

## 1. Begriff und Konzept

„Ei, Ei, Ei ...“ Die meisten Verbraucher der beworbenen Zielgruppe kennen den Namen, der sich hier anschließt. Im Zuge zunehmender Gesundheitsorientierung der Verbraucher repräsentieren alkoholische Getränke eher einen schrumpfenden Markt. Mit einer Positionierung des Produktes Eierlikör als Element einer modernen Genuss- und Erlebniskultur gelingt es der Marke Verpoorten dennoch, dass Kunden das Produkt ohne Gewissensbisse genießen. Ein Co-Branding von Ostereiern, Lebkuchen, Fertig-Desserts und anderen Produkten aus dem Süßwaren- und Convenience-Bereich macht die Marke im Einzelhandel an vielen Stellen für den Kunden wahrnehmbar, nicht nur in seiner originären Produktgruppe.

Mit dem intensiv beworbenen Versprechen, mit ökologischer Produktqualität das Bestmögliche für die Ernährung der Kinder zu bieten, hat sich die Marke Hipp im Segment der Kinderernährung etabliert. Eltern haben das Gefühl, nicht nur das Beste für ihre Kinder, sondern zugleich das Beste für die Umwelt zu tun. Dabei bürgt der Unternehmer als Verkörperung der unternehmerischen Botschaft bewusst mit seinem Namen.

Beide Beispiele zeigen, dass der Aufbau erfolgreicher Marken auch aus dem Mittelstand heraus gelingen kann.

„Geiz ist geil.“ Dieser Werbeslogan gehört zu den markantesten Werbebotschaften aus der ersten Dekade des einundzwanzigsten Jahrhunderts. Die werbende Elektronikhandelskette drückte damit aus, was in Deutschland und in zunehmendem Maße auch in Österreich und der Schweiz zum vorherrschenden Verkaufsargument im gesamten Einzelhandel geworden ist. Die Verbraucher kaufen bei Aldi oder Lidl ein, um das Geld, das sie dort gespart haben, nebenan im Bio-Supermarkt oder Delikatess-Laden wieder auszugeben. Sie lassen sich zugleich immer schwieriger in klar voneinander abgrenzbare Segmente unterteilen und vom Marketing adressieren. Der hybride Verbraucher verhält sich je nach Situation unterschiedlich. Situativ angepasste Marketing- und Werbestrategien, wie etwa Eventmarketing oder das Sponsoring von Veranstaltungen, gewinnen dementsprechend an Bedeutung.

Werbephrasen wie „Alles Müller oder was?“ oder „Packt den Tiger in den Tank“ oder „Toyota: Nichts ist unmöglich“ kennt fast jeder, ebenso wie die bekannten Markenartikel „Lila Pause“, „Ferrero Küsschen“, „Du-darfst“-Artikel, „Camel-Filter“-Zigaretten, „Mercedes“, „Ariel“ oder „Ikea“.

Der Begriff des Marketings ist ebenso bekannt wie die Erfolge der mit dieser Unternehmensphilosophie kreierte Marktstrategien. Man muss ihn eigentlich nicht erklären. Jeder kann sich etwas darunter vorstellen: **Anbieter von Produkten und Dienstleistungen gestalten im Wettbewerb mit ihren Konkurrenten und in Konfrontation oder Kooperation mit Marktpartnern eine kundenorientierte Angebots- und Absatzpolitik.**

In diesem Sinne ist Marketing weit mehr als Werbung, nämlich eine umfassende Philosophie der Unternehmensführung, die alle Bereiche eines Unternehmens danach ausrichtet, dass die Wünsche der Nachfrager optimal erfüllt und die Erfolgchancen im Wettbe-

werb für das Unternehmen erhöht werden. Dies gilt insofern auch dann, wenn ein Unternehmen sich bewusst gegen eine Markenstrategie entscheidet und sich z. B. als Kostenführer und bevorzugter Partner des Discounts profiliert. Auch diese Strategie hat im Lebensmittelbereich erfolgreiche Hersteller wie Stute oder Stollenwerk hervorgebracht.

