



Institut für Agrarökonomie
Georg-August Universität Göttingen

Juni 2004

Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten: Potenziale des Mehrkanalvertriebs

Von Achim Spiller, Torsten Staack, Anke Zühlsdorf



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Diskussionsbeitrag 0404

Haben Sie Fragen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-2399
Fax. +49-551-39-12122
Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

M. Sc. Torsten Staack

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-4839
Fax. +49-551-39-12122
Email: tstaack@gwdg.de

Dr. Anke Zühlsdorf

Philipp-Oldenbürger Weg 27
37083 Göttingen
Tel. +49-551-3708085
Fax. +49-551-3708086
Email: azuehls@gwdg.de

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Gliederung:

Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis.....	2
1 Landwirtschaftliche Nischenmärkte.....	3
2 Die Käuferseite: Zielgruppen für landwirtschaftliche Spezialitäten	4
3 Absatzwege im Überblick	11
4 Vertiefte Darstellung ausgewählter Vertriebswege.....	20
4.1 Direktabsatz und hofeigene Verarbeitung.....	20
4.2 Regionale Filialisten.....	24
4.3 Selbständige Kaufleute in den Kooperationsgruppen	26
4.4 Hochwertige Gastronomie.....	29
4.5 Großverbraucher.....	32
5 Mehrkanalstrategien beim Absatz landwirtschaftlicher Spezialitäten	35
5.1 Potenziale einer Mehrkanalstrategie im Absatz	35
5.2 Fallbeispiel 1: Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall	42
5.3 Fallbeispiel 2: Die Gaus-Lütje GbR in Wasbüttel	43
6 Fazit.....	45
Literatur.....	47

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ernährungstypen in Deutschland 2003	5
Abb. 2:	Ernährungsstile und Soziale Milieus in Deutschland.....	10
Abb. 3:	Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten im Überblick	12
Abb. 4:	Struktur des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland	18
Abb. 5:	Strategische Gruppen in der Gastronomie	29
Abb. 6:	Mehrkanal-Portfolio	39

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Rangliste der größten deutschen Lebensmittel-Großhändler	14
Tab. 2:	Vor- und Nachteile der Vermarktungswege (Tendenzaussagen).....	23
Tab. 3:	Auflistung der führenden regionalen Filialisten im deutschen LEH.....	24
Tab. 4:	Typologie verschiedener Einkaufssituationen beim Lebensmitteleinkauf.....	37
Tab. 5:	Potenziale von Mehrkanalstrategien bei landwirtschaftlichen Spezialitäten ...	41

1 Landwirtschaftliche Nischenmärkte

Die Landwirtschaft ist heute geprägt durch die Entwicklungen des Agribusiness und der Landwirtschaftspolitik. Insgesamt dominiert im Agrarsektor eine Produktion standardisierter Durchschnittsqualitäten für einen weitgehend anonymen Markt. Lebensmittel werden zu einem Großteil indirekt über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) vertrieben und weisen eine zunehmende Verarbeitungstiefe auf. Innerhalb dieser strukturellen Rahmenbedingungen sind die landwirtschaftlichen Erzeuger relativ markt- und kundenfern und verfolgen eine Kostenführerstrategie.

Es gibt jedoch eine Reihe produkt- und prozessorientierter Qualitätsmerkmale, durch die sich landwirtschaftliche Erzeugnisse vom Mainstream des Nahrungsmittelangebotes abheben können: Die Art der Erzeugung (z. B. biologische vs. konventionelle Produktion), die Verwendung alter Rassen und Sorten (z. B. Produkte aus Biodiversitätsprogrammen), die Berücksichtigung regionaler Besonderheiten bei der Erzeugung und Verarbeitung (regionale Spezialitäten) oder das gezielte Abheben auf geschmacksfördernde Produktionsformen (z. B. Weidehaltung bei Rindern, Alter der Schlachttiere, Reifegrad bei Käse, Warmschlachtung bei Fleisch- und Wurstwaren). Hierbei können auch mehrere Merkmale kombiniert werden und so ein unverwechselbares Profil bilden.

Angesichts der oben angedeuteten Vielfalt möglicher Differenzierungsmerkmale ist es schwierig, den Begriff landwirtschaftliche Spezialität abschließend zu definieren. Als kleinster gemeinsamer Nenner bleibt festzuhalten, dass es sich um all jene Produkte handelt, die sich aufgrund bestimmter Qualitätsmerkmale vom Marktdurchschnitt abheben und einer landwirtschaftsnahen Verarbeitungsstufe entstammen. Sie entziehen sich damit dem polypolistischen Wettbewerb und erlauben ein Preispremium.

Die Vermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten ist nicht immer einfach und stellt die Akteure vor vielfältige Herausforderungen. So erfordert die Erklärungsbedürftigkeit der Produktbesonderheiten angesichts zunehmend von der Urproduktion entfremdeter Verbraucher ein aktives Marketing. Innerhalb des Marketing-Mix erweist sich nicht zuletzt der Vertrieb häufig als Engpassfaktor des Agrarmarketing. Der Aufbau geeigneter

Absatzstrukturen ist eine notwendige Bedingung, um einem qualitativ hochwertigen Angebot Geltung im Markt zu verschaffen. Bevor jedoch das Potenzial der verschiedenen Absatzwege für die Vermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten vorgestellt wird, sollen zunächst die Zielgruppen eines qualitätsorientierten Nahrungsmittelangebotes näher betrachtet werden.

