdings mindern hierbei zusätzliche Verdienstspannen der einbezogenen Zwischenstufen die Erlöse der Landwirte.

Für die kommenden Jahre ist eine weitere Zunahme vertraglicher Bindungen zwischen den beiden Wertschöpfungsstufen zu erwarten. Die Beziehungen werden sich, zumindest im Teilbereich der Gemüseverarbeitung, noch weiter intensivieren.

6.8.3 Geschäftsatmosphäre

Es stellt sich die Frage, wie die Unternehmen die Zusammenarbeit mit den Lieferanten in der Praxis bewerten. Daher wurden die Gesprächspartner gebeten, die Geschäftsatmosphäre zu charakterisieren. Auch hier wird von den Interviewpartnern ein überwiegend positives Bild gezeichnet. Die Geschäftsatmosphäre wird als sehr gut bis gut bewertet.

Auf die Frage, was eine „gute“ Geschäftsbeziehung nach Meinung der Experten ausmacht, wird generell auf die Einhaltung der bereits in Abschnitt 6.8.1 skizzierten Anforderungen verwiesen. An dieser Stelle wird auf eine erneute Diskussion verzichtet. Obendrein wird die Atmosphäre entscheidend durch einige weitere, teilweise in enger Beziehung oder Abhängigkeit zueinander stehende Faktoren geprägt:

Vertrauen

In den Gesprächen ist die Notwendigkeit eines vertrauensvollen Geschäftsverhältnisses deutlich betont worden. Selbst umfangreichste Vertragswerke können nicht alle denkbaren Risiken ausschließen. Alle Akteure müssen darauf vertrauen können, dass die Geschäftspartner keine Spielräume zu opportunistischem Verhalten ausnutzen. Je höher das zwischen Verarbeitern und Lieferanten herrschende Vertrauensniveau, umso eher verringert sich die Regelungsintensität der Verträge. Daher ist Vertrauen geeignet, Verträge in ihrem Umfang zu reduzieren, wengleich es sie nicht ersetzen kann. Schon aus kaufmännischen Gründen und zum Zwecke der Dokumentation ist die Schriftform bei Verträgen zwingend notwendig. Vertrauen erhöht ferner die Bereitschaft, spezifische Investitionen oder solche, bei denen im Vorfeld die Erfolgsaussichten nicht verlässlich abzuschätzen sind, zu tätigen. Es wurde bereits angesprochen, dass einzelne Verarbeiter Lieferanten bevorzugen, die sich an Produktinnovationen beteiligen. Da hiermit grundsätzlich auch Risiken verbunden sind, erlangt Vertrauen erneut Bedeutung. Es scheint somit gerechtfertigt, Vertrauen als einen ökonomischen Faktor in Geschäftsbeziehungen zu bezeichnen.

Da Vertrauen sich nur über einen längeren Zeitraum manifestiert, bieten die langfristigen Bindungen im Bereich der Gemüseverarbeitung den geeigneten Rahmen dazu. Das gegenseitige Verhalten kann über mehrere Perioden hinweg beobachtet und eingeschätzt werden, was bei häufig oder ständig wechselnden Geschäftspartnern nicht möglich ist. Somit ist die beschaffungsstrategische Ausrichtung auf langfristige Bindungen ein konsequentes Instrument zum Aufbau und zur Erhaltung von Vertrauen.

Kommunikation

Die Bedeutung einer offenen Kommunikation wird mehrfach hervorgehoben. Kommunikation trägt entscheidend dazu bei, eine positive Geschäftsatmosphäre zu schaffen sowie Informationsasymmetrien zu beseitigen. Die Verarbeiter erwarten, dass von den Lieferanten

jederzeit alle notwendigen Informationen erbracht werden. Insbesondere die Produktionsprozesse müssen transparent gemacht werden. Unter dem Stichwort Qualität wurde im Abschnitt 6.8.1 bereits von den Abnehmern gefordertes proaktives Verhalten von Lieferanten angesprochen. Kommunikation soll dazu beitragen, frühzeitig Probleme jeglicher Art zu erkennen. So können schnelle Lösungsmöglichkeiten gefunden und die Gesamtqualität der Erzeugnisse verbessert werden. Sie muss aber, um nachhaltig Vertrauen zu schaffen, in beide Richtungen erfolgen. Es geht also nicht nur um die einseitige Informationsversorgung der Abnehmer, sondern um einen beiderseitigen, offenen Informationsaustausch. Auch hier fördert wieder eine langfristige Bindung die Bereitschaft, offen zu kommunizieren.

Persönliche Beziehungen

Vereinzelt wurde von den Gesprächspartnern der persönliche Kontakt zu den Lieferanten angesprochen. Sie bevorzugen einen festen, persönlich bekannten Ansprechpartner. Die Zulieferer sollen so aus der Anonymität herausgeholt werden. Da persönliche Beziehungen sich nur zwischen einzelnen Individuen (Mitarbeitern) aufbauen lassen, kann ein Wechsel oder das Ausscheiden von Angestellten die Geschäftsatmosphäre (positiv aber auch negativ) beeinflussen. Persönliche Beziehungen sind nicht als private Kontakte zu interpretieren. Vielmehr geht es darum, bei kleineren Unternehmen den Lieferanten selber und bei größeren einen festen Ansprechpartner zu kennen. Dabei spielen für die Einkaufsverantwortlichen das Verhalten bei Verhandlungen, die Qualitätsphilosophie, Kommunikationsbereitschaft, Geschäftsgebaren u. a. eine Rolle. Der Informationsaustausch wird durch persönliche Beziehungen wesentlich erleichtert und so das gegenseitige Vertrauen gefördert.

Partnerschaftliches Verhalten

Eine Geschäftsbeziehung soll im Idealfall für alle beteiligten Parteien Vorteile erbringen. Es wird eine „Win-Win-Situation“ angestrebt. Langfristig können Geschäftsbeziehungen nur Bestand haben, wenn sie für beide Parteien (Abnehmer und Zulieferer) nutzbringend sind. Umgesetzt werden kann dieses Ziel nur durch ein faires und partnerschaftliches Verhalten. Teilweise formulieren einige Unternehmen partnerschaftliches Verhalten explizit als Zielsetzung in den Unternehmensgrundsätzen bzw. in der Lieferantenpolitik.

Mehrfach wird von den Gesprächspartnern betont, dass sich zur Erreichung dieses Zieles die beteiligten Parteien fair zu verhalten haben. Fairness tritt z. B. in Preisverhandlungen zu Tage, wenn keine „überzogenen“ (so die Aussage eines Interviewpartners), also unangemessenen Preisforderungen gestellt oder durch Machtungleichgewichte durchgesetzt werden. Daneben sind noch zahlreiche weitere Beispiele für partnerschaftliches Verhalten

beschrieben worden. Langfristig können Geschäftsbeziehungen nur Bestand haben, wenn sie für beide Parteien (Abnehmer und Zulieferer) nutzbringend sind.

Dauer der Geschäftsbeziehung

Einen sehr starken Einfluss auf die Atmosphäre übt die Zeitdauer des Bestehens der Geschäftsbeziehung aus. Je länger die Akteure geschäftlich verbunden sind, desto positiver ist i. d. R. auch die Geschäftsatmosphäre. Es erscheint nahe liegend, dass zumindest mittelfristig nicht an Geschäftspartnern festgehalten wird, die in der Vergangenheit in irgendeiner Weise deutlich negativ (z. B. unfair) auffielen. Somit ist die Dauer der Geschäftsbeziehung als geeigneter Indikator für die Geschäftsatmosphäre heranzuziehen. Viele Gesprächspartner gemüseverarbeitender Unternehmen gaben an, dass die Lieferbeziehungen sehr lange bestehen. Sie unterstreichen die Tatsache, dass zahlreiche landwirtschaftliche Betriebe teilweise bereits in der dritten Generation als Lieferanten ihrer Unternehmen tätig sind.

Viele der in diesem Abschnitt genannten Faktoren können nur über eine lange Dauer der Geschäftsbeziehung wirksam werden. Die Zeitdauer ist daher als notwendige Bedingung einer positiven Geschäftsatmosphäre zu betrachten.

6.9 Bewertung und Perspektiven des Beschaffungsmarktes

6.9.1 Standortvorteile in Nordrhein-Westfalen

NRW hat als Standort innerhalb Deutschlands einen hohen Stellenwert für die Erzeugung von Obst und Gemüse. Jedoch gibt es bezogen auf die Primärproduktion deutliche regionale Differenzierungen innerhalb des Bundeslandes, die hauptsächlich in klimatischen Gegebenheiten begründet sind. So ist das Rheinland aufgrund seiner günstigen klimatischen Voraussetzungen besonders gut als nordrhein-westfälischer Produktionsstandort für Obst und Gemüse geeignet.

Aufgrund der natürlichen Standortvoraussetzungen sowie der Frischeerfordernisse für Teilbereiche der Produktion ist es nahe liegend, dass auch Verarbeitungsunternehmen der Obst- und Gemüsebranche dort angesiedelt sind, wo sich günstige Produktionsstandorte befinden. An diesen Standorten können sich beschaffungsseitige Vorteile ergeben.

Nach den Ergebnissen der Gespräche sehen die Befragten aufgrund der regionalen Gegebenheiten nicht in allen Fällen unbedingt günstige Bedingungen für ihren Betriebsstandort. Gleichwohl kann vermutet werden, dass die ursprüngliche Wahl der Standorte der Verarbeitungsunternehmen zu einem großen Teil auf beschaffungsseitige Gegebenheiten zurückzuführen sind.

Bei den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen handelt es sich vielfach um Obst- und Gemüseverarbeiter, die schon seit mehreren Generationen an ihrem Standort bestehen. Anschaulich wird die lange Tradition z. B. bei einem Unternehmen, das mitten in einem Wohngebiet angesiedelt ist. Diese eher als ungünstig einzuschätzende Lage hat sich im Lauf der Zeit entwickelt. Ursprünglich befand sich das Unternehmen am Stadtrand einer Kleinstadt, im Zuge der Ortserweiterung in den 50er Jahren wurde eine neu entstehende Wohnsiedlung um das Werk herum errichtet.

Die Gesprächspartner wurden gebeten, Vorteile des Produktionsstandortes Nordrhein-Westfalen für die Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung zu nennen. Einige Befragte weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Verarbeitung auf gewachsenen Strukturen besteht, ihr Unternehmen auf eine langjährige Tradition an diesem Standort zurückblickt und keine besonderen Vorteile im Standort innerhalb des Bundeslandes gesehen werden.

Insgesamt fünf der 20 Befragten sprechen die gute Rohstoffversorgung für die Verarbeitungsunternehmen in Nordrhein-Westfalen an. Als Vorteil wird weiterhin die gute Infrastruktur des Landes genannt, die eine entsprechende Logistik sowohl in Richtung Erzeuger/Zulieferer als insbesondere auch in Richtung Abnehmer ermöglicht. Infrastruktur und Verkehrsanbindung als Standortvorteil wird ebenfalls von fünf Gesprächspartnern

genannt. Nach Ansicht der Befragten ist die Verkehrsanbindung von Nordrhein-Westfalen sowohl in Richtung Norden als auch in Richtung Süden ausgesprochen gut. In der Verkehrsinfrastruktur sind Vorteile gegenüber anderen Bundesländern zu sehen, die auch durch Untersuchungen an anderen Standorten bestätigt werden. So stellt eine jüngere Studie, die die Wettbewerbs- und Standortfaktoren für die Ernährungswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern untersucht, heraus, dass 82 % der dort befragten Unternehmen die schlechte Infrastruktur und die aufwändige Logistik als deutlichen Nachteil empfinden (TEUSCHER, 2000). Die Infrastruktur in Nordrhein-Westfalen wird von den hier ansässigen Unternehmen offensichtlich wesentlich besser eingeschätzt.

Ebenfalls fünf Befragte sprechen die Verbraucher- und damit Marktnähe des Standortes Nordrhein-Westfalen an. Für die Zukunft wird im Standort NRW ein enormes Absatzpotenzial, insbesondere für Convenience-Produkte gesehen. Ein Gesprächspartner betonte zusätzlich, die Nähe zu den Verbrauchern schaffe Transparenz und Vertrauen.