Marketing ist heute in vielen Lebensbereichen gegenwärtig: Wir sprechen von Handelsmarketing, Dienstleistungsmarketing, Bankenmarketing, Sozialmarketing. In seinem Ursprung aber ist Marketing die Philosophie für erfolgreiche Unternehmenskonzepte produzierender und vermarktender Unternehmen, die ihre Ge- und Verbrauchsgüter in wettbewerbsorientierten Wirtschaftsordnungen verkaufen.

Marketing hatte und hat nicht in allen Gesellschaftssystemen den gleichen Stellenwert wie in der marktwirtschaftlich orientierten Welt. Dabei macht es keinen Unterschied, ob wir von freier Marktwirtschaft oder von sozialer Marktwirtschaft sprechen. Entscheidend ist, dass sich die Notwendigkeit und Möglichkeit, Marketing zu betreiben, überall dort ergibt, wo sich **Verkäufer-** zu **Käufermärkten** entwickeln. Gemeint ist damit ein Wandel zu einer Situation, in der Intensität und Richtung der Nachfrage und Wettbewerb zwischen den Anbietern darüber entscheiden, was verkäuflich ist und was nicht.

Planwirtschaftliche Systeme sind in einer sich immer stärker globalisierenden Welt und seit der Transformation der Länder des ehemaligen „Ostblocks“ zu marktwirtschaftlichen Systemen von abnehmender Bedeutung. Dies gilt nicht nur für die inzwischen weitgehend überwundene Konkurrenz der Gesellschaftssysteme. Auch in den europäischen Agrarmärkten waren seit Beginn der europäischen Agrarpolitik planwirtschaftliche Elemente zu Hause. Der Wandel von der Notwendigkeit einer sicheren Nahrungsmittelversorgung hin zu Märkten, auf denen Käufer aus einem übervollen globalen Warenangebot wählen können, verändert auch die europäische Agrarpolitik. Dem Landwirt bieten sich mit zunehmender Bedeutung nachwachsender Rohstoffe weitere Alternativen zur Nahrungsmittelproduktion in seiner Marktstrategie.

Dass der Verbraucher auswählen, seine Bedürfnisse aus einem vielfältigen, qualitativ hochwertigen Angebot an Waren sättigen kann, dass viele Lebensmittel nicht mehr nur der physiologischen Sättigung dienen, sondern Appetit anregen, Konsumerlebnisse vermitteln und den Bequemlichkeitsbedürfnissen der Verbraucher (z. B. durch Convenience-Artikel) Rechnung tragen, ist das Ergebnis einer in Jahrzehnten erreichten Entwicklung.

Zwischen Landwirtschaft, ihren Vorleistungsbereichen und Verbrauchern sind zunehmend spezialisierte Unternehmen entstanden, die die Umformung und Verteilung der Lebensmittel durchführen. Die Leistungskraft des Agribusiness bzw. der Wertschöpfungskette Ernährung, d. h. der Gesamtheit der an der Bereitstellung von Lebensmitteln beteiligten Unternehmen, beruht auf konsequenter Arbeitsteilung und auf dem im Wettbewerb erzwungenen strukturellen Wandel. Er ist gekennzeichnet durch unterschiedliches Wachstum einzelner Unternehmen oder Branchen, durch Ausscheiden oder Neuzugang von Unternehmen und durch Verlagerungen der ausgeübten Funktionen. In dieser längerfristigen Entwicklung sind insbesondere zwei Ergebnisse bemerkenswert:

- Einerseits nimmt der Anteil der Produktionsleistung der Landwirtschaft am Gesamtwert der Lebensmittel langfristig ab. Das schlägt sich in einem rückläufigen Anteil der Erzeugerpreise an den Verbraucherpreisen für Lebensmittel nieder. Entsprechend steigt der Anteil des Entgelts für Leistungen der Be- und Verarbeitung und der Verteilung („Vermarktung“).
- Andererseits steht das System der Wertschöpfungskette Ernährung in Konkurrenz zu allen anderen Anbietern von Gütern und Dienstleistungen für die Verbraucher, weil

diese mit zunehmender physiologischer Sättigung nur einen prozentual abnehmenden Teil der Konsumsumme für Lebensmittel auszugeben bereit sind („Engelsches Gesetz“), wogegen andere Bereiche der Lebenshaltung einen höheren Anteil am Einkommen beanspruchen.