2 Die Käuferseite: Zielgruppen für landwirtschaftliche Spezialitäten

Um im Konkurrenzkampf profitabel zu bestehen, muss ein Unternehmen aus der Perspektive des Strategischen Marketings einen strategischen Wettbewerbsvorteil finden und verteidigen. Wettbewerbsvorteile entwickeln sich aus Merkmalen, die für die Kunden wichtig sind, von diesen wahrgenommen werden und sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit (geringe Imitationsgefahr) und einen Konkurrenzvorsprung auszeichnen. Nach Porter (1983; 1986) können Wettbewerbsvorteile entweder über die Preis- oder die Qualitätspolitik erlangt werden. Die Vermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten ist in diesem Sinne als Differenzierungsstrategie in der Nische zu interpretieren, die ein Ausbrechen aus dem Preiswettbewerb anonymer Massenmärkte erlaubt.

Ohne detaillierte Kenntnisse über die Präferenzen der Nachfrager kann ein solches Nischenmarketing nicht erfolgreich sein. Zurzeit dominiert im Lebensmittelbereich in Deutschland der Preiswettbewerb, viele Akteure in Industrie und Handel schätzen die Potenziale einer Qualitätsstrategie eher skeptisch ein. Die folgenden Ausführungen sollen im Gegensatz zu dieser häufig pauschalen Diskussion neuere Käuferstudien vorstellen, die einen Einblick in die Konsummuster der potenziellen Zielgruppen geben.

Zunächst sollen hier die Ergebnisse einer eigenen Erhebung bei 1.150 Verbrauchern dargestellt werden. Diese Studie, die im Jahr 2003 bundesweit durchgeführt wurde, gibt einen weitgehend repräsentativen Überblick über das Ernährungsverhalten der haushaltsführenden deutschen Lebensmittelkäufer, auch wenn durch die Form der Stichprobenauswahl (Befragung in Supermärkten und SB-Warenhäusern) einige Verzerrungen hinsichtlich Alter und Bildungsstand vorliegen (Spiller/Lüth 2004b). Die knappe Zusammenfassung der Befragungsergebnisse erfolgt im Hinblick auf Käufer-

potenzial, Zielgruppencharakteristika und Reaktion auf das Marketinginstrumentarium. Dabei zeigen sich relativ konsistente Ergebnisse. Auch wenn vielerorts vom hybriden Verbraucher die Rede ist (Müller 2001, S. 29ff.), der sowohl Fast Food wie Delikatessen verspeist, weist die Analyse auf einige grundsätzliche Ernährungsorientierungen hin, die eher qualitätsbewusste von wenig ernährungsinteressierten Verbrauchern unterscheiden (Spiller/Lüth 2004a, Spiller/Lüth 2004b). Die einzelnen Cluster zeichnen sich durch eine sehr unterschiedliche Kaufbereitschaft für Qualitätsprodukte aus.

Abb. 1: Ernährungstypen in Deutschland 2003

Schnäppchenjäger	Fleischfan	Gleichgültige
Etwa 28%	Etwa 22%	Etwa 13%
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sehr discountorientiert ✍ Kaum markenbewusst ✍ Wenig Kochinteresse ✍ Figur- und gesundheitsbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Geringes Gesundheits/Fitnessinteresse ✍ Kein Konsum von Bio oder Trans Fair-Produkten ✍ Geringes Risikobewusstsein ✍ Fast Food-Präferenz ✍ Wenig Functional Food 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Geringes Koch-/ Ernährungsinteresse ✍ Wenig regionale LM o. Familienrezepte ✍ Eher discountorientiert/ wenig markenbewusst ✍ Fast Food-Präferenz
Kochfan	Bewusst und kritisch	Marken- und Industrial Food
Etwa 20%	Etwa 8%	Etwa 9%
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Traditionsorientiert ✍ Gesundheitsbewusst ✍ Kochbücher ✍ Restaurantbesuche ✍ Wenig Discountkauf ✍ Regionale LM ✍ Krisenreagierer 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Gesundheits- und Fitnessinteresse ✍ Konsum von regionalen, Trans Fair- und Bio-Produkten ✍ Gerne Restaurant ✍ Ablehnung Fast Food 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Fertiggerichte ✍ Wenig Kochinteresse ✍ Markenbewusst ✍ Angereicherte LM ✍ Fitness- und Schlankheitsinteresse ✍ Regionale Lebensmittel, Familienrezepte

Quelle: Eigene Darstellung

Cluster 1: "Der Schnäppchenjäger" (28 %)

In der Gruppe der Schnäppchenjäger, die ca. 28 % der deutschen Bevölkerung umfasst, finden sich sehr preisbewusste und discountorientierte Konsumenten mit überwiegend niedrigem Einkommen und Bildungsstand. Im Gegensatz zu den nächsten beiden Clustern verfügen sie über eine hohe Einkaufserfahrung, die sich nicht zuletzt in intensiven

