

## Vom Produkt zur Marke - Perspektiven und Visionen aus der Sicht eines Unternehmens -

Harm Specht (Cuxhaven)

Mit den nachfolgenden Ausführungen soll ein Thema aufgegriffen werden, dem sich Unternehmer permanent zu stellen haben. Nämlich dem Wagnis einer Vorhersage über Abläufe und Veränderungen in freien Märkten. Bei realistischer Betrachtungsweise dürften wir vor dem Hintergrund und der bisherigen Erfahrungen sicherlich einen 3-Jahres-Zeitraum nicht deutlich überspringen. Das Marktgeschehen heute ist äußerst dynamisch und von bekannten, aber genauso gut auch von unbekanntem Determinanten geprägt. Die Einschätzung von Zeitperioden, die sich auf einer deutlich verlängerten Achse bewegen, ist daher zwangsläufig subjektiv.

### Ein Rückblick als Einstieg in einen Ausblick

Bereits im Jahre 1798 publizierte der berühmte englische Sozialökonom Maltus Vorhersagen in Bezug auf Bevölkerungswachstum und Nahrungsmittelversorgung. Er ging davon aus, dass es schwer sein würde, die Lebensmittelproduktion in dem Umfang zu steigern wie sich damals bereits das Bevölkerungswachstum abzeichnete. Noch geprägt durch die Kenntnis von kontinuierlichen Missernten wies er zurecht darauf hin, dass anders als bei Gütern des Handwerks oder der Industrie bei einer Verknappung des Angebotes von Lebensmitteln die Preise nicht proportional sondern exponentiell steigen.

Die Studenten der Agrarökonomie haben sicherlich Gelegenheit, das Gedankengut von Maltus gelegentlich vermittelt zu bekommen. Wir wissen heute, dass seine "Gesetzmäßigkeiten" so nicht eingetreten sind und der Mensch es sehr wohl verstanden hat, die explosionsartig gestiegene Bevölkerungszahl sowohl quantitativ wie auch qualitativ zu versorgen.

Geblichen ist jedoch in breiten Bevölkerungsschichten die latente Angst vor einer Unterversorgung mit Nahrungsmitteln. Der so genannte "Steckrüben-Winter" 1916 und die Erzeugungsschlachten im "Tausendjährigen Reich" haben das Ihre dazu beigetragen. Im Gegensatz zu Großbritannien konnte sich Deutschland nicht auf die Versorgungspotenziale aus Kolonien verlassen. Somit war Maltus eventuell lediglich der Erste, der sich mit diesem Thema wissenschaftlich befasst hat.

Die Sorge um die Zukunft hielt an. 1888 publizierte der amerikanische Sozialist Edward Bellamy sein Buch über die Wiederentdeckung der Zukunft. Sein Romanheld heißt Julian West. Ein reicher, junger Bostoner aus dem Jahr 1887. Wegen Schlafstörungen lässt er sich jeden Abend in einem Kellerraum seines Hauses von einem Arzt hypnotisieren. Doch eines Nachts brennt das Haus nieder, und Julian West schläft im Keller einfach weiter. Erst bei Bauarbeiten im Jahre 2000 wird er wiederentdeckt und geweckt. Der Arzt Dr. Leete nimmt Julian West bei sich auf und führt ihn behutsam in die schöne neue Welt ein. West ist hingerissen. Euphorisch schildert er das heutige Schlaraffenland der damaligen Zukunft. Dagegen wirkt die Gegenwart, aus der er kommt, wie eine triste Hölle der Trostlosigkeit.

Auch hier hat nicht die von Karl Marx im Kapital geforderte Revolution die Verbesserung der Lebensverhältnisse inklusive Ernährung gebracht sondern, die stetige Evolution auf

Basis des Wettbewerbs und der besseren Nutzung der Ressourcen.

### Was birgt die Zukunft?

Zwischenzeitlich haben wir den 6 Milliardensten Erdenbürger begrüßt. Die FAO sagt nunmehr für das Jahr 2020 eine Ernährungslücke voraus, da das Bevölkerungswachstum in dieser Zeit um weitere 75 Millionen Menschen gestiegen sein wird. Dies ist eine sehr globale Betrachtung. Viel interessanter ist der Einfluss der steigenden Kaufkraft auch außerhalb der klassischen Industrieländer und ihr deutlicher Einfluss auf das Nachfrageverhalten von Agrarprodukten und speziell von Fleisch.