Absatzseitige Vorteile ergeben sich insbesondere aus der Bevölkerungsstruktur des Bundeslandes. So leben in NRW laut STATISTISCHEM BUNDESAMT rund 18 Millionen Einwohner (Stand 12/2003), das sind mehr als 20 % der deutschen Gesamtbevölkerung. Die Bevölkerungsdichte beträgt in NRW mit 530 Einwohnern/km² (Stand 12/2003) deutlich mehr als das Doppelte des Bundesdurchschnitts, der bei 231 Einwohner/km² liegt (ebd.). Das Bundesland Nordrhein-Westfalen verfügt damit nicht nur über viele Einwohner, sondern die Bewohner leben zudem auf relativ engem Raum und sind damit verhältnismäßig leicht zu erreichen.

Insgesamt werden von den Befragten in gleichem Maße rohstoffseitige, logistische und absatzseitige Vorteile des Standortes Nordrhein-Westfalen gesehen. Zum Teil wird aus aktuellem Anlass die EU-Osterweiterung angesprochen. Durch den Wegfall von Einfuhrzöllen aus den neuen östlichen EU-Ländern wird befürchtet, dass künftig Standortvorteile eingeschränkt oder gänzlich aufgehoben werden.

Standortnachteile des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen werden nicht explizit diskutiert, gleichwohl führen einige Gesprächspartner ausdrücklich Nachteile an: So wird in einem Gespräch die Agrarpolitik des Landes als nachteilig herausgestellt. Mehrere Gesprächspartner erwähnen, dass die klimatischen Voraussetzungen in NRW für einige Kulturen nicht geeignet seien. Ein Gesprächspartner bemängelte die hohen Wasserpreise speziell an seinem Produktionsstandort.

6.9.2 Nutzung künftiger Verbrauchertrends

Nach den Ergebnissen der Befragung spielen absatzseitige Standortfaktoren im Bereich der Obst- und Gemüseverarbeitung eine nicht unerhebliche Rolle. Vor diesem Hintergrund ist es von entscheidender Bedeutung für die obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Unternehmen, auch künftig flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können. Dazu zählt die Beachtung künftiger Verbrauchertrends. Künftig dürften global insbesondere solche Nahrungsmittel gefragt sein, die convenience-orientiert und innovativ sind und bei den Verbrauchern für Abwechslung sorgen. Zuwächse verzeichneten in den vergangenen Jahren neben den alkoholischen Mixgetränken insbesondere Tiefkühlerzeugnisse. Auch in die Obst- und Gemüsebranche haben innovative Produkte in den vergangenen Jahren Einzug gehalten, dieser Trend dürfte sich noch weiter fortsetzen.

Nach Auskunft der Befragten ist die Berücksichtigung von Verbrauchertrends nicht erst in der Zukunft ein Thema, sondern wird bereits praktiziert. Mehrere Unternehmen stellen ihre Absatzorientierung heraus, nach eigenen Angaben werden Trends bei den Verbrauchern und auch bei anderen Abnehmern (z. B. Großverbrauchern) genauestens beobachtet. In einem Unternehmen ist aktuell eine neue Produktentwicklungsabteilung eingerichtet worden.

Künftiges Augenmerk soll u. a. auf die zunehmende Gesundheitsorientierung der Verbraucher gelegt werden. Beispielsweise ist eine Ausweitung des Angebotes auf kalorienreduzierte Produkte vorgesehen oder der Zuckersatz der Produkte soll reduziert werden. Mehrere Befragte heben hervor, dass sie bereits gesunde, gentechnikfreie oder naturreine Nahrungsmittel produzieren und diese Produkteigenschaften künftig gegenüber den Verbrauchern stärker herausstellen wollen.

Der Öko-Bereich wird vom Großteil der Befragten eher als kein zukunftssträchtiges Marktsegment angesehen. Einige Unternehmen haben sich bereits in diesem Feld betätigt. Überwiegend ist die Produktion von Bio-Produkten allerdings wegen unzureichender Rentabilität mittlerweile wieder eingestellt worden. Nach Ansicht eines Befragten ist der Öko-Boom auf Seiten der Verbraucher vorbei. Ein Unternehmen hat den Markt für Öko-Produkte schon vor 15 Jahren als Nische entdeckt und wird in diesem Bereich weiterarbeiten. Insgesamt scheint der Markt für Öko-Verarbeitungsware im Obst- und Gemüse-Bereich in naher Zukunft nicht aus dem Nischen-Dasein hervorzutreten.

Convenience ist durchaus ein Thema unter den nordrhein-westfälischen Obst- und Gemüseverarbeitern. So wird z. T. bereits verzehrfertiges Gemüse hergestellt, ein Befragter gibt an, in seinem Gemüse-Verarbeitungsbetrieb werde zu 100 % Convenience produziert. Verarbeitetes Obst, z. B. als Konserven in Zuckerlösung oder als Brotaufstrich, wird in der

Regel ohnehin bereits verzehrfertig angeboten. Eine Antwort auf die Convenience-Orientierung der Verbraucher können auch Verpackungsinnovationen darstellen.

Produktabhängig werden die Verarbeitungsunternehmen künftig auch zusätzliche oder andere Verpackungsgrößen für ihre Produkte anbieten. Damit stellen sie sich auf die immer größere Anzahl von Single-Haushalten ein. Teilweise werden jetzt schon kleinere Gläser oder Dosen eingesetzt, außerdem gewinnen Verpackungen an Bedeutung, die für die Verbraucher einfach im Handling sind.

Insgesamt ist bei den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen eine deutliche Orientierung auf die Verbraucherwünsche festzustellen. Bei Lebensmitteln des täglichen Bedarfs, zu denen auch verarbeitete Obst-, Gemüse- und Kartoffelprodukte zählen, entscheidet der Kunde täglich neu, welche Produkte in seinen Einkaufskorb gelangen. Dies ist eine besondere Herausforderung für Hersteller und Anbieter der Waren.

6.9.3 Empfehlungen an die Landwirtschaft

Zum Abschluss der Interviews wurden die Befragten um Empfehlungen für diejenigen Landwirte gebeten, die sich künftig als Zulieferer des jeweiligen Verarbeitungsunternehmens profilieren möchten (vgl. dazu auch Abschnitt 6.8). Mehrfach wurde in diesem Zusammenhang auf das gute Verhältnis zu bestehenden Lieferbeziehungen hingewiesen. Aus den in Abschnitt 6.7 beschriebenen Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe und den z. T. sehr aufwändigen Kontrollverfahren ist abzuleiten, dass langjährige Lieferantenbeziehungen für die Unternehmen von Vorteil sind und neue Lieferanten es eher schwer haben, sich zu profilieren.

Teilweise wird vom Neueinstieg der Landwirte in die Obst-, Gemüse- oder Kartoffelproduktion sogar abgeraten. Den Landwirten wird empfohlen, eher Bewährtes auszubauen, oder - falls in einen neuen Produktionsbereich eingestiegen werden soll, zunächst klein anzufangen und die Produktionskosten niedrig zu halten bzw. zunächst für den Frischebereich zu produzieren, um hier Erfahrungen mit den Kulturpflanzen zu sammeln.

Einige Produkte, wie z. B. Blattsalate werden als eher schwierig für den Einstieg in die Gemüseproduktion gesehen. Bei anderen Produkten, wie z. B. Erdbeeren, haben NRW-Landwirte überhaupt keine Chance, an die Verarbeitungsunternehmen zu liefern, weil die geforderten Mengen und Qualitäten nicht erreicht werden können. Die heimischen Erdbeeren seien zu wässrig und zu wenig farbhaltend für die Verarbeitung. Auch andere Beerenobstsorten aus NRW sind aufgrund klimatischer Voraussetzungen für die Verarbeitung eher nicht geeignet. Im Gegensatz zum Frischebereich ergeben sich für die

Erzeuger, die Verarbeitungsware herstellen, deutliche Kostennachteile gegenüber Anbietern ausländischer Ware.

Ein Unternehmer hat es auf den Punkt gebracht: „Erzeuger dürfen dann partizipieren, wenn sie dem Unternehmen Nutzen bringen.“ Von mehreren Seiten wird den Landwirten empfohlen, sich vor Herantreten an die Verarbeitungsunternehmen das entsprechende Know-how anzueignen. Die Verarbeiter sind auf das Können und die Zuverlässigkeit der zuliefernden Landwirte angewiesen. Dazu zählt nach Ansicht eines Befragten auch die Bereitschaft, sich über Verträge an den Verarbeiter zu binden. Ein anderer rät den Landwirten, sich nach entsprechenden Qualitätsstandards zertifizieren zu lassen. Eine stärkere Absatzorientierung bereits auf Erzeugerstufe wird angeregt. Neben dem Know-how sollten die Landwirte nach Meinung der Befragten auch Interesse für die jeweiligen Kulturen mitbringen.

Neben den Ratschlägen an die Landwirte selbst werden auch Empfehlungen in Richtung Produktionstechnik gegeben. Mehrfach wird angemerkt, dass Landwirte nur dann als Zulieferer in Frage kommen, wenn sie Berechnungsmöglichkeiten für die entsprechenden Flächen nachweisen können. Außerdem ist in einigen Fällen eine besondere Maschinenausstattung und weitere Technik erforderlich: Dazu zählt auch die Anschaffung von Kühllagern. Der Produktionsablauf in den landwirtschaftlichen Betrieben sollte Flexibilität bei den Lieferterminen zulassen, um eine gleich bleibende Auslastung in den Verarbeitungsbetrieben zu gewährleisten.

Insgesamt wird deutlich, dass die Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeiter selbst strenge Vorgaben zu beachten haben. Insbesondere dann, wenn für den Handel produziert wird, sind Mengen, Qualitäten und Preise einzuhalten. Die Verarbeiter folgen den ökonomischen Gegebenheiten des Marktes und geben Anforderungen an die Erzeuger weiter. Insgesamt haben sie einen engen Spielraum und sind auf gute Zusammenarbeit mit den Rohstofflieferanten angewiesen. Kooperationen sowohl auf horizontaler wie auch auf vertikaler Ebene sind dazu geeignet, ein entsprechendes Angebot für die aufnehmende Hand zu bündeln und die eigene Position gegenüber dem Handel zu stärken.

7 Schlussfolgerungen

Auftrag des Projektes ist, zu prüfen, inwieweit Möglichkeiten bestehen, ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsposition der NRW-Landwirtschaft als Zulieferer der NRW-Ernährungswirtschaft zu entwickeln. Dazu sind die Verhaltensmuster, Ansprüche und Konzepte der aufnehmenden Hand beim Bezug von Rohstoffen analysiert worden. In Absprache mit dem MUNLV als Auftraggeber war die Teilbranche der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung eingehender zu untersuchen. Aus den Vorgaben der Verarbeiter leiten sich Strategieempfehlungen für die Landwirtschaft sowie Hinweise an die Politik ab, die die Absatzsicherung landwirtschaftlicher Rohstoffe an die heimische Ernährungswirtschaft unterstützen können. Den Akteuren soll damit aufgezeigt werden, welchen Beitrag eine Stabilisierung und Optimierung der Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft zur Sicherung des Agrarstandortes Nordrhein-Westfalen leisten kann.

Die Möglichkeiten für die Entwicklung eines geschlossenen branchenübergreifenden Gesamtkonzeptes zur Ausrichtung der landwirtschaftlichen Produktion auf die Belange der Verarbeitungsunternehmen ist im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes geprüft worden. Ein solches Gesamtkonzept ist mit Blick auf die Standortsicherung jedoch nicht zielführend. Gründe dafür sind zum einen die Heterogenität der Ernährungsbranche, die sich sogar innerhalb der untersuchten Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung widerspiegelt und zum anderen die bestehende Dynamik der Lebensmittelmärkte, deren Entscheidungsstrukturen für Betrachter und z. T. für die Marktbeteiligten selbst nicht immer transparent sind. Ein umfassendes Konzept zur Stärkung der Marktposition der heimischen Landwirtschaft würde der Spezifität der einzelnen Teilbranchen in NRW nicht gerecht.