Preisvergleichen niederschlägt. Das Kochinteresse dieser Zielgruppe ist sehr gering. Regionale oder ökologische Lebensmittel werden kaum konsumiert. Gesundheits- und insbesondere Figurbewusstsein (Schlankheitsinteresse) sind durchaus vorhanden, werden aber eher durch angereicherte Lebensmittel befriedigt, so dass dieses Cluster ein deutlich anderes Gesundheitsverständnis als die „Kochfans“ und die „Bewussten & Kritischen“ Konsumenten aufweist. Aufgrund des mangelnden Interesses an Ernährungsfragen, der geringen Zahlungsbereitschaft für Bio-Produkte sowie des niedrigen Einkommens dürfte dieser Ernährungstyp sehr schwer für landwirtschaftliche Spezialitäten erreichbar sein.

Cluster 2: "Der Fleischfan" (22 %)

Das Cluster der „Fleischfans“ setzt sich zum größten Teil aus Männern zusammen. Überproportional häufig sind sie jünger und wohnen z. T. noch bei den Eltern. Der „Fleischfan“ kauft selten Lebensmittel ein und hat wenig Kocherfahrung. Ähnlich wie bei den „Gleichgültigen“ nehmen Lebensmittel und Ernährung in diesem Cluster einen geringen Stellenwert ein. Demzufolge ist auch das Gesundheits- und Fitnessbewusstsein unterdurchschnittlich ausgeprägt, wie sich zusätzlich in dem Verzicht auf funktionelle Lebensmittel ausdrückt. Bio- oder Trans Fair-Produkte werden erwartungsgemäß sehr selten konsumiert. Das zentrale Motiv dieses Clusters könnte mit „Hauptsache satt“ umschrieben werden, wobei Fleisch zu einer guten Mahlzeit dazu gehört und diese Präferenz auch nicht durch Lebensmittelkrisen wie BSE beeinträchtigt wird. Das Risikobewusstsein ist insgesamt als gering einzustufen, so dass es wenig Anlass für Reflektionen über das eigene Ernährungsverhalten gibt.

Cluster 3: "Der Gleichgültige" (13 %)

Das deutlichste Merkmal der „Gleichgültigen“ ist das sehr geringe Interesse an Lebensmitteln und am Kochen. Die mehrheitlich jungen Konsumenten leben häufig entweder alleine oder sind allein erziehend und verwenden sehr wenig Zeit auf das Kochen. Die Bindung an Marken ebenso wie an Familienrezepte ist niedrig, der Einkauf im Discounter dominiert. Es dürfte schwierig werden, das Interesse an spezifischen Qualitätslebensmitteln zu wecken, da die Mehrpreisbereitschaft für diese Lebensmittelkategorien äußerst gering ausfällt und diese Zielgruppe eine deutliche Präferenz für Fast Food zeigt.

Cluster 4: "Der Kochfan" (20 %)

Bei den „Kochfans“ handelt es sich mehrheitlich um etwas ältere Personen aus dem leeren Nest, d. h. die Kinder sind bereits ausgezogen, und um Hausfrauen bzw. Hausmänner mit gehobenem Haushaltseinkommen. Wie in anderen Studien zeigt sich hier ein deutlicher Zusammenhang zwischen Schichtzugehörigkeit (Einkommen, Bildung, Beruf) und Gourmetpräferenzen. Kochen gehört zum Alltag und nimmt gemeinsam mit dem Einkauf im Lebensmittelhandwerk und auf dem Wochenmarkt einen festen Platz im Tagesgeschehen ein. Auch das Stöbern in Kochbüchern oder Besuche in Restaurants stoßen bei diesen Konsumenten auf reges Interesse. Gleichzeitig handelt es sich bei den Kochfans um traditionsorientierte Personen, die regionale Lebensmittel gegenüber Discountprodukten bevorzugen. Produkte aus ökologischem Anbau werden bisher nur begrenzt konsumiert, das Potenzial für landwirtschaftliche Spezialitäten dürfte aber insgesamt sehr hoch sein. Eine gute Positionierungsmöglichkeit bietet sich mit dem Gesundheitsmotiv an, da die „Kochfans“ sehr gesundheitsorientiert sind und diese Motivation mit zunehmendem Alter noch steigen dürfte.

Da die Zielgruppe der kochbegeisterten Verbraucher insgesamt eher älter ist, haben wir in einer Detailanalyse eine Auswertung der jüngeren Personen innerhalb dieses Cluster vorgenommen (Jahrgang 1960 und jünger = 4,6 % aller Befragten). Hier zeigt sich, dass diese jüngeren „Kochfans“ durch einen höheren Männeranteil, großstädtische Lebensweise und eine hohe Bildung charakterisiert sind. Auffallend ist, dass diese Probanden dem Fachhandel und dem Lebensmittelhandwerk deutlich skeptischer gegenüber stehen. Es dominiert der Lebensmittelhandel (LEH), auch Discounter. Interessant ist weiterhin, dass sich in dieser Gruppe ausgesprochen deutliche Unterschiede zwischen dem Kochen in der Woche und am Wochenende zeigen. Dem zeitsparenden Kochen in der Woche steht der Kochspaß am Wochenende in der Familie oder mit Freunden gegenüber. Weitere Unterschiede zur Gesamtgruppe bestehen in der größeren Fast-Food-Affinität, der noch stärkeren Nutzung von Kochbüchern/-zeitschriften und dem ausgeprägten Spaß an neuen Rezepten. Während das Regionalbewusstsein geringer ist, steigen die Bio-Kauferfahrung und die Mehrpreisbereitschaft für ökologische Erzeugnisse.