USDA-Berechnungen zielen darauf ab, dass allein auf China 40 % des zukünftigen Nachfragezuwachses entfallen wird und die USA weit über 50 % dieser Nachfrage als Hauptlieferant abdecken werden. Dies auf Basis des besseren Produktionsstandortes; nicht zuletzt auch im Hinblick auf die enormen Bewässerungsmöglichkeiten äußerst fruchtbarer Landstriche in den USA.

Man könnte somit geneigt sein anzunehmen, dass zukünftig alles, was in der Landwirtschaft produziert wird, auch auf eine entsprechende Nachfrage stößt. Diese Rechnung greift zu kurz. GATT, WTO und Seattle sind Fixpunkte, von denen sich ableiten lässt, dass Europa sich nur begrenzt als internationaler Nahrungsmittellieferant eignet. Wir werden uns darauf konzentrieren, den Großteil der Nachfrage der ca. 400 Mio. zukünftigen EU-Bürger zu befriedigen.

Und hier haben wir es mit einem Konsumenten zu tun, der sich in seinem Verhalten nicht mit mathematischer Präzision vorhersehen lässt. Der Konsument, von dem wir hier sprechen, wählt fast ausschließlich nach dem Preis. Lebensmittel sind ihm nicht viel wert, im Gegensatz zu Genussmitteln. Der bekannte Publizist in der "ZEIT"-Kolumne, Wolfram Siebeck, wetterte unlängst, dass wir Rinderwahnsinn, Batteriehühner und Frostfische akzeptieren nur weil es billig ist.

Und es ist so billig wie noch nie. Über Jahrzehnte sind die Verbraucherpreise kaum gestiegen. Ein Ei kostet heute exakt dasselbe wie vor 40 Jahren. Im Vergleich mit den übrigen Ländern Europas sind Nahrungsmittel in Deutschland am billigsten - so eine Studie des Bundesverbandes des Lebensmitteleinzelhandels.

Der hier skizzierte Konsument ist dank seiner Bildung in der Lage, seine Anforderungen an die ihn interessierenden Kaufobjekte zu definieren und zu artikulieren, und sein Verhalten ist viel weniger durch Traditionen unterlegt. Die bereits praxisreife Gentechnik hat diese neue Sicht der Dinge bereits schmerzlich erfahren müssen.

### Wer trägt die Kosten?

Die Produktions- und Verarbeitungskosten sind aber sehr wohl gestiegen. Da in der arbeitsteiligen Wirtschaft diese Kosten an das jeweils andere Glied der Kette weitergegeben

werden, aber nicht an den Verbraucher, bleibt somit Bauern und Nahrungsmittelherstellern angesichts der Marktmacht des Handels nichts weiter übrig als fortlaufend zu rationalisieren. Ein Batteriehuhn legt heute nun einmal 300 Eier pro Jahr. Ein Huhn Anfang der 50er-Jahre brachte es lediglich auf 120 Eier.

Eine solche Entwicklung wäre nur aufzuhalten, wenn die Verbraucher teure Produkte kaufen würden. Doch das tun sie nicht. Zwar geben sie sich in Umfragen gesundheits- und qualitätsbewusst. Sie finden viele tierische Haltungsformen oder auch Verarbeitungsvorgänge inakzeptabel, doch im Supermarkt greifen sie unisono zum billigen Importfleisch und eben zu Produkten aus kritisierten Gewinnungsformen. Der Preis ist nun einmal sehr oft das einzige Kriterium, an dem sich das Gros der Verbraucher orientieren kann. Hier sei jedoch eine Ausnahme zugelassen. Der Anteil von "free range" und "barn eggs" in England erreichte zwischenzeitlich 60 % und auch Ökofleisch findet in der Bundesrepublik zunehmend Beachtung.

Fleisch, Obst und Gemüse werden in aller Regel nicht als Markenartikel sondern schlicht als Gattung verkauft. Und dank des Fortschritts in der Lebensmitteltechnologie sind die Waren immer weniger voneinander zu unterscheiden.