Aus den vorliegenden Ergebnissen sind aber anstelle eines branchenübergreifenden Gesamtkonzeptes Strategieempfehlungen an die heimische Landwirtschaft abzuleiten, die gleichsam als Plattform eines Gesamtkonzeptes zu verstehen sind. Die Strategieempfehlungen für die Landwirtschaft als Zulieferer der Verarbeitungsunternehmen gehen aus den branchenspezifischen Untersuchungen hervor und richten sich zunächst an solche landwirtschaftliche Erzeuger, die Rohwaren an obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitende Unternehmen liefern. Aus dem branchenspezifischen System ergeben sich Eckpunkte, die branchenübergreifend zur Standortsicherung der landwirtschaftlichen Betriebe in NRW beitragen können.

Nach diesen Vorbemerkungen sind die nachfolgend aufgeführten Strategieempfehlungen an die Landwirte den individuellen Besonderheiten der jeweiligen (Teil-)Branchen anzupassen. Ausgangspunkt für die Strategieempfehlungen bilden die Maßgaben der Verarbeitungsunternehmen. Dabei wird auch deutlich, inwieweit auch das Handeln der politisch Verantwortlichen gefragt ist.

7.1 Vorgaben der Verarbeitungsunternehmen

7.1.1 Rahmenbedingungen, Standortvor- und -nachteile

Die vorliegende Untersuchung stellt die Rohwarenbeschaffung bei Verarbeitungsunternehmen der Obst-, Gemüse- und Kartoffelbranche in den Vordergrund. Nach den Recherchen im Rahmen dieses Forschungsprojektes sind große Teile der Branche aufgrund ihrer Rahmenbedingungen und der allgemeinen Wettbewerbslage offensichtlich latent gefährdet. Dies dürfte auch für viele Unternehmen anderer Teilbranchen des Produzierenden Ernährungsgewerbes zutreffen. Hauptursache dafür sind die Gegebenheiten des Marktes. Eine bereits weit vorangeschrittene Konzentration im LEH hat auch die Stufe der Verarbeitung erfasst. Insgesamt wirkt sich die starke Preisorientierung der Konsumenten in wichtigen Marktsegmenten auf die wirtschaftliche Situation der Betriebe der gesamten Ernährungswirtschaft aus.

Der Bezug von landwirtschaftlichen Erzeugnissen als Rohstoffe für die Verarbeitung stellt die Verarbeitungsbetriebe vor weitere Herausforderungen. Die Unternehmen arbeiten hauptsächlich mit Rohware, die auf den Feldern wächst und daher u. a. den Einflüssen von Boden, Klima und der eingesetzten Produktionstechnik unterliegt. Zur Verfügung stehende Mengen und Qualitäten können witterungsbedingt große Schwankungen aufweisen. Dadurch ist diese Rohware im Vergleich mit anderen Branchen (wie etwa der metallverarbeitenden Industrie) nur bedingt zu standardisieren. Darüber hinaus erfordern Obst und Gemüse aufgrund ihrer Produkteigenschaften ein besonderes Handling. Die Ware ist überwiegend leicht verderblich oder, falls nicht vorverarbeitet, nur begrenzt lagerfähig.

Mit Blick auf den Absatz muss es Beschaffungsziel der Verarbeiter sein, Ware in möglichst homogener Qualität und in erforderlichen Mengen zu günstigen Preisen zu beziehen. Eine aufwändige und im Ablauf nicht optimale Beschaffung stellt ein Risiko für die betroffenen Unternehmen dar.

Der Standort NRW bietet nach den Recherchen aufgrund gewachsener Strukturen günstige Voraussetzungen für die Verarbeitung von Gemüse. Dabei sind sowohl rohstoffseitige, logistische und absatzseitige Vorteile des Standortes Nordrhein-Westfalen auszumachen. Dazu zählen die guten Beschaffungsmöglichkeiten der Rohstoffe, die Nähe zu den Konsumenten, die Nähe zu den Verteilzentren des Handels sowie eine günstige Verkehrsinfrastruktur. Als eher nachteilig sind die generell hohen Produktionskosten am Standort Deutschland zu sehen, die auch für NRW zutreffen und einige Unternehmen - nicht nur im Bereich des Produzierenden Ernährungsgewerbes - in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Aus aktuellem Anlass bereitet die EU-Osterweiterung einigen Verarbeitern Sorge. Durch den Wegfall von Einfuhrzöllen aus den neuen östlichen

EU-Ländern wird befürchtet, dass künftig Standortvorteile eingeschränkt oder gänzlich aufgehoben werden. Zum Teil sehen sich die Verarbeiter durch Produktionsauflagen und Vorschriften, die speziell für NRW-Unternehmen gelten, durch aufwändige Genehmigungsverfahren, internationalen Kostendruck sowie durch Basel II bedingte Restriktionen bei Finanzierungsmöglichkeiten gegenüber der (vornehmlich ausländischen) Konkurrenz benachteiligt. Diese Argumente verdeutlichen die teilweise schwierige wirtschaftliche Situation, die entweder zu einer Produktionsaufgabe oder einer -verlagerung weg vom gegenwärtigen Standort führen kann.

Da die Unternehmen in innerdeutscher bzw. internationaler Konkurrenz stehen, führen vergleichsweise schärfere Produktionsauflagen zu ökonomischen Standortnachteilen, die angesichts des außerordentlichen Kostendrucks nur schwer auszugleichen sind. Wenn Standortnachteile ein zu großes Ausmaß annehmen, besteht die Gefahr, dass Unternehmen des Produzierenden Ernährungsgewerbes sich mittel- bis langfristig aus Nordrhein-Westfalen oder sogar aus Deutschland zurückziehen.

Gravierende Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation der Verarbeitungsunternehmen hat die zunehmende Marktmacht des Handels. Der Lebensmitteleinzelhandel ist ungleich stärker konzentriert als die Verarbeitungsindustrie, woraus eine ungünstige Marktposition für die Verarbeiter resultiert. Es ist davon auszugehen, dass viele klein- und mittelständische Unternehmen der Ernährungswirtschaft künftig den logistischen Anforderungen des Handels, die sich durch die Zentralisierung der Beschaffungssysteme und der Just-in-Time-Belieferung ergeben, nicht mehr gewachsen sind. Zu erwarten ist eine Reduzierung der Anzahl der Unternehmen insbesondere unter Verarbeitern und Vermarktern von Milcherzeugnissen, Fleisch sowie Obst und Gemüse.

Im Bereich der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung ist eine strategische Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf Kernkompetenzen zu beobachten. Dadurch stärken die betreffenden Verarbeiter ihre absatzseitige Marktposition über Alleinstellungsmerkmale und erzielen gleichzeitig Kostenvorteile durch größere Effizienz in der Produktion. Gleichwohl haben die Verarbeiter auch die ausländische Konkurrenz im Auge zu behalten, insbesondere vor dem Hintergrund der Liberalisierung der Märkte.

Insgesamt verdeutlichen die wirtschaftlichen und produktionstechnischen Rahmenbedingungen innerhalb der Obst- und Gemüseverarbeitung die Notwendigkeit von Absicherungen für die Akteure. Das können engere Vernetzungen mit den Marktpartnern auf horizontaler oder auf vertikaler Ebene sein (vgl. Abschnitt 7.1.2).

7.1.2 Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Verarbeitern und Landwirten in NRW

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Verarbeitungsunternehmen und der gesetzlichen Auflagen z. B. bezogen auf die Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln ist davon auszugehen, dass die Produktionsstufen künftig enger zusammenrücken werden. Wenn gemeinsame Zielsetzungen verfolgt werden, müssen die Beteiligten bereit sein, kooperativ und Nutzen bringend für beide Seiten zusammenzuarbeiten. Geeignete Partner sind deshalb sorgsam auszuwählen.

Aus den Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts wird deutlich, dass die strengen Qualitäts- und Preisvorgaben, die der LEH an die Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeiter richtet, von den Verarbeitern direkt an die vorgelagerten Produktionsstufen und damit auch die Landwirtschaft weiter gegeben werden. Somit unterliegen alle Verarbeitungsstufen in gleichem Maße marktlichen Zwängen, was in der Konsequenz eine geeignete Basis für eine engere Zusammenarbeit bietet. Dennoch bestehen Verbesserungspotenziale insbesondere an der Schnittstelle zwischen der Landwirtschaft und der Verarbeitungsindustrie. Beide Seiten haben diese Notwendigkeit gleichermaßen als eine Chance zu verstehen. Kooperationen sowohl auf horizontaler wie auch auf vertikaler Ebene bieten die Möglichkeit, durch Bündlung des Angebots und weitere Verbesserung der Qualität der gesamten Wertschöpfungskette die eigene Position gegenüber dem Handel zu stärken. Unter Einbeziehung sämtlicher Akteure der Wertschöpfungskette kann den Verbrauchern durch eine stufenübergreifende, enge Zusammenarbeit ein höherer Nutzen durch niedrigere Kosten, besseren Service und eine breitere Produktpalette geboten werden.

Nach den Ergebnissen der Untersuchung arbeiten die Verarbeiter i. d. R. längerfristig mit ihnen bekannten und bewährten Lieferanten zusammen. An dieser Stelle ist jedoch nochmals auf die Unterschiede zwischen der Obst- und der Gemüseverarbeitung hinzuweisen. Die meisten obstverarbeitenden Betriebe beziehen bereits sehr weit vorverarbeitete Rohstoffe. In diesen Betrieben ist die Austauschbarkeit der Lieferanten ungleich höher und damit sind die Möglichkeiten der landwirtschaftlichen Zulieferer, die eigene Position zu stärken, geringer. Bei der Vermarktung von Obst kann den Erzeugern nur absolute Qualitätskonstanz bei bestmöglicher Kostenoptimierung eine günstige Ausgangsposition bieten. Grundsätzlich bestehen gegenwärtig für bereits zertifizierte Lieferanten gegenüber nichtzertifizierten geringfügige Wettbewerbsvorteile. Diese Wettbewerbsvorteile werden sich allerdings mit fortschreitendem Zertifizierungsgrad relativieren. Gegenüber der Obstverarbeitung bringt die langfristige Zusammenarbeit in nahezu allen Teilen der Gemüseverarbeitung deutliche Vorteile für beide Seiten. Deshalb sollten gut laufende Verbindungen im gegenseitigen Interesse weiter konsolidiert werden.

Gleichzeitig wäre es aus Sicht der Landwirtschaft wünschenswert, wenn Neueinsteiger als Rohstofflieferanten zugelassen würden. Nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung führt das Aussteigen von Rohstofflieferanten eher zur Verteilung von Tonnagen an die verbleibenden Lieferanten als zur Aufnahme neuer Lieferanten in die Geschäftsbeziehungen. Damit werden bspw. in der Gemüseverarbeitung nicht neue Lieferanten sondern vielmehr neue Flächen in die Geschäftsbeziehung einbezogen. Eine Folge kann die zunehmende Konzentration auf Seiten der Erzeugungsbetriebe sein. Die Konzentration zeigt zwar das unternehmerische Potenzial der verbleibenden Erzeugungsbetriebe, gleichwohl dürfte die Einbeziehung zusätzlicher Lieferanten grundsätzlich förderlich für die Versorgungssicherung der Verarbeitungsunternehmen sein.

Form und Intensität der Zusammenarbeit zwischen Verarbeitern und ihren Zulieferern können produktabhängig unterschiedlich sein. Einflussfaktoren sind aus Sicht der Verarbeitungsbetriebe Nachfrage und Angebot sowie vor allem die Produkteigenschaften der Rohware. Insgesamt gilt: Je schwerer die Marktlage für die Marktpartner zu kalkulieren ist, desto höher ist das Interesse an einer engen Zusammenarbeit mit der vor- oder nachgelagerten Marktstufe.

Die Form der Zusammenarbeit der Marktpartner wird wesentlich durch persönliche Einstellungen der Beteiligten beeinflusst. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Akteure im Produzierenden Ernährungsgewerbe i. d. R. gut beraten sind, wenn sie eng mit der Erzeugungstufe zusammenarbeiten. Dadurch lässt sich das Gefährdungspotenzial für viele Unternehmen sowohl innerhalb der Erzeugung als auch innerhalb der Verarbeitung senken. Die Marktposition gegenüber dem Handel verbessert sich, zusätzlich werden Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz ausgebaut.