Cluster 5: "Bewusst und Kritisch" (8 %)

Die Zielgruppe der „Bewussten und Kritischen“ stellt mit 8 % die Kerngruppe der Öko-Käufer dar. Diese Konsumenten kaufen regelmäßig regionale Lebensmittel, Bio- und Trans Fair-Produkte und kochen vielfach frische Speisen. Fleisch spielt dabei allerdings eine untergeordnete Rolle. Im Verhältnis zu den übrigen Clustern nutzen sie alle Fachgeschäfte und die Direktvermarktung überproportional und zeigen eine hohe Mehrpreisbereitschaft für Bio-Produkte. Genuss und Freude am guten Essen findet zusätzlich Ausdruck in Restaurantbesuchen. Fast Food wird dagegen strikt abgelehnt. Das Cluster der „Bewussten und Kritischen“ setzt sich mehrheitlich aus Frauen eher höheren Alters zusammen. Der Anteil an Selbstständigen ist in dieser Kundengruppe am größten. Dieses Kundencluster kauft mit hohem Informationsstand und sehr involviert ein und ist entsprechend auch über altruistische Kaufmotive zu erreichen.

Cluster 6: "Marken- und Industrial Food" (9 %)

Das Cluster der Anhänger von „Marken- und Industrial Food“ setzt sich aus Personen zusammen, die kaum selber kochen, sondern bevorzugt auf Fertiggerichte zurückgreifen. Im Verhältnis zu den übrigen Clustern kaufen sie sehr markenbewusst ein und wählen gerne funktionelle Lebensmittel. Die soziodemographische Zusammensetzung ist durch einen leichten Männerüberhang charakterisiert, wobei das Bildungsniveau eher niedrig anzusetzen ist. Auffallend an diesem Cluster ist das gleichzeitige Interesse an Fitness und regionalen Lebensmitteln. Ebenso besteht eine deutliche Mehrpreisbereitschaft für Bio-Lebensmittel. Diese auf den ersten Blick etwas widersprüchliche Kaufmotivation wird auch hinsichtlich der Einkaufsstättenpräferenzen deutlich, die sich auf den LEH ebenso wie auf das Lebensmittelhandwerk richten. Landwirtschaftliche Spezialitäten könnten in diesem Cluster hauptsächlich in Form verarbeiteter Markenprodukte auf Interesse stoßen.

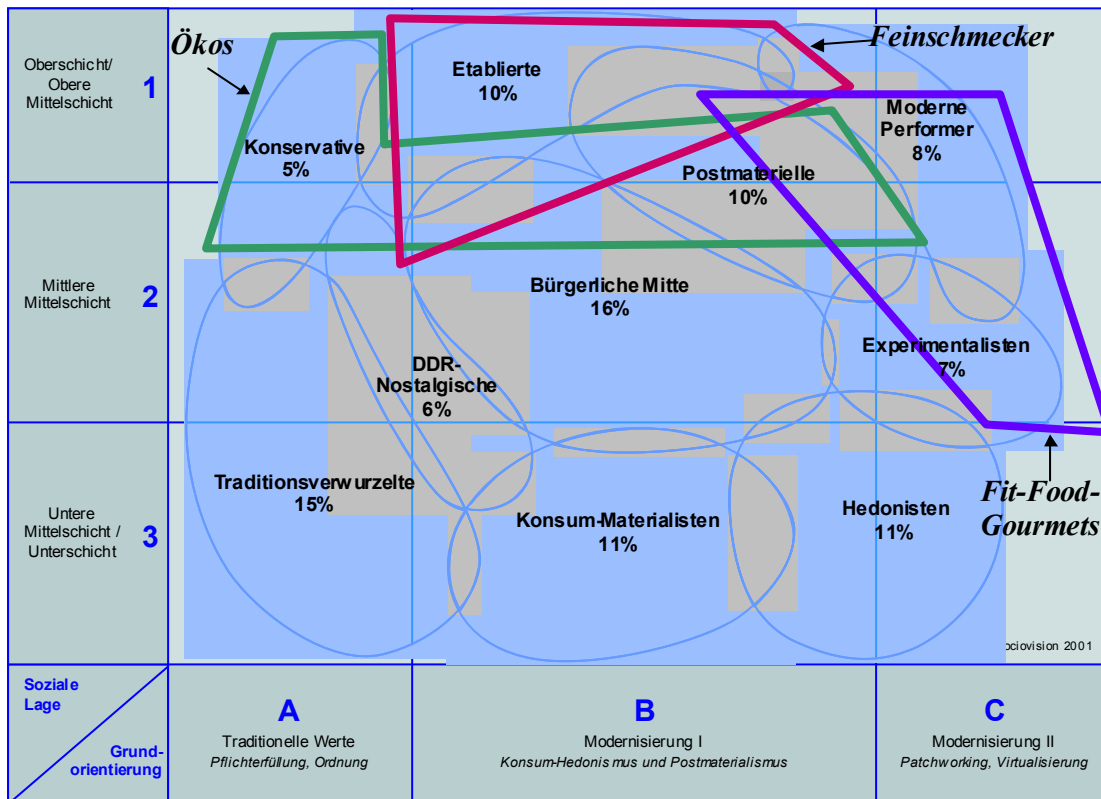
Zusammenfassend sind damit ca. 30 % der deutschen Bevölkerung („Kochfans“ und „Bewusst und Kritische“) als Kernzielgruppe für landwirtschaftliche Spezialitäten zu charakterisieren. Insbesondere die relativ große Zielgruppe der „Kochfans“ mit ihrem hohen Interesse für Ernährung, Gesundheit und gutem Essen kann für qualitätsorientierte landwirtschaftliche Erzeugnisse gewonnen werden. Eine Positionierung über den Genussfaktor der Produkte könnte hier im Vordergrund stehen. Wichtig ist zudem, verstärkt