Wir beobachten eine weitere Besonderheit. Die Preise für Lebensmittel verfielen nicht einheitlich, sondern es fand eine Polarisierung statt. Der kleinere Prämiumbereich der teuren und anspruchsvollen Marken konnte sich behaupten - und es wird nicht erfolglos versucht, ihn kontinuierlich auszuweiten. Gewachsen ist jedoch der Diskontbereich, der heute bereits über 40 % des Warenangebotes ausmacht. Logischerweise verblieb das Problem bei dem Rest, d.h. der mittleren Preiskategorie.

Es darf angemerkt werden, dass nicht die sinkenden Realeinkommen oder gar wirtschaftliche Not die Ursache für diese Entwicklung sind, sondern schlichtweg eine Werteverchiebung.

### **Wer sorgt für den Preisverfall?**

In einer Firmenpräsentation der späten 70er Jahre wurde darauf hingewiesen, dass durch die Tätigkeit der Unternehmen im Lohmann-Verband die Erzeugung von Nahrungsmitteln effektiver und für den Verbraucher kostengünstiger gemacht würde - konkret: 1977 gab der westdeutsche Verbraucher 24 % seines verfügbaren Einkommens für Lebensmittel aus. Laut statistischem Ausweis 1998 ist dieser Wert heute bereits auf 13 % gefallen. Die Zahl liegt in den USA bei 11 %.

Welcher Mechanismus verbirgt sich hinter diesen Beobachtungen. Aus eigener Kraft können die Konsumenten kein Preis-Dumping durchsetzen. Der Verbraucher selbst ist ja an den Verhandlungen nicht beteiligt. Es ist der hochkonzentrierte Einzelhandel mit seinen anonymen "Buying Centres", die im Rahmen vorgegebener Qualitätsstandards meist nach dem nackten Preis entscheiden. Hier wird der Druck auf die Erzeuger angesetzt. Die 10 größten Lebensmittelhändler vereinigen 85 % der gesamten Lebensmittelumsätze. Allein die 5 Größten: REWE, Edeka, AVA, Aldi, Metro und Tengelmann teilen laut Eurodata 64 % des Gesamtumsatzes unter sich auf.

Umgekehrt ist die Marktmacht der Anbieter/Hersteller ungleich geringer. Die 10 größten Produzenten bringen es nicht einmal auf 20 % Marktanteil. Der allergrößte Anteil der Erzeuger sind Mittelständler, bei denen gegebenenfalls ein stornierter Auftrag über Sein und Nichtsein entscheiden

kann.

Die Verhandlungen zwischen Handel und Hersteller - offiziell als Konditionsgespräche tituliert - kann nur der überstehen, der dieses Gewerbe mit einer ausreichenden Kapitaldecke betreibt und idealerweise über Marken verfügt, die für den Handel unverzichtbar sind.

Aber Kapital alleine und einwandfreie Produkte sowie Lieferservice und Marketingschlagkraft sind nicht die einzigen Voraussetzungen, um in der Listung zu bleiben. Die Konzentration im Lebensmittelhandel wird für eine Konzentration der Lebensmittelindustrie und zeitgleich für eine Uniformität des Angebotes in den Vermarktungsketten sorgen. Überall in Europa werden die Menschen - abgesehen von lokalen oder regionalen Geschmacksunterschieden - Vergleichbares essen und trinken. Entscheidungshilfe leisten hier die Marken. Denn nur hier kann eine von beiden Partnern getragene Wertschöpfungspartnerschaft eingegangen werden.

### **Die Marke als Mittel zur Kommunikation**

Bereits heute stürzen sich die Verbraucher auf die großen Dachmarken. Zum einen weil die Macht der Werbung für das richtige Image sorgt. Vor allem aber weil in einer Welt der Unsicherheit, in der die Medien gerne Kleinigkeiten zu Skandalen aufbauschen, Marken für Orientierung und Sicherheit sorgen. Wer Heinz Ketschup, eine Milchschnitte oder Kellogs' Cornflakes kauft, hat eine Orientierung oder glaubt zu wissen, was er isst.