7.1.3 Anforderungen an die NRW-Landwirtschaft als Zulieferer der NRW-Ernährungswirtschaft

Landwirte kommen nur dann als Zulieferer des Produzierenden Ernährungsgewerbes in Frage, wenn sie die Vorgaben der Verarbeiter verlässlich erfüllen können und insgesamt die Bereitschaft mitbringen, die Produktion der relevanten Rohstoffe gezielt auf die Bedürfnisse der Abnehmer auszurichten. Die vorliegende Untersuchung hat für das Bundesland NRW Anforderungen von Obst- und Gemüseverarbeitern ermittelt, die im Wesentlichen als grundsätzliche Anforderungen an Landwirte als Zulieferer der Verarbeitungsbetriebe zu verstehen sind. Aus den Verhaltensmustern der Obst- und Gemüseverarbeiter bei der Rohstoffbeschaffung ergeben sich bestimmte Anforderungen an die Lieferanten, die sich zusammengefasst auf acht Kriterien verdichten lassen. Die Reihenfolge der nachfolgend aufgeführten

Kriterien ist nicht als Rangfolge zu verstehen, vielmehr kann sich je nach verarbeitetem Produkt eine unterschiedliche Gewichtung ergeben.

Qualität

Die konsequente Einhaltung der durch die Verarbeiter festgelegten Qualitätsparameter ist gefordert. Erwartet wird von den Lieferanten der Nachweis der „guten fachlichen Praxis“ verbunden mit kulturspezifischer/produktspezifischer Kompetenz.

Zuverlässigkeit

Die Verarbeiter verlangen Liefertreue, Pünktlichkeit, Loyalität. Dazu zählt eine Reduktion von opportunistischem Verhalten.

Zertifizierung

Die Nichtteilnahme an QS- oder QM-Systemen wird kurz- bis mittelfristig zum Ausschluss aus dem Kreis der Lieferanten führen.

Liefermengen

Liefermengen werden im Wesentlichen über Mindestanbauflächen definiert, im pflanzlichen Bereich wird die Einhaltung einer wirtschaftlichen und standortangepassten Fruchtfolge gefordert. Viele Verarbeiter bevorzugen eine Bündelung des Angebots.

Flexibilität

Teilweise wird von den Erzeugern erwartet, kurzfristig Liefermengen und -zeitpunkte ändern zu können, um die Produktionsabläufe in den Verarbeitungsbetrieben zu optimieren.

Technische Ausstattung

Die technische Ausstattung ist den jeweiligen Produkten anzupassen. Sofern eine eigene Mechanisierung aus ökonomischen Gründen nicht angezeigt ist, kann alternativ eine Anbindung an leistungsfähige Lohnunternehmen angestrebt werden.

Räumliche Nähe

Die räumliche Nähe von Verarbeitern und Erzeugern ist grundsätzlich vorteilhaft, insbesondere aus Kosten- und Qualitätsgründen bei leicht verderblicher Ware.

Innovationsbereitschaft der Lieferanten

Neben dem Anbau von gängigen Sorten in bewährten Produktionsverfahren sind die Erzeuger dazu aufgefordert, gemeinsam mit den Verarbeitern auch Neuerungen im Anbau zu entwickeln um aktuellen Markterfordernissen gerecht zu werden.

Teilweise legen Verarbeitungsunternehmen mehrstufige Einkaufskriterien fest, die Grundlage für eine Rangierung der Rohstofflieferanten bilden. Einkaufskriterien der ersten Stufe sind beispielsweise gesetzliche Anforderungen und Standards. Darüber hinaus existieren Einkaufskriterien der zweiten Stufe. Diese sind u. a. Qualität der Rohware, Preise, Liefersicherheit. Auf der dritten Stufe werden beispielsweise Merkmale wie Ursprung, Sorte oder Verarbeitungsmöglichkeiten genannt. Kriterien der ersten beiden Stufen sind als obligatorische Basiskriterien zu verstehen, die prinzipiell zu erfüllen sind. Die Erfüllung von weitergehenden Einkaufskriterien qualifiziert die Zulieferer und verhilft ihnen zu einem hervorgehobenen Status. Können Lieferanten die geforderten Kriterien nicht erfüllen, laufen sie Gefahr, kurz- bis allenfalls mittelfristig ausgetauscht zu werden. In der Regel sind langjährige Lieferantenbeziehungen für die Verarbeitungsunternehmen von Vorteil. Sie führen zu einer Reduzierung des organisatorischen und des Kontrollaufwands in der Geschäftsbeziehung, von der letztlich auch Zulieferer profitieren.

Insgesamt haben die Recherchen der vorliegenden Untersuchung verdeutlicht, dass die Anforderungen des Produzierenden Ernährungsgewerbes an die Rohstoffe (produktabhängig) durch heimische Ware voll zu erfüllen sind. Gegenüber ausländischer Ware sind bei heimischer Ware engere Kontakte zwischen Verarbeitern und Erzeugern möglich, außerdem sind die Rückverfolgbarkeit der Produkte sowie die Transparenz der Produktionsabläufe in höherem Maß gegeben.

7.2 Empfehlungen an die Landwirtschaft

Die nachfolgend gegebenen Empfehlungen basieren auf den Untersuchungen der Obst- und Gemüsebranche, sind aber im Wesentlichen auf alle Branchen des Ernährungsgewerbes zu übertragen.

Im vertikalen Prozess kommt es insbesondere darauf an, die Probleme der „anderen“ zu erkennen und Synergien zum Vorteil aller Beteiligten herauszuarbeiten. Betriebsleiter, die Rohware für das Produzierende Ernährungsgewerbe erzeugen, sollten Interesse sowohl für die Rahmenbedingungen als auch für die Strategien der Verarbeiter zeigen. Im Kern geht es darum, als landwirtschaftlicher Unternehmer eine Kundenorientierung zu entwickeln bzw. auszubauen, die eine unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Sicherung der eigenen Absatzmöglichkeiten darstellt. Eine reine Produktionsorientierung wird zukünftig nicht mehr ausreichend sein. Bereits im Vorfeld hat ein Landwirt zu entscheiden, ob die Struktur und Produktionsausrichtung des eigenen Betriebes kompatibel zu der eines potenziellen Abnehmers ist. Marktorientiertes unternehmerisches Handeln ist somit bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung für eine bestimmte Ausrichtung der Produktion gefordert.

Zusätzlich werden die fachlichen Anforderungen an die Betriebsleiter weiter steigen. Nur die Erzeugung nach den Grundsätzen guter landwirtschaftlicher Praxis unter strengster Einhaltung der geforderten Qualitätsparameter bietet langfristig Perspektiven. Die gestiegenen und differenzierten Qualitätsanforderungen als Machtinstrument der nachgelagerten Produktionsstufen wirken sich demzufolge unmittelbar auf die landwirtschaftliche Produktion aus.

Stehen von Seiten der Landwirte Überlegungen an, künftig enger mit Verarbeitungsbetrieben zusammenzuarbeiten, sollten die folgenden Empfehlungen beachtet werden:

- Zunächst Erfahrungen sammeln, Know-how aneignen
- In kleinem Rahmen beginnen
- Mit unkomplizierten Kulturpflanzen anfangen
- Investitionen zunächst möglichst gering halten
- Nur Kulturen anbauen, die exakt zu klimatischen oder produktionstechnischen Gegebenheiten passen (Böden, Wärme, Beregnungsmöglichkeiten)
- Grundsätzlich die Bereitschaft erbringen, vertragliche Bindungen einzugehen
- Die Möglichkeiten horizontaler Zusammenschlüsse prüfen bzw. den Anschluss an Bündler suchen
- Zertifizierungen vornehmen lassen

Speziell für den Abschluss von Liefer- und Abnahmeverträgen ist die Empfehlung auszusprechen, Vertragsdauer und -inhalte der gegebenen Situation anzupassen. Im Zweifel sind entsprechende Verträge von externen Stellen wie bspw. der landwirtschaftlichen Officialberatung prüfen zu lassen oder es ist die einschlägige Literatur zu Rate zu ziehen. Allgemein sollte die Zeitdauer der Verträge Planungssicherheit für alle Vertragsparteien gewährleisten und daher mittel- bis langfristig angelegt sein. Demzufolge ist der Zeithorizont in Relation zur Höhe der getätigten Investitionen zu wählen. Die Vertragsbeziehungen sollten sowohl Flexibilität als auch Sicherheit gewährleisten, wobei gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit eine unabdingbare Voraussetzung für den Abschluss von Verträgen sein müssen.

7.3 Empfehlungen an die Politik

Wenn engere Vernetzungen zwischen landwirtschaftlicher Erzeugung und Produzierendem Ernährungsgewerbe erreicht werden sollen, ist die Politik dazu aufgefordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Für die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Nordrhein-Westfalen sollten alle Möglichkeiten genutzt werden, die heimischen Marktpartner zusammenzuführen. Dazu gehören:

1. Beseitigung von Standortnachteilen
2. Schaffung von Standortvorteilen
3. Sicherung regionaler Schwerpunkte
4. Akzeptanz von Spezialisierung und Wachstum

Bei vielen Branchen des Produzierenden Ernährungsgewerbes ergeben sich bereits aus den Produkteigenschaften heraus Vorteile einer engen Zusammenarbeit zwischen Erzeugern und Verarbeitern. Diese enge Zusammenarbeit ist weiter zu stärken, deshalb sind landesspezifische Insellösungen bei Produktionsauflagen jeweils unter dem Aspekt des Wettbewerbs abzuwägen, um keine Standortnachteile für die heimische Wirtschaft entstehen zu lassen. Unter Beachtung EU-wettbewerbsrechtlicher Bestimmungen ist gleichzeitig die Schaffung von Standortvorteilen zu überdenken. Ein Beispiel für einen solchen Standortvorteil könnte die räumliche Nähe der heimischen Landwirte zu den Absatzmärkten sein, der durch die Erhöhung der Transportkosten zusätzlich verstärkt würde. Weiterhin zeigt es sich nach den Ergebnissen der Untersuchung als durchaus sinnvoll, regionale Spezialisierungen nicht aufzuhalten und Konzentrationsprozesse dort zuzulassen, wo das entsprechende Know-how vorhanden ist. Eine dauerhafte Sicherung der heimischen Landwirtschaft kann nur erreicht werden, wenn die Politik einen Rahmen für leistungsfähige und spezialisierte Produktionseinheiten bietet, die in allen Bereichen der landwirtschaftlichen Erzeugung die an sie gestellten Qualitätsanforderungen bei vertretbaren Kosten erfüllen kann. Soweit hieraus Zielkonflikte resultieren, hat die Politik die Prioritäten zu klären, dabei jedoch sämtliche Konsequenzen einer Gewichtung der Ziele explizit zu berücksichtigen. Alle umwelt- und agrarpolitischen Maßnahmen sind daher auf ihre Wettbewerbsrelevanz hin kritisch zu prüfen. In diesem Zusammenhang wird die Harmonisierung der Gesetzgebung auf Länderebene unter Beachtung der Produktionsbedingungen in den wichtigsten konkurrierenden (deutschen wie internationalen) Standorten dringend angemahnt.

Zusätzlich sollte die Politik neue und bereits bestehende Kooperationen zwischen heimischer Landwirtschaft und heimischer Verarbeitung stärken. Für heimische Neueinsteiger sind Anreize zu schaffen, die längerfristige Planungen gestatten. Dazu zählt weniger die finanzielle Förderung z. B. bei zu tätigen Investitionen. Wichtiger ist die Einrichtung von

Informationsplattformen für interessierte Erzeuger und Verarbeiter. Schwerpunkt dieser Plattformen sollte die Verknüpfung der heimischen Landwirtschaft mit der Verarbeitungs- und der Handelsstufe sein. Die Möglichkeiten des Informationsaustausches können wichtig sein für Landwirte, die Kooperationspartner auf horizontaler Ebene oder auf vertikaler Ebene suchen. Informationsplattformen bieten gleichzeitig die Chance, sich gegenüber dem Handel oder den Verbrauchern zu präsentieren.

Das Bundesland NRW steht als Standort in latenter Konkurrenz zu anderen Regionen. An die Politik ist somit aus Sicht der Verarbeiter die Empfehlung auszusprechen, die Rahmenbedingungen mit hoher Priorität unter wettbewerbsstrategischen Aspekten zu gestalten. Mit dem Erhalt und der Stärkung der heimischen Verarbeitungsindustrie wird gleichzeitig ein Beitrag zur Sicherung der landwirtschaftlichen Betriebe geleistet.