jüngere Käufer zu gewinnen, da die jungen Gourmets der Direktvermarktung und dem Fachhandel skeptisch gegenüber stehen.

Zu einer ähnlichen Zielgruppeneinteilung kommt auch eine Analyse im Auftrag der CMA (Sinus Sociovision 2002). Ausgangspunkt ist das Milieu-Modell der Konsumforschung, in dem die Bevölkerung nach den Kriterien Schichtenzugehörigkeit (Einkommen, Bildung, Beruf) auf der einen und Wertorientierungen bzw. Lebensstile auf der anderen Seite in verschiedene soziale Milieus eingruppiert wird. Im Bereich der Oberschicht/oberen Mittelschicht gibt es demnach sowohl traditionelle Milieus (5 % der Bevölkerung – Konservative) wie auch postmodernistische Werthaltungen (8 % Modern Performer), die situativ unterschiedliche Lebensstile miteinander verbinden usf. In der Studie wurden anschließend spezielle Ernährungsstile erfasst und in die allgemeine Milieudarstellung eingeordnet. Sinus ermittelt 17 % der Bevölkerung als aufgeschlossene Bio-Konsumenten, davon 3 % „Hard-Core-Ökos“, die mindestens einmal pro Woche im Bioladen oder beim Hersteller kaufen. 11 % Feinschmecker und 15 % Fit-Food-Gourmets stellen weitere interessante Zielgruppen dar. Die drei weiteren Ernährungstypen (18 % Fast-Food-Fans, 22 % Traditionelle, 17 % Gleichgültige) sind weniger aufgeschlossen für landwirtschaftliche Spezialitäten.

Aufschlussreich an der Sinus-Studie ist die deutliche Schichtenspezifität des Ernährungsverhaltens. Einkommen und Bildungsgrad präjudizieren den Lebensmittelkonsum insgesamt stärker als Lebensstile und Wertorientierungen. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Sinus-Repräsentativbefragung im Überblick.

Abb. 2: Ernährungsstile und Soziale Milieus in Deutschland



Quelle: Sinus Sociovision 2002

Eine weitere Erhebung wurde vom Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) im Jahr 2003 durchgeführt (ISOE 2003). Sie ermittelt auf Basis eines milieuspezifischen Ansatzes zur Identifikation von Zielgruppen am Bio-Markt folgende Käufergruppen: „Arriviert Anspruchsvolle“ (24 %), „Ganzheitlich Überzeugte“ (13 %), „Gesundheitsorientierte 50+“ (17 %), „Distanziert Skeptische“ (24 %) und „Junge Unentschiedene“ (22 %). Bezogen sind diese Daten ausschließlich auf die Käufer von Bio-Produkten, die in dieser repräsentativen Befragung einen Anteil von 54 % der Bevölkerung ausmachen. Rechnet man die Käufergruppen auf die gesamte deutsche Bevölkerung hoch, so ergibt sich aus den ersten drei genannten Gruppen eine erweiterte Bio-Zielgruppe von 29 %. Auch hier sind höhere Bildungsabschlüsse und höhere Einkommen überproportional vertreten, lediglich bei der Gruppe der „Gesundheitsorientierten 50+“ handelt es sich größtenteils um Rentner mit einfachen Schulabschlüssen und kleinen bis mittleren Einkommen. Die übrigen 25 % der Käufer sind als sehr seltene Konsumenten einzustufen, die noch äußerst aktiv angesprochen werden müssen. Ihr Altersdurchschnitt ist niedrig, die