Es ist für die gesamte Land- und Ernährungswirtschaft unumgänglich, sich den veränderten Marktverhältnissen anzupassen. Ein Teil der Landwirtschaft wird zwar durch agrarpolitische Maßnahmen vor einem schärferen Anpassungsdruck geschützt, aber auch dieser „Kernbereich“ des Agribusiness, dessen Markterfolg in steigendem Ausmaß von der Leistungsfähigkeit der nachfolgenden Stufen abhängig ist, kann ebenso wenig wie die Unternehmen der Verarbeitungs- und Handelsstufen darauf verzichten, die eigenen Marktchancen zu verbessern. Der Produzent landwirtschaftlicher Güter wird vom Objekt zum Subjekt marktwirtschaftlichen Handelns. Zwei Dinge sind dazu notwendig: **Kreativität** und systematische **Planung**.

Das beinhaltet zugleich, die notwendigen, machbaren und effizientesten Problemlösungen für die vier Aktionsbereiche des Marketings zu finden und in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Wegen der Anfangsbuchstaben werden sie englisch als 4P bezeichnet:

- (1) Produktgestaltung und Sortimentspolitik (Product)
- (2) Vertrieb und Distribution der Produkte (Placement)
- (3) Preisgestaltung (Price)
- (4) Kommunikation (Promotion).

Mit der systematischen, durch alle verfügbaren Informationen untermauerten und konsequent auf das Unternehmensziel ausgerichteten Ausgestaltung dieser „Aktionsbereiche“ versucht das Unternehmen, sich aus der Umklammerung der Wettbewerber zu befreien und sich positiv von ihnen zu differenzieren, um gezielt die Nachfrage auf sich zu ziehen. Das Unternehmen hat keine andere Wahl, wenn es nicht im Wettstreit um die Gunst der Verbraucher unterliegen will. Es muss sich ganz auf den Markt ausrichten. Auf ihn müssen alle Aktivitäten in allen Bereichen des Unternehmens ausgerichtet sein.

Markterschließung und Marktsicherung gelingen umso besser, je präziser die offenen und latenten Bedürfnisse der Verbraucher analysiert werden können und je überzeugender den Verbrauchern mit der jeweiligen Marketingkonzeption eine von ihnen bisher vermisste Problemlösung angeboten wird.

Das gelingt auf überquellenden Märkten kaum mehr, wenn als Zielgruppe „die“ Verbraucher schlechthin angesprochen werden. Je differenzierter und umkämpfter die Märkte werden, desto notwendiger wird für die Unternehmen gerade des Agribusiness die Ausrichtung der Aktionsbereiche des Marketings auf Teilmärkte (Marktsegmente).

Damit erklärt sich auch die Notwendigkeit für viele Unternehmen, permanent neue Produkte zu suchen (Innovation). Wo eine positive Differenzierung durch unterschiedliche Produktgestaltung oder durch Modifizierungen der Absatzmethoden nur unzureichend gelingt, kommt dem kommunikativen Marketing (Werbung, Verkaufsförderung) eine zunehmend größere Bedeutung zu.