7.4 Abschließende Bewertung

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Standortsicherung dort am besten gelingt, wo basierend auf einem hohen Prozess-Know-how seitens der Zulieferer angemessene Rahmenbedingungen bestehen. Eine nachhaltige Sicherung des Agrarstandortes NRW erscheint nur möglich, wenn unter strikter Beachtung der Produktions- und aller weiteren Kosten die qualitative Leistungsfähigkeit der heimischen Landwirtschaft gefördert wird. Die Fähigkeit der nordrhein-westfälischen Landwirtschaft, agrarische Rohstoffe auf einem sehr hohen Qualitätsniveau zu produzieren, kann ihre Wirkung als Alleinstellungsmerkmal dauerhaft nur dann erfüllen, wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen keinen zu großen (Kosten-)Abstand zu anderen Produktionsregionen zur Folge haben. Andernfalls droht die heimische Landwirtschaft durch kostengünstigere Anbieter substituiert zu werden. Dieser Problematik müssen sich die Akteure am Markt und auch die politisch Verantwortlichen stärker bewusst werden.

Zusätzlich sind vor allem mittelständische Verarbeiter mit erfolgsversprechenden Konzepten zu stärken. Die Untersuchung offenbart, dass der Mittelstand zum einen eine höhere Bindung an den Standort NRW aufweist und zum anderen die größte Gruppe unter den Verarbeitungsbetrieben stellt. Die Erhaltung von Produktionskapazitäten und Arbeitsplätzen in NRW ist daher klassische Mittelstandspolitik.

8 Zusammenfassung

1. Die heimische Landwirtschaft steht als Rohstofflieferant für die nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft in Konkurrenz zu anderen Produzenten. Sie kann ihre Wettbewerbsposition durch gezielte Ausrichtung der Produktion auf die spezifischen Rohstoffansprüche der Ernährungsindustrie festigen. Entsprechend zielt das durchgeführte Forschungsprojekt auf eine stärkere Orientierung der agrarischen Produktion auf die Ansprüche der Verarbeitungsunternehmen und damit auf eine Stabilisierung und Optimierung der Geschäftsbeziehungen. Dazu sind Handlungsempfehlungen für die Landwirtschaft und Hinweise auf politische Begleitung zu geben.

2. Im ersten Projektabschnitt werden definitorische Grundlagen des Beschaffungsmarketings und der konzeptionelle Rahmen erarbeitet. Beschaffung ist danach nicht mehr länger ein nur kurzfristig und rein operativ agierender Funktionsbereich im Unternehmen, sondern trägt verstärkt auch zur Realisierung von strategischen Potenzialen bei. Strategisches Beschaffungsmarketing sichert langfristige Beziehungen zu den Zulieferern der Rohstoffe, ist aber in der Praxis nicht durchgängig gewährleistet. Es wird deutlich, dass die Beschaffungsstrategien, die in dieser Untersuchung im Mittelpunkt stehen, in der verarbeitenden Ernährungswirtschaft an folgenden Bezugsebenen ausgerichtet sind: Fertigungstiefe, Beschaffungsobjekt, Anzahl der Lieferanten, Beschaffungsareal und Beschaffungszeit.

3. Im zweiten Projektabschnitt werden die wesentlichen Merkmale des produzierenden Ernährungsgewerbes herausgearbeitet. Diese Branche ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige innerhalb des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Ihre Teilbranchen sind heterogen strukturiert und insgesamt von klein- und mittelständischen Unternehmen, kapitalintensiver Fertigung und stark binnenmarktorientiertem Angebot geprägt. Die Verarbeitungsunternehmen stehen folgenden Rahmenbedingungen der Märkte gegenüber:

- Weitgehend gesättigte Absatzmärkte
- Zunehmender Wettbewerb
- Internationalisierung der Märkte
- Wachsende Konzentration auf der Seite des Handels
- Veränderte Konsumentenbedürfnisse

Die Ernährungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen hat im innerdeutschen Vergleich einen hohen Stellenwert. Rund 20 % des Gesamtumsatzes der deutschen Betriebe des produzierenden Ernährungsgewerbes werden in NRW realisiert. Damit ist Nordrhein-Westfalen der bedeutendste Standort der produzierenden Ernährungswirtschaft innerhalb Deutschlands. In 2003 wurden in NRW 1023 Betriebe des Produzierenden Ernährungsgewerbes mit mindestens 20 Beschäftigten (in einigen Teilbranchen mindestens zehn Beschäftigte) gezählt, die insgesamt Umsätze von mehr als 26 Milliarden EUR erzielten.

4. Für die empirische Analyse der Rohstoffbeschaffung in der Ernährungsindustrie ist in einem weiteren Schritt die Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ detailliert untersucht worden:

- Fast 10 % der Umsätze des Produzierenden Ernährungsgewerbes in NRW entfallen auf die Teilbranche Obst- und Gemüseverarbeitung.
- Rund ein Drittel der bundesweit erzielten Umsätze dieser Teilbranche werden in NRW realisiert.
- Die Obst- und Gemüsebranche bietet fast 8 % der Arbeitsplätze im nordrhein-westfälischen Produzierenden Ernährungsgewerbe.
- Die Rohstofforientierung stellt aus Sicht der Verarbeitungsunternehmen einen wichtigen Standortfaktor dar.
- Vertragliche Bindungen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern als Rohstofflieferanten und Verarbeitungsunternehmen sind im Obst- und Gemüsebereich bereits etabliert.

Die Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ wird nach der aktuellen Klassifikation der Wirtschaftszweige in die drei Klassen „Kartoffelverarbeitung“, „Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften“ sowie „Obst- und Gemüseverarbeitung, anderweitig nicht genannt“ unterteilt. In NRW waren in 2003 insgesamt 60 Betriebe der Obst- und Gemüseverarbeitung mit mehr als zehn Beschäftigten angesiedelt. Innerhalb der explorativen Untersuchung wurden 20 Unternehmen befragt.

5. Die untersuchten Verarbeitungsunternehmen sind zum überwiegenden Teil als mittelständische Unternehmen einzuordnen, teilweise gehören sie auch großen, international agierenden Konzernen an. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die in der Stichprobe erfassten Betriebe deutlich mehr als 50 % des in NRW erzielten Umsatzes innerhalb der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung erwirtschaften. Die Produktpalette der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen ist breit und deckt das Spektrum der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung im Wesentlichen ab.

Insgesamt beobachten die Befragten für die gesamte Branche einen starken Verdrängungswettbewerb, der sich aufgrund der schon erreichten starken Konzentration in der Zukunft in abgeschwächter Form fortsetzen dürfte. Gleichwohl ist es für die verbleibenden Unternehmen wichtig, sich den Marktbedingungen anzupassen und geeignete Strategien für den Markt zu entwickeln.

Die Unternehmen verfolgen für sich jeweils besondere Vermarktungsstrategien, stellen besondere Produkte her oder haben besondere Abnehmerstrukturen, um ihre Marktstellung zu behaupten. Dadurch schaffen sie eine gewisse Distanz zur Konkurrenz. Zum großen Teil werden unterschiedliche Marktfelder bearbeitet und auch untereinander z. T. gute geschäft-

liche Kontakte gepflegt. Die Qualitätsstrategie ist für die Verarbeiter von Obst, Gemüse und Kartoffeln von überragender Bedeutung. Aus Sicht der Verarbeitungsunternehmen ist es entscheidend, die eigene Qualitätskompetenz nach außen darzustellen und gleichzeitig die Kosteneffizienz zu beachten.

Von den Verarbeitern werden Trends bei den Verbrauchern und auch bei anderen Abnehmern (z. B. Großverbrauchern) genauestens beobachtet. Aspekte wie Gesundheitsorientierung, Convenience, Gentechnikfreiheit sowie an das Konsumverhalten angepasste Verpackungsgrößen werden künftig noch stärkere Bedeutung erlangen. Die Herstellung von Bio-Produkten ist nur für wenige Verarbeitungsunternehmen ein Thema.

6. Wettbewerbsstrategien sind Bestandteil von Gesamtkonzepten der Unternehmen und stehen damit in enger Verbindung zu den verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmen. Ein deutlicher Einfluss auf den Funktionsbereich „Beschaffung“ oder „Einkauf“ ist festzustellen. In der befragten Teilbranche entscheidet bereits die Rohware maßgeblich über die Qualität der fertigen Produkte. Alle in die Untersuchung einbezogenen Verarbeitungsunternehmen stellen hohe Anforderungen an die Qualität der von ihnen bezogenen Rohstoffe.

Die Rohstoffe weisen teilweise erhebliche Unterschiede hinsichtlich ihres Verarbeitungsgrades zum Zeitpunkt der Anlieferung aus. Tendenziell werden im Bereich der Obstverarbeitung bereits vorverarbeitete Rohwaren bezogen, während die Unternehmen der Gemüseverarbeitung überwiegend unverarbeitete Rohstoffe direkt ab Erzeuger präferieren. In enger Beziehung zum Verarbeitungsgrad stehen die Anzahl der Lieferanten und die Ausdehnung des Beschaffungsareals. Es zeigt sich, dass mit zunehmendem Verarbeitungsgrad die Anzahl der Lieferanten abnimmt, gleichzeitig das Beschaffungsareal deutlich ausgedehnt wird. Dennoch greifen alle Verarbeitungsbetriebe bei agrarischen Rohstoffen aus Gründen der Versorgungssicherung auf eine relativ breite Lieferantenbasis zurück. Die mit höheren Lieferantenzahlen einhergehende Komplexität, die höhere Beschaffungskosten zur Folge hat, wird von den Unternehmen bewusst in Kauf genommen. Daneben offenbaren sich Kriterien wie die Haltbarkeit bzw. Verderblichkeit der Rohstoffe, deren regionale Verfügbarkeit (z. B. aufgrund von Klimaansprüchen) sowie Möglichkeiten zur Einflussnahme durch das abnehmende Unternehmen auf die Produktion des Zulieferers als dominierende Determinanten bei der Festlegung der Beschaffungsstrategien.

7. Da es sich bei den Rohstoffen um Naturprodukte handelt, erweist es sich als essentiell für die Verarbeitungsunternehmen, die Qualität der Rohstoffe, die in detaillierten Spezifikationen festgeschrieben wird, auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Aus diesem Grund stellen die befragten Unternehmen die Qualitätssicherung in den Mittelpunkt ihrer Beschaffungsaktivitäten. Unterschiede ergeben sich dabei in der Intensität und dem Zeitpunkt der

Einflussnahme. Einige Unternehmen versuchen die Produktion der Vorstufe zu einem sehr frühen Zeitpunkt (d. h. bereits vor der Aussaat) gemäß ihren Anforderungen zu beeinflussen, während andere sich auf Wareneingangskontrollen beschränken. Je früher und intensiver die Betriebe in die Rohstoffherzeugung der Lieferanten eingreifen, desto längerfristig zeigen sich die Geschäftsbeziehungen. Auch hier bestehen Unterschiede zwischen den Rohstoffgruppen, mit überwiegend langfristigen Geschäftsbeziehungen in der Gemüseverarbeitung und tendenziell kurzfristigen in der Obstverarbeitung.

8. Neben den teilweise spezifischen Ansprüchen an die Rohstoffe lassen sich generell Kriterien identifizieren, anhand derer die befragten Verarbeitungsbetriebe ihre Rohstofflieferanten auswählen. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Qualität, Zuverlässigkeit, Zertifizierung, Liefermengen, Flexibilität, technische Ausstattung, räumliche Nähe, Innovationsbereitschaft. Weiterhin erfährt die Geschäftsatmosphäre eine besondere Beachtung. Zusätzlich zur strikten Einhaltung der zuvor beschriebenen Kriterien ist die Qualität der Geschäftsbeziehung wesentlich für eine erfolgreiche Beschaffung. Hier wirken sich die folgenden Faktoren positiv auf die Geschäftsatmosphäre aus: Vertrauen, Kommunikation, persönliche Beziehungen, partnerschaftliches Verhalten sowie Dauer der Geschäftsbeziehung. Insgesamt werden von den Befragten in gleichem Maße rohstoffseitige, logistische und absatzseitige Vorteile des Standortes Nordrhein-Westfalen gesehen. Zum Teil wird jedoch befürchtet, dass durch den Wegfall von Einfuhrzöllen aus den neuen östlichen EU-Ländern künftig Standortvorteile eingeschränkt oder gänzlich aufgehoben werden.