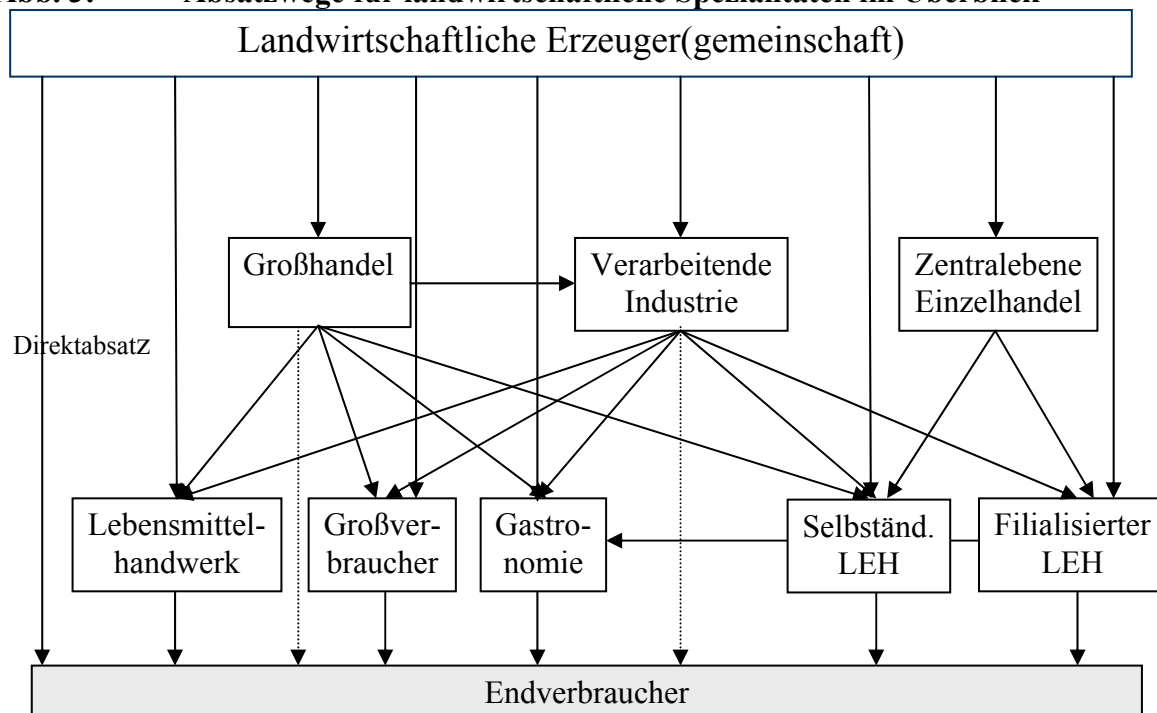
Haushaltszusammensetzung besteht meist aus Singles oder Paaren ohne Kinder. Je nach Definition der erweiterten Zielgruppe ergibt sich laut dieser Studie also ein Bio-Potenzial von knapp 30 % oder sogar über 50 %. Diese Werte lassen sich zumindest teilweise auf die Affinität zu Qualitätsprodukten der Landwirtschaft generell übertragen.

Fazit: Angesichts der guten Möglichkeiten zur emotionalen Ansprache und der hohen Risikowahrnehmung weisen landwirtschaftliche Spezialitäten insgesamt ein erhebliches Marktpotenzial auf. Neben Bio- und Regionalprodukten sind die Absatzmöglichkeiten vor allem für Spezialitäten mit besonderer Geschmacksqualität langfristig günstig einzuschätzen. Die relativ große Gruppe derjenigen, die Spaß an gutem und gesundem Essen haben und eher traditionell orientiert sind, verspricht eine erfolgreiche Vermarktung auch außerhalb von Nischensegmenten (KPMG/EHI 2004). Dies setzt allerdings zunächst die gelungene Ansprache der Absatzmittler und gewerblichen Kunden als Gatekeeper im Absatzkanal voraus.

3 Absatzwege im Überblick

Zur Analyse des Potenzials von landwirtschaftlichen Spezialitäten werden im Folgenden die wesentlichen Absatzkanäle näher untersucht. Abbildung 3 gibt einen ersten Überblick über mögliche Optionen des vertikalen Marketings: Neben dem Direktabsatz und der verarbeitenden Markenartikelindustrie sind dies die verschiedenen Betriebsformen des Groß- und Einzelhandels und die von ihnen belieferten Abnehmer.

Abb. 3: Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Direktabsatz: Der Direktabsatz an Endverbraucher stellt das typische Instrument des Nischenmarketings dar und umfasst eine ganze Reihe unterschiedlicher Verkaufsformen (Wirthgen/Maurer 2000). Grundsätzlich unterscheiden kann man den Verkauf am Betrieb (Ab-Hof-Verkauf, Ab-Feld-Verkauf/Selbstpflücker, Hofladen, Hofgastronomie) vom Vertrieb über Verkaufseinrichtungen in Konsumentennähe (Wochenmarkt, Bauernmarkthalle, Lieferdienst, Straßenverkauf). Die landwirtschaftliche Direktvermarktung wird in Deutschland von ca. 60.000 Betrieben ausgeübt, darunter sind ca. 14.000 professioneller geführte Unternehmen, für die dieser Betriebszweig den Hauptabsatzweg darstellt (Recke/Wirthgen 2003). Die Relevanz der Direktvermarktung ist in Süddeutschland deutlich höher als in Norddeutschland. Insgesamt beträgt das Umsatzvolumen in der Direktvermarktung ca. 3-3,5 Mrd. Euro (ohne Wein) (Wirthgen/Recke 2004, S. 184). Im Überblick können hier folgende Entwicklungen festgehalten werden. Zunächst gibt es erhebliche produktspezifische Differenzen. Gemessen an ihrer Umsatzbedeutung gehören traditionell vor allem Kartoffeln, Fleisch/Wurstwaren, Eier/Geflügel, Obst/Gemüse und Spargel zu den bevorzugten Produktgruppen in der Direktvermarktung. Insgesamt nimmt der Absatz unverarbeiteter Einzelprodukte ab, zunehmend werden breitere und tiefere Sortimente verlangt. Die Ausweitung der hofeigenen Verarbeitung gewinnt deutlich an