Ein Blick in den Alltag zeigt uns, wie vielfältig die Marketingstrategien sein können, mit denen die Hersteller sich entweder auf die Marktsituation einzustellen versuchen oder aber mit denen sie das Marktgeschehen aktiv beeinflussen wollen. So ist der gesamte Markt für Tiefkühlkost ein gutes Beispiel für gelungene Innovationsstrategien: Tiefkühlkost vermittelt dem Verbraucher beispielsweise wesentlich mehr Assoziationen zu Frische

als dies Konserven können. Tiefkühlkost verringert die Küchenarbeit und verschafft damit den Verbrauchern mehr Stunden für Freizeit und Unterhaltung oder eröffnet ihnen die Möglichkeit, eigener Erwerbsarbeit nachzugehen. Moderne Lebensmittel schafften damit in den letzten Jahrzehnten auch die Voraussetzung für den Rollenwandel von Mann und Frau in der Gesellschaft.

Gekühlte Fertigprodukte knüpfen an die Erfolge der Tiefkühlkost an. Vor allem die Frische-Anmutung hat den Erfolg der so genannten Chilled Convenience ermöglicht.

Exotische Obst- und Gemüsesorten bereichern nicht nur das Erscheinungsbild der Obst- und Gemüseabteilungen des Lebensmittelhandels (= Sortimentsdifferenzierung), sondern kommen auch den wachsenden Bedürfnissen der Verbraucher nach Abwechslung und Individualisierung der Lebensstile entgegen.

Aus (oft langweiligen) Produkten (z. B. Tafelschokolade) werden Markenartikel, Produkte also, die sich durch prägnante Packungs- und Namensgestaltung von Konkurrenzprodukten abheben, die dem Verbraucher das Versprechen einer konstanten, gehobenen Qualität geben, die stark beworben werden und in der Regel eine hohe nationale Distribution haben. Das Ziel aber ist, die Produkte beim Verbraucher so attraktiv zu machen, dass der Handel sie führen muss (= Profilierungsstrategie).

Neben den Marken der Lebensmittelhersteller gewinnen die Marken der Lebensmittel-einzelhändler an Bedeutung. Ebenso wie die Hersteller nach Profilierung und Kundenbindung streben, gilt dies in gleichem Maße für den Handel. Handelsmarken treten dadurch teilweise an die Stelle von Herstellermarken.

Mehr und mehr Landwirte versuchen, ihre Produkte direkt an den Verbraucher zu verkaufen, weil sie auf den herkömmlichen Absatzwegen so geringe Preise erzielen, dass sie darüber kein ausreichendes Betriebseinkommen mehr erwirtschaften können. Neben Direktvermarktung bieten Bioprodukte oder eine Kombination aus beiden Strategien den Erzeugern entsprechende Perspektiven.

Um nicht im Sog anonymer Massenmärkte unterzugehen, versucht die Landwirtschaft in vielen Regionen Deutschlands zusammen mit den regionalen Vermarktungsunternehmen, das Bewusstsein des Verbrauchers auf Regionalprodukte zu lenken.

Auch für die klassischen (zunächst homogenen) Produkte der Landwirtschaft (z. B. Fleisch, Kartoffeln und Getreide) werden Differenzierungs- und Profilierungskonzepte entwickelt, sei es durch Spezialprogramme für herausragende Qualitäten, Herkunftssicherungsprogramme oder ökologische Produktionsverfahren.

Der Markt für Landmaschinen bietet viele Beispiele für erfolgreiche Innovationsstrategien: Mähdrescher- und Traktorenhersteller bieten mehr und mehr differenzierte und verfeinerte Problemlösungen für Landwirte mit unterschiedlichen betrieblichen Voraussetzungen an.

Mit Hunderten von Produkten zeigt der Markt für Hunde- und Katzenfutter vielfältige Differenzierungsmöglichkeiten: Von Snack-Produkten bis zu lebensaltersspezifischen Artikeln.

Der Pflanzenschutzmittelmarkt wird bestimmt von der Einzelmarkenstrategie (Profilierung einzelner Produkte), der Futtermittelmarkt dagegen eher von Dachmarkenstrategien (gemeinsame Bezeichnungen für die Futtermittel aus einzelnen Handelshäusern bzw. Herstellerfirmen).