9. Aus der Literaturrecherche und der empirischen Analyse am Beispiel der Teilbranche „Obst- und Gemüseverarbeitung“ werden im dritten Projektabschnitt Empfehlungen abgeleitet, die auf eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Stufen abzielen. Es ergibt sich, dass ein branchenübergreifendes Gesamtkonzept zur Ausrichtung der heimischen Produktion auf die Belange der Ernährungsindustrie in NRW mit Blick auf die Standortsicherung nicht zielführend ist. Aus den Ergebnissen lassen sich aber Strategieempfehlungen für die gesamte Branche ableiten, die als Plattform für eine stärker abnehmerorientierte Ausrichtung dienen sollten. Für die Landwirte gilt es insbesondere, die vereinbarten Vorgaben verlässlich zu erfüllen und sich nachhaltig an den Bedürfnissen der Abnehmer zu orientieren.

Diese Anforderungen beziehen sich auf acht Kriterien:

- Qualität
- Zuverlässigkeit
- Zertifizierung
- Liefermengen
- Flexibilität
- Technische Ausstattung
- Räumliche Nähe
- Innovationsbereitschaft

10. Den Landwirten ist vor diesem Hintergrund zu empfehlen, die Probleme der „anderen“ zu erkennen und Synergien zum Vorteil aller Beteiligten herauszuarbeiten. Betriebsleiter, die Rohware für das Produzierende Ernährungsgewerbe erzeugen, sollten Interesse sowohl für die Rahmenbedingungen als auch für die Strategien der Verarbeiter zeigen. Im Kern geht es darum, als landwirtschaftlicher Unternehmer gegenüber den Abnehmern eine Kundenorientierung zu entwickeln bzw. auszubauen, die eine unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Sicherung der eigenen Absatzmöglichkeiten darstellt. Marktorientiertes unternehmerisches Handeln ist somit bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung für eine bestimmte Ausrichtung der Produktion gefordert. Zusätzlich werden die fachlichen Anforderungen an die Betriebsleiter weiter steigen. Nur Erzeugung nach den Grundsätzen guter landwirtschaftlicher Praxis unter strengster Einhaltung der geforderten Qualitätsparameter bietet langfristig Perspektiven. Die gestiegenen und differenzierten Qualitätsanforderungen als Machtinstrument der nachgelagerten Produktionsstufen wirken sich demzufolge unmittelbar auf die landwirtschaftliche Produktion aus. Speziell für den Abschluss von Liefer- und Abnahmeverträgen ist die Empfehlung auszusprechen, Vertragsdauer und -inhalte der gegebenen Situation anzupassen. Im Zweifel sind entsprechende Verträge von externen Stellen wie bspw. der landwirtschaftlichen Officialberatung prüfen zu lassen oder es ist die einschlägige Literatur zu Rate zu ziehen. Allgemein sollte die Zeitdauer der Verträge Planungssicherheit für alle Vertragsparteien gewährleisten und daher mittel- bis langfristig angelegt sein. Demzufolge ist der Zeithorizont in Relation zur Höhe der getätigten Investitionen zu wählen. Die Vertragsbeziehungen sollten sowohl Flexibilität als auch Sicherheit gewährleisten, wobei gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit unabdingbare Voraussetzungen für den Abschluss von Verträgen sein müssen.

11. Das Bundesland NRW steht als Standort in latenter Konkurrenz zu anderen Regionen. Die politisch Verantwortlichen sollten deshalb aus Sicht der Verarbeiter und im Interesse der Landwirtschaft die Rahmenbedingungen mit hoher Priorität unter wettbewerbsstrategischen Aspekten gestalten. Dazu zählen

- Beseitigung von Standortnachteilen
- Schaffung von Standortvorteilen
- Sicherung regionaler Schwerpunkte
- Akzeptanz von Spezialisierung und Wachstum

Mit dem Erhalt und der Stärkung der heimischen Verarbeitungsindustrie wird gleichzeitig ein Beitrag zur Sicherung der landwirtschaftlichen Betriebe geleistet. Standortsicherung gelingt dort am besten, wo basierend auf einem hohen Prozess-Know-how seitens der Zulieferer angemessene Marktbedingungen bestehen. Die Fähigkeit der nordrhein-westfälischen Landwirtschaft, agrarische Rohstoffe auf einem sehr hohen Qualitätsniveau zu produzieren, kann ihre Wirkung als Alleinstellungsmerkmal dauerhaft nur dann erfüllen, wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen keinen zu großen (Kosten-)Abstand zu anderen Produktionsregionen zur Folge haben. Andernfalls droht die heimische Landwirtschaft durch kostengünstigere Anbieter substituiert zu werden. Dieser Problematik müssen sich die Akteure am Markt und auch die politisch Verantwortlichen stärker bewusst werden. Die Erhaltung von Produktionskapazitäten und Arbeitsplätzen in der heimischen Landwirtschaft sowie der heimischen Ernährungsindustrie ist daher klassische Mittelstandspolitik.

- ABERLE, G., EISENKOPF, A. (2002): Wettbewerbspolitische Probleme innovativer Beschaffungskonzeptionen. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - Internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 165-179.
- AGRICULT (2003): Verbraucher-Informationen. URL: <http://www.agricult.de/default.asp?intro=ok>, Abrufdatum 4.11.2003.
- ANDEREGG, R. (1999): Grundzüge der Agrarpolitik. München, Wien.
- ANSOFF, I. (1990): Strategic Management. London, Basingstoke.
- ARNOLD und EßIG (2000): Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Nr. 3, 2000. Frankfurt a. M. S. 122-128.
- ARNOLD, U. (1996): Sourcing-Konzepte. In: KERN, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart. Sp. 1861-1874.
- ARNOLD, U. (1997): Beschaffungsmanagement. Stuttgart.
- ARNOLD, U. (1999): Global Sourcing: Strategiedimensionen und Strukturanalyse. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - Internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 211-229.
- ARNOLD, U. (2000a): Beschaffung am Scheideweg - Orientierung auf dem Weg zum modernen Supply Chain Management. In: Beschaffung aktuell. 8/2000. Leinfelden. S. 42-44.
- ARNOLD, U. (2000b): Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 29. Jahrgang, Nr. 3, 2000. Frankfurt a. M. S. 122-128.
- ARNOLD, U. (2001a): Beschaffungsmarketing. In: DILLER, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon. München. S. 141-142.
- ARNOLDS, H., HEEGE, F., TUSSING, W. (1996): Materialwirtschaft und Einkauf - praxisorientiertes Lehrbuch. Wiesbaden.
- ATTESLANDER, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin, New York.
- BACKHAUS, K. (1997): Industriegütermarketing. München.
- BECKER, J. (2002): Marketing-Konzeption - Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. München.

- BECKER, W. (1999): Entwicklungsperspektiven für die Beschaffung in der Weltautomobilindustrie. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 53-73.
- BEHR, H.-C. (2004): ZMP-Marktbilanz Gemüse 2004. Verlag ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH, Bonn.
- BEHR'S VERLAG (2003): Wer und Was - Obst-, Gemüse-, Kartoffel- und Nahrungsmittelindustrie. Hamburg.
- BEIKE, T. (1992): Marketing-Controlling der Unternehmung - Strategisches und operatives Controlling für das Absatz- und Beschaffungsmarketing. Dissertation. Universität der Bundeswehr, Hamburg.
- BERNDT, S. (1987): Neuere Entwicklungstendenzen in der Nahrungsmittelproduktion der Bundesrepublik Deutschland und ihre Auswirkungen auf Landwirtschaft und Konsumenten. Aachen.
- BICHLER, K., KROHN, R. (2001): Beschaffungs- und Lagerwirtschaft. Praxisorientierte Darstellung mit Aufgaben und Lösungen. Wiesbaden.
- BITSCH, V. (2001): Qualitative Sozialforschung in der angewandten Ökonomie - Schwerpunkt Landwirtschaft. Aachen.
- BMVEL (2002): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2002. Münster-Hiltrup.
- BODENSTEIN, G., SPILLER, A. (1998): Marketing - Strategien, Instrumente, Organisation. Landsberg/ Lech.
- BOGASCHEWSKY, R. (1996): Strategische Aspekte der Leistungstiefenbestimmung. In: KOPPELMANN, U. (Hrsg.): Outsourcing. Stuttgart. S. 123-157.
- BOGASCHEWSKY, R., ROLLBERG, R. (1999): Produktionssynchrone Zulieferungskonzepte. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 231-250.
- BOUTELLIER, R. (2003): Make-or-Buy: Eigenfertigung versus Fremdbezug. In: BOUTELLIER, R., WAGNER, S. M., WEHRLI, H P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung - Strategien, Methoden, Umsetzung. München, Wien. S. 453-470.
- BOUTELLIER, R., CORSTEN, D. (2000): Basiswissen Beschaffung. München, Wien.

- BREITENACHER, M., TÄGER, U. C. (1996): Branchenuntersuchung Ernährungsindustrie. Berlin, München.
- BRILL, M. (1996): Der Einfluss der vertikalen Integration auf die regionale Wettbewerbsstellung der Schlachtschweineproduktion und -vermarktung. Frankfurt a. M.
- BRUHN, M. (Hrsg.) (2001): Handelsmarken - Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. Stuttgart.
- BRUHN, M. (2001b): Handelsmarken. IN: BRUHN, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik. Stuttgart. S. 3-48.
- BRUHN, M. (2002): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden.
- BVE (2004): Jahresbericht 2003/2004. Bonn.
- BVE (2005): Zahlen, Daten, Fakten- Betriebe und Beschäftigte 1991-2004
URL: <http://www.bve-online.de/>, Abrufdatum 14.02.2005.
- CORSTEN UND GABRIEL (2002): Supply Chain Management erfolgreich umsetzen: Grundlagen, Realisierung, Fallstudien. Berlin u. a.
- CORSTEN, H. (1995): Beschaffungsmanagement- Konzeption und Aufgabenbereiche. In: CORSTEN, H., REIß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung - Konzepte- Instrumente- Schnittstellen. Wiesbaden. S. 573-586.
- CORSTEN, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie. Stuttgart, Leipzig.
- DANSKE SLAGTERIER (2003): Struktur. URL: http://www.danskeslagterier.dk/smcms/Danish_Deutsch/Danske_Slagterier/Struktur/Index.htm?ID=326. Abrufdatum 4.11.2003.
- DEURINER, J., FISCHER, R., FAUCK, M. (1999): Verträge in der Landwirtschaft. Musterverträge, Erläuterungen, Gestaltungshinweise. München.
- DEUTSCHE BRAU-KOOPERATION (2003): URL:<http://www.deutsche-brau-kooperation.de/pages/>
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR AGRAR- UND UMWELTPOLITIK (2000): Landwirtschaft und Vermarktung - Agrarbranche im Umbruch. 4. Positionspapier des Husumer Gesprächskreises. URL:www.dgau.de/husum_00.htm#Den%20Weg, Abrufdatum 18.01.05.
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (Hrsg.) (2003): Situationsbericht 2004 - Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Bonn.
- DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG (2000): Zukunftsperspektiven der deutschen Industrie - Grundsatzpapier. Bonn, Berlin.
- DIEKMANN, A. (2003): Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendung. Reinbek bei Hamburg.