Und diese Unterstellung hat ihre Berechtigung. Die immer schnellere Welt von Internet, Fernsehen, Radio, Zeitungen und weiteren Medien übt indirekt eine Kontrolle aus. Ein Lebensmittelhersteller, der Inhaltsstoffe falsch kennzeichnet oder gar verdorbene Ware verarbeitet, wer nicht auf Hygiene achtet oder wem durch einen Unfall Glassplitter in die Marmelade rutschen oder ein Knochensplitter im Filet verbleibt, der wird an die Öffentlichkeit gezerrt; und dieses gnadenlos.

Das bereits umfassende Band von Schutzverordnungen und Auflagen - Verbraucherschutz, Tierschutz, Umweltschutz -, das sich schon heute einengend um die Marktpartner in der Ernährungswirtschaft legt, wird um Markenartikel noch weiter gestrafft in Bezug auf freiwillige höhere Qualitätsstandards. Und nur diese können kommuniziert werden, weil der restliche Unterbau bereits Allgemeingut ist.

Der Fall Birkel hat belegt, dass das Image einer großen Marke auch absolut ungerechtfertigte Beschuldigungen, die einer juristischen Überprüfung nicht standhalten, nicht überlebt. Konzerne werden ruiniert oder die Bilanzen auf Monate oder Jahre nachhaltig beeinflusst.

Apropos Belgien: Hier hat es eine ganze Nation getroffen. Der Ruf dieses Landes als Agrarnation ist schlichtweg ramponiert. Jetzt soll ein lückenloses Kontrollsystem es ermöglichen, jedes Stück Fleisch bis zum Bauernhof zurückzuverfolgen.

Vor einer solchen Illusion sei gewarnt. Denn der "Verbraucher" - wenn es ihn denn gibt - hat auf Grund des sich explosionsartig vermehrenden Informationsangebotes längst das Vertrauen in gesetzgeberische Körperschaften, die Kontrollorgane und die Gerichte verloren. Er fühlt sich schlichtweg überfordert und trotz immer mehr Informationen schlecht informiert. Dieser Widerspruch wird nicht aufzulösen sein trotz Ankündigung des so genannten Weißbuchs für die Ernährungswirtschaft und Installation einer

Verbraucherschutzbehörde nach dem Vorbild der USA.

In den europäischen Industrieländern hat sich ein hoher Lebensstandard herausgebildet. Die nicht für den Lebensmittelbedarf benötigte Kaufkraft wandert in die Unterhaltungssegmente. Und damit ist die Bereitschaft, einen Deklarationsaufdruck auf einem Mars-Riegel zu lesen, viel stärker reduziert als das Interesse an Last Minute Flügen in die Karibik oder nach Mallorca.

Trotzdem sollte die Landwirtschaft versucht bleiben, bei ihren Produkten eine weitgehend lückenlose Kennzeichnungsmöglichkeit zu etablieren. Wir sehen, dass zwischenzeitlich auch in den angelsächsischen Ländern die "Traceability" vom Konsumenten gefordert wird. Die Lösung des technischen Problem es ist nicht einfach, aber machbar. Die EDV ist hier die Stütze in der Umsetzung.

### Beispiel Fleischproduktion

Der Hersteller von Markenartikeln bei Lebensmitteln verfügt idealerweise über ein absolut geschlossenes Kreislaufsystem von der Zucht über die Haltung und die Schlachtung der Tiere, ihre Zerlegung, Aufbewahrung und weitere Verarbeitung bis zum konsumfertigen Produkt. Er setzt hier für alle Stufen der Halbfabrikate seine eigenen Qualitätsstandards in Bezug auf Gewinnungsart und Produktbeschaffenheit ein. Er hat den Vorteil, in der Integration diese Vorgaben selbst kontrollieren zu können, ohne in die Verantwortungssphäre von Partnern eintreten zu müssen. Das heißt bei Eintritt des Landwirtes in diese Partnerschaft wird seine uneingeschränkte Zustimmung zu den hier festgelegten Standards rechtlich gefordert. Ansonsten wäre eine Haftung gegenüber der Öffentlichkeit mit der Marke nicht vertretbar.