So unterschiedlich die Ansprüche und Erwartungen der Verbraucher sind, so vielfältig können auch die Marketingstrategien sein.

## 2. Rahmenbedingungen

### 2.1 Die Wertschöpfungskette

Marketing verfolgt das Ziel, die Stellung eines Unternehmens im gesamten Umweltgefüge zu festigen. Jedes Unternehmen ist Element eines größeren „Systems“ und erfüllt in diesem bestimmte Funktionen. Durch die Übernahme wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und sozialer Aufgaben ist es ebenso auf die Leistungen anderer Elemente dieses Systems angewiesen, wie es selbst Leistungen für andere Elemente erbringt.

Die Stellung von Unternehmen in der Gesamtwirtschaft wird allgemein dadurch bestimmt, dass sie im Rahmen nationaler und multinationaler Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme mit anderen Teilen dieser „Supersysteme“ Realgüter (Sach- und Dienstleistungen), Nominalgüter (Zahlungsmittel) und Informationen austauschen. Das gilt einschränkungslos auch für Unternehmen, die Agrarprodukte erzeugen, be- und verarbeiten und an Verbraucher weiterleiten.

Dieses Gesamtsystem stellt eine umfassende Wertschöpfungskette (engl. supply chain) dar, die die unterschiedlichen Wertschöpfungs- und Veredelungsstufen bis hin zum Verbraucher umfasst. Umgangssprachlich reicht diese Wertschöpfungskette „von Saatgut bis Fast Food“. Die Kenntnis und Beherrschung dieser Wertschöpfungskette hat seit der BSE-Krise zu Beginn des Jahrtausends und der anschließend stark gestiegenen Aufmerksamkeit gegenüber den Themen Rückverfolgbarkeit und Lebensmittelsicherheit in gleichem Maße an Bedeutung gewonnen.

Für das Gesamtsystem findet sich eine Vielzahl an Bezeichnungen. Wir haben in früheren Auflagen unter anderem dafür den Begriff des Agribusiness verwendet und verwenden ihn vielfach auch in diesem Buch. In unserem Sinne ist er dabei in seiner weitestgehenden Bedeutung als umfassendes Gesamtsystem zu verstehen. Gelegentlich werden mit Agribusiness oder Agrobusiness jedoch – irreführend – auch nur die Vorleistungsbereiche der Landwirtschaft bezeichnet. Im englischsprachigen Raum existiert der Begriff zudem außer in der eigentlichen Bedeutung auch in einem anderen Sinne mit negativer Konnotation als ein Synonym für eine stark industriell geprägte Intensiv-Landwirtschaft.

Der ebenfalls das Gesamtsystem beschreibende Begriff „Agrar- und Ernährungswirtschaft“ ist in Deutschland recht weit verbreitet. In der betrieblichen Praxis fühlen sich insbesondere Vertreter weiterverarbeitender Unternehmen mit hoher Wertschöpfung wie Markenartikler oder auch Vertreter des Lebensmitteleinzelhandels selten in diesen Begriff zutreffend einbezogen.

Mit dem Erstarken des „Supply Chain Management“ als einer zentralen betriebswirtschaftlichen Funktion der Steuerung von Lieferanten- und Kundenbeziehungen und mit der gestiegenen Bedeutung der transparenten und rückverfolgbaren Wertschöpfungskette für die Vermarktbarkeit von Lebensmitteln scheint uns der Begriff der Wertschöpfungskette das Gesamtsystem der an der Leistungserstellung beteiligten Marktpartner am treffendsten zu bezeichnen.