- DIENEL, W. (2000): Organisationsprobleme im Ökomarketing- eine transaktionskosten- theoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel. Berlin.
- DILL, P. W. (1995): Produkt-Markt-Strategien. In: CORSTEN, H., REIß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung - Konzepte- Instrumente- Schnittstellen. Wiesbaden. S. 331-339.
- EICHLER, B. (2003): Beschaffungsmarketing und -logistik - strategische Tendenzen der Beschaffung, Prozessphasen und Methoden, Organisation und Controlling. Herne, Berlin.
- ELLINGER, W. (2004): ZMP-Marktbilanz Obst 2004. Verlag ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH, Bonn.
- ENGELHARDT, W. H., FREILING, J. (1998): Aktuelle Tendenzen der marktorientierten Unternehmensführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Nr. 11. 27. Jahrgang 1998. S. 565-572.
- ERMANN, U. (2001): Lebensmittelpunkte - Die deutsche Ernährungswirtschaft im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Hanns-Seidel-Stiftung e. V. (Hrsg.): Politische Studien, 52. Jg. Heft 378, S. 63 -77. München.
- EUROPÄISCHE UNION (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union L124/36 vom 20.05.2003. Brüssel.
- FIETEN, R. (1991): Erfolgsstrategien für Zulieferer - Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft, Automobil- und Informationsindustrie. Wiesbaden.
- FIETEN, R., WESTPHAL, K. B., WUNDERLICH, D. (1982): Die langfristige Versorgungssicherung der Unternehmung. In: SZYPERSKI, N., ROTH, P. (Hrsg.): Beschaffung und Unternehmensführung - Bericht des Arbeitskreises „Beschaffung, Vorrats- und Verkehrswirtschaft“. Stuttgart. S. 103-127.
- FOCUS (2002): Marktanalyse Essen und Genießen, 12/2002 München. URL: <http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DD/PM1DDC/PM1DDC1/pm1ddc1.htm>. Abrufdatum 04.10.2004
- GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1992). 13. vollst. überarb. Auflage. Wiesbaden.
- GAIGEL, G. (2002): Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland - Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern und Entwicklung von generalistischen Marketingstrategien. Dissertation an der Technischen Universität München. München.

- GEIDER, C. H. (1990): Beschaffungsverhalten industrieller Unternehmen. 2. Auflage. Köln.
- GEMÜNDEN, H. G. (1995): Zielbildung. In: CORSTEN, H., REIß, M (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung - Konzepte- Instrumente- Schnittstellen. Wiesbaden. S. 249-266.
- GODEFROID, P. (2003): Business-to-Business-Marketing. Ludwigshafen (Rhein).
- GRAP, R. (1998): Produktion und Beschaffung. Eine praxisorientierte Einführung. München.
- GRASER, S. u. HUBER, J. (2003): Das Produzierende Ernährungsgewerbe in Bayern 2002. In: Schule und Beratung, Heft 9/03, S. II-9 - II-11, München.
- HAMBLOCH, C., MENTH, H., Stelzer, M. (2004): ZMP-Marktbilanz Kartoffeln 2004. Verlag ZMP-Markt- und Preisberichtsstelle GmbH, Bonn.
- HAMBÜCHEN, T. (Hrsg.) (1998): Absatzwege von frischem Obst und Gemüse. Materialien zur Marktberichterstattung Band 14, ZMP, Bonn.
- HAMMANN, P., LOHRBERG, W. (1986): Beschaffungsmarketing- eine Einführung. Stuttgart.
- HAMMES, W. (1994): Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden.
- HANF, C.-H., DRESCHER, K. (1993): Vertragslandwirtschaft - Abhängigkeit oder Sicherheit. In: Vorträge zur Hochschultagung 1993. Schriftenreihe der Agrarwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel. Kiel. S. 157-166.
- HANSEN, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Handels. Göttingen.
- HARLANDER, N. A., BLOHM, F. (1999): Beschaffungsmarketing - Einkaufsgewinne konsequent realisieren. Renningen-Malmsheim.
- HARLANDER, N. A., PLATZ, G. (1989): Beschaffungsmarketing und Materialwirtschaft. Ehningen, Stuttgart.
- HEIDEMARK (2004): <http://www.heidemark.de>, Abrufdatum 28.10.2004.
- HELBER, S. (1996): Produktionstiefenbestimmung. In: KERN, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart. Sp. 1603-1617.
- HELDT, J. A. (2002): Welche Rechtsform passt zu mir? Artikel vom 02.05.2002 bei faz.net. URL:<http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E68888825F6/Doc~E716DDAECA2EB4DAEB7BC0241C9AE83FC~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Abrufdatum 23.09.04.
- HENSCHKE, H.-U. (1996): Der Standort als Marketingfaktor in der pflanzlichen Erzeugung. Vortrag anlässlich der 9. Röttgener Marketing-Tage, Bonn.

- HENSCHKE, H.-U., SCHLEYER, A. (2005): Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen von ökologisch erzeugten Produkten zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren. FH Südwestfalen, Fachbereich Agrarwirtschaft Soest.
- HENSCHKE, H.-U., VOGT, H. (1995): Marktorientierte Kooperationen im Agrarbereich. FH Südwestfalen, Fachbereich Agrarwirtschaft Soest.
- HILL, W., RIESER, I. (1990): Marketing-Management. Bern, Stuttgart.
- HIRSCHSTEINER, G. (2002): Einkaufs- und Beschaffungsmanagement: Strategien, Verfahren und moderne Konzepte. Ludwigshafen (Rhein).
- HIRSCHSTEINER, G. (2003): Beschaffungsmarketing und Marktrecherchen. München, Wien.
- HOMBURG, C. (1995): Single Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing...? Ein ökonomischer Erklärungsansatz. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 65. Jahrgang, 1995, Nr. 8. Wiesbaden. S. 813-834.
- HOMBURG, C. (1999): Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl für Beschaffungsobjekte. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement: internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 149-167.
- HOMBURG, C., KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement: Strategien, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. Wiesbaden.
- HÖVERMANN, K. (1998): Beschaffungsforschung zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit von Beschaffungsmarketing. Dissertation. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Breisgau.
- IGLO (o. J.): Freude am Essen. Langnese-Iglo GmbH. Hamburg.
- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN (2003): Abgrenzung zum Handwerk - Handwerk oder Nicht-Handwerk. IHK-Merkblatt. URL: <http://www.augsburg.ihk.de/dokumente/merkblaetter/M37254.pdf>
- JOST, P.-J. (2001): Innerbetriebliche Koordination. In: JOST, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart. S. 301-336.
- JUNGFER, J. (1987): Club of Rome. In: DICHTL, E., ISSING, O. (Hrsg.): Vahlens großes Wirtschaftslexikon. München. S. 340-341.
- KAISER, H. (1992): Beschaffung und Beschaffungsmarketing- ein Literatur- und Praxisansatz. In: Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf 17 (1992). S. 167-170.
- KALFASS, H. H. (1993): Kostenvorteile durch vertikale Integration im Agrarsektor? In: Agrarwirtschaft 42 (1993), Heft 6. Frankfurt a. M. S. 228-237.

- KARSCH, A. E. (1999): Supply Management in divisionalisierten Konzernen. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - Internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 687-705.
- KAUFMANN, L. (1995): Strategisches Sourcing. In Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 47. Jahrgang, 1995. Düsseldorf, Frankfurt a. M. S. 275-296.
- KAUFMANN, L. (2002): Purchasing and Supply Management- A Conceptual Framework. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - Internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. 2. erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 3-33.
- KERN, F. (1995): Einkaufsmarketing: der Aufstieg zum Einkaufsmanagement. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau.
- KLEINING, G. (1995): Qualitativ-heuristische Sozialforschung: Schriften zur Theorie und Praxis. Hamburg-Harvestehude.
- KÖHLER, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management - Planung, Organisation, Controlling. Stuttgart.
- KOPPELMANN, U. (2000): Beschaffungsmarketing. Berlin u. a.
- KOPPELMANN, U., MASSÄ (2003): Zur Beurteilung der Beschaffungsfunktion in deutschen Unternehmen. URL: <http://ad08.vhb.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/loadbin/picid/30747/large/1/dlt/pdf/30747.pdf>, Abrufdatum 09.09.2003.
- KOTLER, P., BLIEMEL, F. (2001): Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung. Stuttgart.
- KRALJIC, P. (1986): Gedanken zur Entwicklung einer Zukunftsorientierten Beschaffungs- und Versorgungsstrategie. In: THEUER, G., SCHIEBEL, W., SCHÄFER, R. (Hrsg.): Beschaffung - ein Schwerpunkt der Unternehmensführung. Landsberg/Lech. S. 72-93.
- KRYSTEK, U. (1999): Beschaffung und Vertrauen. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 827-846.
- LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim.

- LANDESAMT FÜR DATENVERARBEITUNG UND STATISTIK (2005): Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden in NRW - Betriebe, Beschäftigte und Umsatz nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen.
URL:<http://www.lids.nrw.de/statistik/datenangebot/daten/k/verarbge/d412verarbge2.html>, Abrufdatum 18.02.2005.
- LANDESAMT FÜR DATENVERARBEITUNG UND STATISTIK (2003): Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden in Nordrhein-Westfalen - 2003 Betriebsergebnisse, Beschäftigte, Umsatz. Bestell-Nr. E 14 3 2003 00.
- LARGE, R. (2000): Strategisches Beschaffungsmarketing. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- LDS (2005): Landesamt für Statistik des Landes Nordrhein-Westfalen. Mitteilung per Fax am 18.02.2005.
- LEENDERS, M. R., FEARON, H. E., FLYNN, A. E., JOHNSON, P. F. (2001): Purchasing and Supply Management. Boston.
- LÜCKEFEDT, H., KOSMOL, T. (1996): Optimaler Fremdbezug durch Outsourcing betrieblicher Beschaffungsfunktionen. In: KOPPELMANN, U. (Hrsg.): Outsourcing. Stuttgart. S. 39-57.
- MASSÄ (o. J.): Zur Bedeutung der Beschaffungsfunktion in deutschen Unternehmen. URL: <http://ad08.vhb.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/loadbin/picid/30747/large/1/dlt/pdf/30747.pdf>, Abrufdatum 01.10.2004.
- MAYRING, P. (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim.
- MAYRING, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. Forum Qualitative Sozialforschung, 2(1). URL: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs.htm>, Abrufdatum 15.01.2004.
- MC LEAY, F., MARTIN, S., ZWART, T. (1996): Farm Business Marketing Behavior and Strategic Groups in Agriculture. In: Agribusiness, Vol. 12, Nr. 4, 1996. S. 339-351.
- MEFFERT, H. (1995): Marketing. In: TITZ, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart. Sp. 1472-1490.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte- Instrumente- Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- MELZER-RIDINGER, R. (1991): Materialwirtschaft - Einführendes Lehrbuch. München, Wien.

- MENRAD, K. (2001): Strategien zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen des produzierenden Ernährungsgewerbes. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Bd. 37, 2002, S. 329-339. Münster-Hiltrup.
- MENRAD, K. (2003): Das Innovationssystem der Lebensmittelindustrie in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft, Band 81 (4), 2003, S. 582 - 613. Berlin.
- MEUSER, M., NAGEL, U. (1991): ExpertInneninterviews: Vielfach erprobt, wenig bedacht. In: GRAZ, D., KRAIMER, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen. S. 441-471.
- MEYER, C. (1990): Beschaffungsziele. 2. Auflage. Fördergesellschaft Produktmarketing. Köln.
- MIEG, H. A., BRUNNER, B. (2001): Experteninterviews. MUB Working Paper 6. URL: http://www.mub.umnw.ethz.ch/mub_publications/experteninterview.pdf, Abrufdatum 21.01.2004.
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (2003): Von Automobil bis Tourismus - die wichtigsten Branchen in NRW. Pressemitteilung vom 20.11.2003, Düsseldorf. Im Internet: URL: <http://www.mwa.nrw.de/wirtschaft/standort/branchen/content.html>, Abrufdatum 20.11.2003.
- MÖLLER, K. (2004): EUREPGAP- Good Agricultural Practice für Obst und Gemüse. In: Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitung. Bergen/ Dumme. S. 36-37.
- MÜLLER, E.-W. (1990): Gestaltungspotenziale für die Logistik in der Beschaffung. In: Beschaffung aktuell. Nr. 4/1990. Leinfelden-Echterdingen. S. 51-53.
- MÜLLER, M. E. (1994): Strategieansätze für Zulieferer. In: Der Betriebswirt, 35 (1994) 2. Gernsbach. S. 33-40.
- MUNLV (2003): Regionale Vermarktung in Nordrhein-Westfalen - Acht Beispiele aus der Praxis mit Hintergrundinformationen. Düsseldorf.
- MURPHY, P. E., ENIS, B. M. (1986): Classifying Products Strategically. In: Journal of Marketing. Juli 1986. Chicago. S. 24-42.
- NEW.S (2000): Branchenreport Fleischwarenwirtschaft: Die Fleischwarenwirtschaft in Nordrhein-Westfalen: Entwicklungen- Trends- Konzepte. URL: <http://www.ernaehrungsnews.de/service/branch-pdf/fleisch.pdf>, Abrufdatum 28.08.2003.
- NEW.S (2001a): Branchenreport NRW-Ernährungswirtschaft 2002. URL: <http://www.ernaehrungsnews.de/aktuell/ak.htm>, Abrufdatum 18.06.2004.