Relevanz (ebenda, S. 187). Daneben steigt der Anspruch der Kunden an die Professionalität der Serviceleistungen. Der Eventcharakter bzw. die Einkaufsatmosphäre werden in der Direktvermarktung immer bedeutsamer. Für den Absatz landwirtschaftlicher Spezialitäten ist der Direktvertrieb nicht zuletzt aufgrund des positiven Images, welches der Verbraucher in Umfragen regelmäßig mit den Bauernprodukten verknüpft, ein wichtiger Absatzkanal. Als wichtigste Bestimmungsgründe für den Direkteinkauf werden von den Konsumenten Frische, gute Qualität und Geschmack angeführt (Zenner/Wirthgen/Altmann 2004, S. 84 f.)

Mit der angesprochenen steigenden Bedeutung der Sortimentsbildung im Direktvertrieb nimmt auch der Intra-Direktvermarkterhandel zu, d. h. der Zukauf von landwirtschaftlichen Spezialitäten bei anderen Landwirten. In diesem Fall agiert der Direktvermarkter als Händler, der die besondere Glaubwürdigkeit seines Sortiments durch den Bezug von der Verarbeitungsstufe sicherstellt. Spezielle Betriebsformen dieses Geschäftes sind Bauernläden, die landwirtschaftliche Angebote in Städten gebündelt anbieten, wobei der Inhaber (auch) Landwirt ist (Wirthgen/Schmidt/Gewert 1999).

Verarbeitende Industrie: Die deutsche Lebensmittelindustrie ist in ihrer Struktur stark polarisiert. Es gibt zwar noch eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen (ca. 5.800), in vielen Warengruppen dominieren aber international agierende Markenartikler (Eichner/Lisboa 2002, BVE 2003). Im Beschaffungsmarketing der Industrie sind angesichts der fehlenden Erkennbarkeit der Zutaten das kostenorientierte Volumengeschäft und ein entsprechendes Preisbewusstsein vorherrschend. Dies trifft insbesondere auf die Handelsmarkenproduzenten zu, die unter erheblichem Kostendruck stehen. Ausnahmen finden sich im Premiumbereich. Hier gibt es eine Reihe von Unternehmen, die für spezielle Qualitäten aufgeschlossen sind oder sein könnten. Als Beispiele können hier aus der jüngeren Zeit die Unternehmen Unilever und Frosta genannt werden. Der Zukauf herausragender Rohstoffe ist zwar aufgrund des geringen Kenntnisstandes der meisten Verbraucher in der klassischen Werbung kaum zu verwenden, er kann aber zur Absicherung und Arrondierung der Marke in der Öffentlichkeitsarbeit beitragen. In dem Maße, in dem es gelingt, landwirtschaftliche Spezialitäten als Ingredient-Brand aufzubauen, ist dann auch eine stärkere Nutzung in der Werbepolitik möglich.

Voraussetzungen sind in allen Fällen ein hohes logistisches Potenzial, eine leistungsfähige Qualitätssicherung und entsprechende Partigrößen.

Großhandel: Der Lebensmittelgroßhandel lässt sich in den Cash+Carry-Großhandel sowie in den (zustellenden) Sortiments- bzw. Spezialitäten-Großhandel unterteilen. Daneben sind Großmärkte von Bedeutung. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die größten deutschen Lebensmittelgroßhändler als Lieferanten der Gastronomie und der Außer-Haus-Verpflegung.

Tab. 1: Rangliste der größten deutschen Lebensmittel-Großhändler

Unternehmen	Umsatz 2002 in Mio. € (netto)		
	GV-Zustell	C&C	gesamt
Metro C&C	-	6.093,6	6.093,6
Fegro/Selgros	-	1.640,0	1.640,0
Intergast	400,0	1.050,0	1.450,0
GV-Partner	833,1*	428,4*	1.261,5*
Edeka	308,0	921,2	1.229,2
Rewe GV-Service	515,1	33,5	548,6
Ratio	42,0	349,2	391,2
Service-Bund	380,0	-	380,0
Stöver	195,0	-*	195,0
Deutsche See	178,0*	-	178,0*
Top 10	2.851,2	10.515,9	13.367,1

*Schätzung

Quelle: Eigene Darstellung nach Vaziri 2003

Für landwirtschaftliche Spezialitäten kommen vornehmlich Sortimentsgroßhändler und Warengruppenspezialisten in Betracht, C+C-Händler wie die Metro agieren dagegen im Regelfall ausgesprochen preisbewusst. Während der Lebensmittelgroßhandel hinsichtlich der Belieferung des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels stark an Bedeutung verloren hat, kommt ihm als Lieferant des Fachhandels sowie von Gastronomie und Großverbrauchern eine überragende Stellung zu. Im Fachhandelsbereich haben sich mit dem Naturkostgroßhandel und der Neuform-Reformhausgruppe spezielle Segmente entwickelt.