In der englischen Übersetzung der Wertschöpfungskette Ernährung entspricht dies dem Begriff der Food Supply Chain. Der ebenfalls verwendete Begriff der Food Chain ist weniger empfehlenswert, da er meistens die Nahrungskette als Begriff der Biologie beschreibt. Der Begriff Food Value Chain bezeichnet streng genommen die Porter'sche Wertekette, die im Gegensatz zur hier gemeinten Wertschöpfungskette intraorganisatorischer Natur ist. Da gerade aber im Zuge des Supply Chain Management die vertikale Vernetzung zwischen Zulieferern und Abnehmern immer wieder neu organisiert wird und beim In- und Outsourcing von Leistungen die Beziehungen zwischen intraorganisatorisch und interorganisatorisch fließend werden, halten wir eine begriffliche Trennung zwischen Food Value Chain und Food Supply Chain für wenig zielführend. Porter selbst hat darüber hinaus für ein System ineinandergreifender Wertschöpfungsketten auch den Begriff des Value Systems verwendet.

Zum System der Wertschöpfungskette Ernährung bzw. zur Food Supply Chain werden alle direkt und indirekt an der Produktion und am Absatz von Agrarprodukten und Lebensmitteln beteiligten Gruppen gezählt, also nicht nur die Landwirtschaft, der Landwirtschaft nachgelagerte Handelsunternehmen (in unterschiedlicher Rechtsform), Ernährungsindustrie und Ernährungshandel, sondern auch Unternehmen, die Vorleistungen wie Futtermittel, Saatgut, Düngemittel, Maschinen und Geräte, Schädlings- und Unkrautbekämpfungsmittel liefern, Handelsunternehmen, die die Verteilung der Lebensmittel übernehmen sowie Kreditgeber, Versicherungsunternehmer, Transportfirmen und schließlich auch Verbände, Behörden und andere Träger verwaltender und beratender Funktionen, die in Übersicht A.1 als „Dienstleistungen“ zusammengefasst sind.

Zur Landwirtschaft (einschl. Gartenbau) werden alle Unternehmen (außer Forstwirtschaft) gerechnet, die durch planmäßige Nutzung des biologischen Potenzials von Pflanzen und Tieren pflanzliche und tierische Erzeugnisse herstellen. Diese dienen überwiegend der menschlichen Ernährung, können aber auch für andere Verwendungszwecke bestimmt sein (z. B. technische Öle und Fette, Energieträger, Fasern, Geruchsstoffe o. a.). Je nach Verwendungsart teilt sich die Wertschöpfungskette in den der Landwirtschaft nachgelagerten Bereichen in die Richtungen Lebensmittel, Futtermittel oder nachwachsende Rohstoffe. Die dominante Verwertungsform ist für landwirtschaftliche Produkte die Weiterverwendung in der Wertschöpfungskette für Lebensmittel, im Fall der Futtermittel über die darauf aufbauende Veredelung. Die Wertschöpfungskette wird so zum Wertschöpfungsnetz mit den unterschiedlichen Enden *Lebensmittel*, *Futtermittel* und *nachwachsende Rohstoffe*.