Bei der Auswahl von Produktionskomponenten muss der Verarbeiter basierend auf eigenen wissenschaftlich-technischen und praktischen Erkenntnissen ebenfalls Vorgaben geben. Der Verarbeiter orientiert sich bei seiner Vorgabe ebenfalls an der Betreuungsbedürftigkeit, Anfälligkeit und Konstitution der Vorprodukte. Er wird darauf achten, dass die von ihm geforderten Betriebsmittel einen relativ geringeren Bedarf an Pflanzenschutz-, Arzneimitteln etc. haben als konventionelle Produkte.

In dem zu kommunizierenden "Total Quality Concept" spielen Nachhaltigkeit und Verbrauch bzw. Belastung von Ressourcen eine sehr wichtige Rolle.

Dieses permanente Damoklesschwert über dem Markenartikelhersteller, das jederzeit durch tendenzielle Berichterstattung entschert werden kann, zwingt den Unternehmer im wohl verstandenen eigenen Interesse, ein sehr hohes Augenmerk auf die Einhaltung aller zugesicherten Eigenschaften zu legen. Eine solche totale Kontrolle ist mit staatlichen Organen nur begrenzt zu erreichen. Diese Kenntnis darf auch dem Verbraucher unterstellt werden und begründet die Notwendigkeit für eine Marke. Denn nur sie ist in der Lage, diesen ganzen Kanon an Informationen zu transportieren.

Für die Verbraucheransprache ergeben sich jedoch zusätzlich weitere Instrumente. So ist vorstellbar, dass das existierende CMA-Gütesiegel und ganz speziell die DLG-Qualitätsnormen wirksame Marketinginstrumente sein können. Zum einen bestätigt hier eine unabhängige Instanz die beanspruchte Qualität. Zum anderen werden diese bundesweiten Qualitätszeichen stark beworben. Leider ergibt sich hier die Feststellung, dass das CMA-Zeichen mehr der Absicherung nach unten dient. Es ist unschwer, den geforderten Stan-

dard zu erreichen. Die Gründe mögen auch politischer Natur sein.

Das DLG-Gütesiegel erfreut sich eines hohen Bekanntheitsgrades und ist bereits heute in der Lebensmittelindustrie und dem vorgelagerten Handwerk weit verbreitet. Die Führung der DLG sollte diesen Weg weitergehen und neue Instrumente entwickeln, die den zukünftigen Ansprüchen einer zahlungsfähigen Klientel entsprechen.

### Neuen Bedarf wecken

Wir haben gesehen, dass die Menschen über Jahrhunderte die Frage der sicheren Versorgung mit Lebensmitteln bewegt hat. Viele von uns wissen noch um die begrenzte Auswahl der Grundnahrungsmittel in den ersten Nachkriegsjahren. Und der eine oder der andere von uns lagert im Herbst vielleicht noch einen Sack Kartoffeln ein.

Dieses Verhalten ist jedoch kein zukunftsträchtiges Modell. Das Essen dient zukünftig fast ausschließlich der Versorgung mit den lebensnotwendigen Nährstoffen, der Befriedigung des Hungergefühls und parallel mit jeder Mahlzeit der unterschwelligen Forderung nach einem Esserlebnis. Daraus ergibt sich, dass nur jene Lebensmittel nachgefragt werden und steigende Absätze aufweisen, die dem Konsumenten auch einen Genuss bereiten. Die Verbraucher wollen, dass es schmeckt und sie keine Angst um ihre Gesundheit haben müssen. Zudem wird ein immer weiter steigender Anteil an Lebensmitteln in verarbeiteter Form aufgenommen. Urprodukte, wie Apfel und Ei, besetzen eine Randposition.

Hier liegt die eigentliche zukünftige Aufgabe der Verarbeitungsindustrie. Es ist ihre Aufgabe, neuen Bedarf zu wecken. Ein Bedarf an Produkten, die in sich wiederum standardisierte, definierte agrarische Rohstoffe von Pflanze und Tier voraussetzen. Sie werden aber durch den Einsatz von Technik und Zutaten dem Konsumenten zu einem Esserlebnis aufgewertet. Basierend auf umfassenden Forschungsarbeiten wurde für die Marke Wiesenhof "Finger Food" entwickelt, die europaweit von Burger King angeboten werden. Diese neuen Produkte sind nicht mit Gattungsbegriffen, wie z.B. "besteckfrei zu verzehrendes Geflügelfleisch", zu vermit-teln, sondern viel besser zu beschreiben unter einer Dachmarke X mit Hinweis auf "Finger Food".