- NEW.S (2001b): Die Obst- und Gemüseverarbeitung in Nordrhein-Westfalen - Entwicklungstrends- Konzepte. URL: http://www.ernaehrungswirtschaft-nrw.de/fileadmin/pdfs/service_pdfs/2001/obstAkt2001.pdf, Abrufdatum 13.12.2004.
- NEW.S (2004a): Kurzreport obst- und gemüseverarbeitende Industrie NRW- aktuelle Zahlen und Entwicklungen. URL: http://www.ernaehrungswirtschaft-nrw.de/fileadmin/pdfs/service_pdfs/2004/branchenreport2004.pdf, Abrufdatum 30.09.2004.
- NEW.S (2004b): Branchenreport NRW-Ernährungswirtschaft - Zahlen, Entwicklungen und Trends, URL: http://www.ernaehrungswirtschaft-nrw.de/fileadmin/pdfs/service_pdfs/2004/obst_gemuese2004.pdf, Abrufdatum 15.02.2005.
- NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, H. (2002): Marketing. Berlin.
- NORDHAUSE-JANZ, J. (2001): Ernährungsgewerbe in Nordrhein-Westfalen - Strukturdaten. Stand: 2000. Broschüre, erstellt vom Institut Arbeit und Technik für das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- o. V. (1992a): Rohstoffe. In: Gabler-Wirtschafts-Lexikon. 13. Auflage. Wiesbaden. S. 2850.
- o. V. (1995): Industrieller Einkauf heute. In: Beschaffung aktuell. Nr. 12/1995. Leinfelden-Echterdingen. S. 25-29.
- OSBURG, M. (1998): Einkaufsorganisation: Kriterien zur Organisation des Einkaufs in Konzernen der verarbeitenden Industrie. Bergisch Gladbach, Köln.
- PALUPSKI, R. (2002): Management von Beschaffung, Produktion und Absatz - Leitfaden mit Praxisbeispielen. Wiesbaden.
- PECHEK, H. (2003): Paradigmenwechsel im Einkauf. In: BOUTELLIER, R., WAGNER, S. M., WEHRLI, H. P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung - Strategien, Methoden, Umsetzung. München, Wien. S. 23-34.
- PEPELS, W. (2000): Marketing - Lehr- und Handbuch. München.
- PFOHL, H.-C., LARGE, R. O. (2003): Beschaffungsstrategien und strategisches Beschaffungsmanagement. In: BOUTELLIER, R., WAGNER, S. M., WEHRLI, H. P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung: Strategien, Methoden, Umsetzung. München, Wien. S. 433-452.
- PIONTEK, J. (1993): Internationales Beschaffungsmarketing. Stuttgart.
- PIONTEK, J. (1994): Beschaffungscontrolling. München.
- PLINKE, W. (2002): Unternehmensstrategie. In: KLEINALTENKAMP, M., PLINKE, W. (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing. Berlin. S. 1-54.

- PORTER, M. E. (1999a): Wettbewerb und Strategie. München.
- PORTER, M. E. (1999b): Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt a. M., New York.
- PORTER, M. E. (1999c): Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt a. M.
- PORTER, M. E. (2001): Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review. Nr. 79, 2001. Boston. S. 63-78.
- RAIFFEISEN (2003): URL: <http://www.raiffeisen.de/index-01.htm>, Abrufdatum 24.03.2003.
- REICHMANN, T., PALLOKS, M. (1999): Make-or-Buy-Kalkulationen im modernen Beschaffungsmanagement. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 417-434.
- RICHTER, R., FURUBOTN, E. (1996): Neue Institutionenökonomik - Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen.
- RIFFNER, B. (1995): Just-In-Time und die Aufgaben für den Einkauf. In: Beschaffung aktuell. Nr. 3/1995. Leinfelden-Echterdingen. S. 27-30.
- ROSENWALD, W. (1998): Global Sourcing im Einkauf. In: STRUB, M. (Hrsg.): Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement. Landsberg/ Lech. S. 379-398.
- ROTHENBÄCHER, C. (1995): Der Einkauf als integrierte und integrierende Funktion. In: Beschaffung aktuell. Nr. 10/1995. Leinfelden-Echterdingen. S. 24-28.
- ROTHER, B. (o. J.): Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungssysteme in der Land- und Ernährungswirtschaft. URL: http://www.lfl.bayern.de/iem/qualitaetssicherung/06203/linkurl_0_17.pdf, Abrufdatum 14.07.2004.
- SCHARF, A., SCHUBERT, B. (2001): Marketing: Einführung in Theorie und Praxis. Stuttgart.
- SCHILLINGER, M. (2005): Ertragswerte nachhaltig steigern. In: Fleischwirtschaft. Nr. 1, 2005. Frankfurt a. M. S. 54-58.
- SCHLESINGER, A. (1991): Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs. Köln.
- SCHMIDT, E., MAACK, K. (2001): Chancen und Probleme der Versorgung deutscher obstverarbeitender Unternehmen mit Beerenobst aus heimischer Erzeugung. In: Schriftenreihe des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Heft 489. Münster-Hiltrup.

- SCHNELL, R., HILL, P. B., ESSER, E. (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien.
- SCHRÖDER, M. (1993): Internationales Beschaffungsmarketing der Industrieunternehmung - Zur Gestaltung internationaler und interkultureller Geschäftsbeziehungen. Göttingen.
- SCHUHMAN, P. (2003): Qualitätssicherung für Speisekartoffeln in Deutschland. In: Obst-, Gemüse-, Kartoffelverarbeitung. Nr. 01-02/2003. Bergen/Dumme. S. 37-46.
- SEBASTIAN, K.-H., NIEDERDRENK, R. (1999): Beschaffung und Verkauf- Von der Konfrontation zur Kooperation. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 381-398.
- STAHLMANN, V. (1988): Umweltorientierte Materialwirtschaft - Das Optimierungskonzept für Ressourcen, Recycling, Rendite. Wiesbaden.
- STAHLMANN, V. (1998): Umweltverantwortung im Einkauf. In: STRUB, M. (Hrsg.): Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement. Landsberg/ Lech. S. 491-532.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2004): Statistisches Jahrbuch 2004 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Wiesbaden. URL: <http://www.destatis.de/allg/d/klassif/wz2003.htm>, Abrufdatum 01.02.2005.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2002): Datenreport 2002 - Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Ausgabe 2003 (WZ 2003) Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (o. J.): Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftsbereichen. Wiesbaden. URL: <http://www.destatis.de/indicators/d/vgr010ad.htm>, Abrufdatum 01.03.2005.
- SZYPERSKI, N., Roth, P. (Hrsg.) (1982): Beschaffung und Unternehmensführung. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Köln, Berlin.
- TEMPELMEIER, H. (1993): Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik. In: WITTMANN, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart. Sp. 312-325.
- TEUSCHER, M. (2000): Wettbewerbs- und Standortfaktoren ausgewählter Branchen der Ernährungswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. Schriftenreihe der Fachhochschule Neubrandenburg, Reihe D, Band 3. Neubrandenburg.
- TIETZ, B. (1993): Marketing. Düsseldorf.

- TÖPFER, A. (2002): Qualitätsmanagement-Konzepte bei veränderten Beschaffungsstrategien. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. 2. erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 425-445.
- TÖPFER, E. (2002): Probleme und Möglichkeiten der Beschaffung in deutschen Unternehmen der Gemüse verarbeitenden Industrie. Diplomarbeit am Institut für Betriebswirtschaftslehre des Forschungszentrums für Milch und Lebensmittel Weihenstephan. Freising.
- VRY, W. (2003): Beschaffung und Lagerhaltung. Materialwirtschaft für Handel und Industrie. Ludwigshafen (Rhein).
- WEIGAND, M. (1998): Die Erschließung von Zulieferpotenzialen als Aufgabe des strategischen Beschaffungsmarketing. Dissertation an der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie: Methodische Ansatzpunkte zur Messung und empirische Ergebnisse. In: ALVENSLEBEN, R. v., KOESTER, U., LANGBEHN, C. (Hrsg.) (2000): Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. Band 36. Kiel. S. 239-248.
- WEIS, H. C. (2001): Marketing. Ludwigshafen (Rhein).
- WENDT, H., HÖPER, U., SCHMIDT, C. (1997): Zur Situation der Ernährungswirtschaft in Deutschland 1997. In: Agrarwirtschaft 46. Nr. 11, 1997. Frankfurt a. M. S. 371-384.
- WERNER, W. (1995): Verantwortung für den Markt- und Unternehmenserfolg. In Beschaffung aktuell. Nr. 8/1995. Leinfelden-Echterdingen. S. 20-24.
- WESP, R. (2004): Lohnende Vorsorge. In: Lebensmittelzeitung Spezial: Food und Verantwortung. Nr. 4/2004. Frankfurt a. M. S. 68-70.
- WESTFLEISCH (2003): 75 Jahre Westfleisch: 1928-2003 Fleischvermarktung im Wandel. URL: <http://www.westfleisch.de/75Jahre/pdf/Chronik.pdf>, Abrufdatum 29.10.2004.
- WILDEMANN, H. (1999): Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse: Bausteine und Umsetzungsstrategien. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 435-452.
- WILDEMANN, H. (2000): Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen im europäischen Markt. In: Beschaffung aktuell. Nr. 4/2000. Leinfelden-Echterdingen. S. 32-35.

-
- WOLTERS, P. (2002): Forward Sourcing- Entwicklungsbegleitende Lieferantenauswahl. In: HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement - Internationale Konzepte- innovative Instrumente- aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- WURM, H. (2004): Qualitätsmanagement als Herausforderung. In: Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe. Nr. 29/2004. Münster-Hiltrup. S. 21-22.

Liste der Gesprächspartner (in alphabetischer Reihenfolge)

- Agrata GmbH, Beelen, Herr Linnenbank
- Bonduelle Frische GmbH, Straelen, Herr Parschau
- Buir-Bliesheimer Agrargenossenschaft eG, Nörvenich, Herr Weinberg
- Düpmann, H. Zwiebel- u. Knoblauchprodukte, Marienfeld, Herr Düpmann
- Fruchtsafthersteller, der anonym bleiben möchte
- Homann-Feinkost GmbH & Co. KG, Dissen, Herr Weber
- Grafschafter Krautfabrik Josef Schmitz KG, Meckenheim, Herr Dr. Franceschini, Herr Krumbach
- Carl Kühne KG (GmbH & Co.), Straelen-Herongen, Herr Koenen, Herr Schwarz
- Karl Krings GmbH, Lüdinghausen, Herr Krings
- Landwirtschaftskammer NRW, Münster, Herr Range
- Langnese-Iglo GmbH, Reken, Herr Dr. Schick
- Leuchtenberg Sauerkrautfabrik GmbH, Neuss, Herr Küppers
- Lorenz & Lihn Obst-Edel-Erzeugnisse GmbH, Mönchengladbach, Herr Grewe, Herr Hiller, Herr Salomer
- Konservenfabrik Lubella, Friedrich Büker GmbH & Co. KG, Lage, Herr Büker
- Nadler Feinkost GmbH, Bottrop, Herr Burbach
- Nähr-Engel GmbH, Goch, Herr Dr. Trenckmann
- Rheinische Konservenfabrik Georg Seidel GmbH & Co. KG, Bornheim, Herr Kley
- Steinhaus & Co Konserven GmbH, Remscheid, Herr Steinhaus
- J. & W. Stollenwerk OHG, Kerpen-Blatzheim, Herr W. Stollenwerk, Herr Mauer
- Apfel- und Rübenkrautfabrik Spelten, Wegberg-Holtum, Herr Spelten
- Thospann & Siekmann GmbH, Lemgo, Herr Hohmann, Frau Berg
- Zamek Nahrungsmittelfabriken GmbH & Co. KG, Düsseldorf, Herr Hoppe, Herr Bröckelmann
- ZMP, Bonn, Herr Dr. Behr
- Zwei Unternehmen der Teilbranche „Schlachten und Fleischverarbeitung“