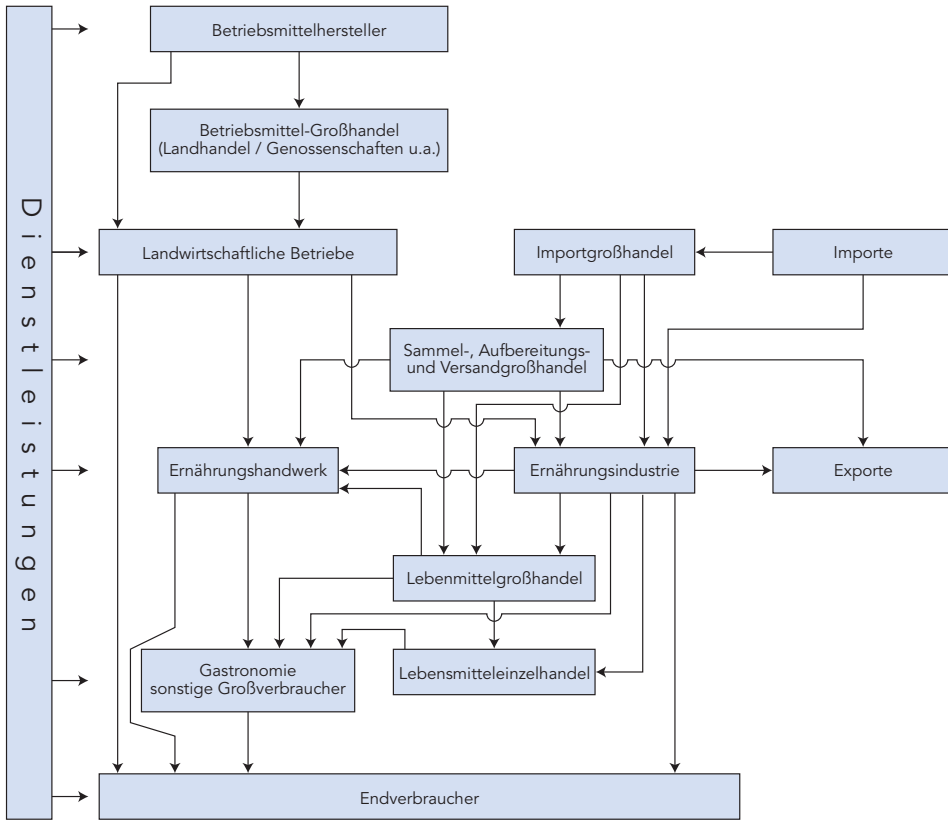
In Deutschland leistet die **Landwirtschaft** nur noch einen relativ geringen prozentualen Beitrag zum Brutto-Inlandsprodukt, der sich trotz steigenden Produktionsvolumens im Laufe der Jahre verringerte, während andere Bereiche der Volkswirtschaft – vor allem die Dienstleistungssektoren – einen immer größeren Anteil des Brutto-Inlandsprodukts erstellen.

Der überwiegende Teil der landwirtschaftlichen Erzeugung wird von der Landwirtschaft verkauft, ein geringerer Teil verbleibt als Nahrungs- oder Produktionsmittel in den landwirtschaftlichen Betrieben. Der so genannte Produktionswert der Landwirtschaft liegt insofern über ihren am Markt getätigten Umsätzen. Der größte Teil der Verkaufserlöse wird mit tierischen Erzeugnissen erzielt (vor allem Milch, Schweine- und Rindfleisch), der kleinere Teil mit pflanzlichen Produkten (vor allem Getreide, Zuckerrüben, Obst und Gemüse und Kartoffeln).

Vergleicht man die Produktion der landwirtschaftlichen Erzeugnisse mit dem Verbrauch in der Volkswirtschaft, so erkennt man, dass in Deutschland der Selbstversorgungsgrad ins-

Übersicht A.1

Die Wertschöpfungskette Ernährung



gesamt um den Wert von 100 % schwankt. Nach Produktgruppen ist dieser Wert recht unterschiedlich ausgeprägt.

Im EU-Vergleich zeigen sich zum Teil erhebliche Unterschiede, sowohl im Selbstversorgungsgrad insgesamt als auch für die verschiedenen Produktgruppen.

Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe ist in Deutschland und in der gesamten EU deutlich rückläufig. Auch für die nahe Zukunft zeichnet sich ein weiterer Rückgang der Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe bei gleichzeitig wachsender Flächenausstattung ab. Dennoch bleibt das Angebot des einzelnen Betriebes im Vergleich zum gesamten Marktvolumen für landwirtschaftliche Erzeugnisse gering.

In zahlreichen landwirtschaftlichen Betrieben werden zwar auch Produkte erzeugt, die konsumreif – direkt oder über den Handel – an Verbraucher verkauft werden, der überwiegende Teil der landwirtschaftlichen Erzeugung wird jedoch als Rohware – auch hier wiederum entweder direkt oder über eine oder mehrere Handelsstufen – an be- und verarbeitende Unternehmen abgesetzt. Je nach Umfang der Leistungen dieser nachgelagerten Stufen differieren die Anteile der Erlöse der Landwirtschaft an den Verbrauchsausgaben bei den einzelnen Produkten erheblich.