Der Fast-Food-Konzern Burger King mit monatlichen Bestellmengen von einigen Tausend Tonnen fordert von Wiesenhof die EU-weite Belieferung mit diesen innovativen Varianten inklusive der Beilagen, wie Gewürzmischungen, ohne verbindliche Kontrakte, die eine Amortisation der enormen Investitionen absichern.

Das geschlachtete und zerlegte Hähnchen, tiefgefroren oder frisch, registriert nachlassende Nachfrage. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung waren Geflügelteile phasenweise der Renner. Derzeit ist jedoch ein starker Aufwärtstrend bei vorgegarten, fast verzehrfertigen Produkten festzustellen.

Die etablierte Dachmarke übernimmt hier die Funktion des nachhaltigen Vermittlers von Produktinnovationen. Im Erwartungshorizont des Verbrauchers steht die Annahme, dass er nach dem heutigen Verkaufsschlager "Dinosaurier-Geflügelbrust-Formfleisch" morgen "Chicken Mac Nuggets" und nachfolgend weitere Fantasieprodukte angeboten bekommt. Sicherlich gibt es auch viele vergleichbare Beispiele aus dem Rotfleisch- oder dem Milchsektor.

## Wo steht die Landwirtschaft?

Aus der Sicht der Landwirtschaft stellt sich die Frage, ob sie sich mit der hier skizzierten Position identifizieren kann oder ob sie an diesen Entwicklungen, die zumindest bei den innovativ erfolgreichen Produkten auch eine bessere Kapitalrendite Gewähr leisten, stärker als das bisher der Fall ist teilnehmen kann. Dieser Frage ist in jüngster Zeit in den USA unter dem Vorsitz des Governors von North Dakota George Sinner viel Aufmerksamkeit gewidmet worden. Laut Sinner müssen die Landwirte selbst auf eine stärkere Integration hinarbeiten, da den verarbeiteten Erzeugnissen zukünftig ein höherer Stellenwert zukommt als die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen.

Aus diesen Untersuchungen ergab sich der Vorschlag, Kontraktgenossenschaften seien der Weg in die Zukunft. Sie würden sich selbst von den traditionellen Dienstleistungsgenossenschaften wesentlich unterscheiden. Und zwar sehr deutlich bei den signifikanten Investitionen der Landwirte mit Verpflichtungen in Bezug auf Geld, Gedanken und Gefühl. Kontrakte müssten zwischen individuellen Produzenten und verarbeitenden Genossenschaften eine stärkere Bindung aufbauen.

Dieses Beispiel der New Generation Cooperatives in den USA ist in der Tat ein interessanter Ansatz. Er fordert nämlich u.a., dass der Landwirt durch seine stärkere Einbindung auch lernen wird, was der Verarbeiter für sich braucht, damit er wiederum seine Kunden zufrieden stellen kann.

Dieses Modell ist begrüßenswert, wird aber dennoch nur in begrenztem Umfang anwendbar sein. Um eine auch nur annäherungsweise ausgewogene Marktposition zwischen Handel und Verarbeiter darstellen zu können, ist eine erhebliche Kapitalagglomeration erforderlich. Die Ertragslage zumindest der deutschen Landwirtschaft in den zurückliegenden Jahrzehnten hat es nicht erlaubt, Kapitalreserven in der hier geforderten Größenordnung zu bilden. Ausnahme: im Milch- und Zuckerrübenssektor. Es war wohl nur die Südzucker, die erfolgreich in das Markenartikelgeschäft mit Lebensmitteln eingestiegen ist. Dies war keine evolutionäre Entwicklung, sondern eine bankengeführte Kapitalstrategie.

## Abschließende Betrachtungen

Im Fleischsektor wird es zukünftig weniger relevant sein, ob der Brutto-Pro-Kopf-Verzehr 95 kg oder einige Kilogramm mehr oder weniger sein werden. Es stellt sich für die Verarbeitungsindustrie die Frage, welche Produktvariationen bzw. Produktinnovationen können bei der vorgegebenen Nachfragemacht des Handels erfolgreich am Markt platziert werden. Dieses wird vermutlich nur über starke Dachmarken möglich sein, die allein auf nationaler Ebene mit Werbeaufwendungen in der Größenordnung von 12 - 15 Mio. DM zu stützen sind. Im Niedrigpreissortiment bleibt es damit bei Spontanentscheidungen für Gattungsartikel ausschließlich auf Niedrigst-Preis-Basis. Nur die etablierte Markentreue erlaubt Kapitalinvestitionen in Qualität und Quantität sowie eine fortlaufende Diversifizierung der Palette.

Und sie verhindert unmotiviertes Auslisten dieser Artikel. Das Listungsgebahren der Lebensmittelindustrie stellt in sich alleine eine der größten Herausforderungen für alle Lieferanten dar. Hier werden Eintrittspreise ohne jegliche verbindliche Gegenleistung gefordert und eingezogen. Für die aktive Nachfrage der gelisteten Erzeugnisse muss dann der Hersteller auch noch selbst Sorge tragen. Dies wird nur möglich sein unter den vorab skizzierten Modellen.

Der Marktführer hat darüber hinaus die Möglichkeit, in einer Partnerschaft mit dem Handel das so genannte "Category-Management" (CM) zu übernehmen. Dies bedeutet, dass er den Handel in seiner Sortimentspolitik bei bestimmten Artikeln, z.B. Geflügelfleisch und Verarbeitungsprodukte, berät und sein Sortiment für seine Kunden preislich und qualitativ attraktiv gestaltet. Hier liegen sehr hohe personelle Investitionen, da sie die Kompetenz des Vorlieferanten einbinden in Management-Entscheidungen des Kunden. Im Ergebnis wird das CM bei Gleichpreisigkeit den Vorlauf als Lieferant erwarten können. Aber auch hier wird ihm der Mitanbieter als Regulativ nicht erspart bleiben.

Voraussetzung für dieses Modell ist auf der anderen Seite die sichere Versorgung mit standardisierten Rohstoffen pflanzlichen oder tierischen Ursprungs in der jeweils für bestimmte Planperioden erforderlichen Menge. Neben dem Markennamen interessiert zumindest den deutschen Verbraucher auch weiterhin die Herkunft der Ware. Wir selbst betonen an jedem Verarbeitungsstandort neben der Dachmarke selbstverständlich die räumliche Herkunft der Verarbeitungsprodukte, sofern es sich nicht nur um eine folkloristische Einlage handelt. Damit wird dem Verbraucher ein zusätzliches Identifikationsmerkmal angeboten. Trotz einschlägiger rechtlicher Regelungen ist die Lebensmittelüberwachung nicht in der Lage, die Germanisierung vieler Produkte - und damit den Herkunftsbeitrag - zu unterbinden.

Wir wünschen uns Partner in der Landwirtschaft, die ihre Funktion in dem angebotenen Kooperationsmodell selbstbewusst analysieren und ihre Kompetenz in der landwirtschaftlichen Primärproduktion, die effizienter ist als die eigener angestellter Mitarbeiter eines Nahrungsmittelkonzerns, erfolgreich einzubringen bereit sind.

Gefordert ist hier Kontinuität auch in Zeiten enttäuschender Marktentwicklungen, da seine Investitionen in Menge und Qualität sich auch erst im Rahmen der üblichen Abschreibungsperioden amortisieren.

Traditionell beklagen Berufsverbände die Entmündigung des Landwirtes in der Produktionskette. Vor dem Hintergrund der vorab skizzierten Exposition von Kapital ist nicht zu erkennen, dass in dieser Partnerschaft Spielraum für Varianten vorhanden ist. Zu bedenken ist, dass erstklassige Qualitätsstandards die selbstverständliche Voraussetzung für einen Markenartikel sind. Die effiziente Darstellung der gesamten nachfolgenden Produktionskette ermöglicht erst wettbewerbskonformes Auftreten beim Handel und damit Sicherung des Absatzes.

Die Zukunft, in die wir hineingehen, scheint tatsächlich schon weitestgehend programmiert. Der Gestaltungsspielraum ist eng. Die sich daraus ableitende Empfehlung für zukünftiges Handeln lässt sich durch ein Zitat von Perikles charakterisieren: **"Es kommt nicht darauf an die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie vorbereitet zu sein."**