Für besondere Qualitäten und ausgefallene Produkte stellt der Spezialitätengroßhandel einen attraktiven Absatzkanal dar. Dieser konzentriert sich entweder auf bestimmte Warenbereiche, in denen er ein sehr tiefes Sortiment anbietet, oder auf bestimmte Qualitätslagen. Der Marktführer im Premium-Segment, der Spezialitätengroßhändler Rungis, beliefert z. B. ca. 4.500 Hotel-, (Sterne-) Gastronomiebetriebe und Feinkostläden im Food-Broker System. Das Unternehmen erzielt einen Umschlag von rund 300 Tonnen Frischware mit ca. 2.500 Kunden in der ganzen Welt (Schwerpunkt Europa) pro Nacht. Pro Warenlieferung sind ca. 500 Lieferanten beteiligt. Im Basissortiment befinden sich ca. 2.000 Spitzenprodukte aus 80 Ländern (z. B. Fleisch aus Schottland oder Lachs aus Norwegen). Das Unternehmen gibt seinen Lieferanten Anbauempfehlungen und Produktionsanregungen. Erfolgsfaktoren liegen neben der Sortimentsvielfalt und höchsten Anforderungen an Auswahl, Menge und Qualität in der kontinuierlichen Verfügbarkeit auch kleinster Gebinde und Sortimentszusammenstellungen (Rungis Express 2003).

Neben den Feinkostgroßhändlern bieten Warenspezialisten im Großhandel eine weitere Alternative. Sie sind insbesondere im Frischwarenbereich (z. B. Obst, Gemüse, Käse) aktiv. Beispielsweise gibt es in Deutschland derzeit ca. 20.000 Bedienungs-Käsetheken im LEH, ca. 2.000 Käsefachgeschäfte, ca. 1.000 Metzgereien mit Käseverkauf und mehrere Tausend Markthändler in diesem Bereich. Diese werden u. a. von 35 regionalen und einem nationalen Käsegroßhändlern beliefert (Großkinsky 2003b).

Einzelhandel: Der Einzelhandel mit Lebensmitteln erfolgt auf der einen Seite in Fachgeschäften bzw. dem Lebensmittelhandwerk und auf der anderen Seite im Lebensmitteleinzelhandel mit breitem Sortiment.

Facheinzelhändler, die entweder als Warengruppenspezialisten (z. B. Käsehändler) oder als Segmentspezialisten (z. B. Reformhäuser, Biohändler) agieren, sind aufgrund ihrer personalkostenintensiven Vertriebsform hochpreisig aufgestellt und damit für den Absatz von landwirtschaftlichen Spezialitäten prinzipiell geeignet. Der Wareneinkauf erfolgt hier sowohl über den Großhandel (s. o.) als auch in geringerem Umfang direkt bei Produzenten, wobei zunehmend spezialisierte Qualitätsanbietern als Lieferanten gefragt sind.

Der traditionelle Lebensmittelfachhandel hat in den letzten Jahrzehnten insgesamt an Bedeutung verloren, sich aber gleichzeitig zunehmend in Richtung Feinkost und Premiumprodukte entwickelt. In den ca. 2.000 Käsefachgeschäften, ca. 800 Fischfachgeschäften, 29.500 Feinkostläden und den rund 3.500 Obst- und Gemüseläden findet man heute regelmäßig ein spezialisiertes Sortiment mit exklusivem Anspruch vor, welches sich vom preisaggressiven Lebensmittelhandel abzuheben versucht. Ein weiteres Fachhandelssegment, das bisher kaum untersucht ist, stellt die Vielzahl der kleinen Lebensmittelgeschäfte mit jeweils nationalem Schwerpunkt dar, die von Immigranten betrieben werden (türkische, italienische, asiatische etc. Geschäfte).

Eine besondere Fokussierung weisen Reformhäuser und insbesondere Bio-Händler auf, da sie sich (fast) ausschließlich auf ökologische Lebensmittel konzentrieren. Für Bio-Lebensmittel stellt der Fachhandel immer noch den zentralen Absatzweg dar, auch wenn der klassische Lebensmittelhandel in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. In Deutschland gibt es zzt. ca. 2.000 Bio-Läden, die rund 35 % des Bio-Umsatzes tätigen. Dabei haben sich in den letzten Jahren Bio-Supermärkte (knapp 200 Geschäfte) verstärkt entwickelt, die auf größerer Fläche und in Selbstbedienung Bio-Lebensmittel anbieten. Dieses Segment wächst derzeit relativ schnell und umfasst bereits mehr als ein Fünftel des Bio-Fachhandels (Braun 2003). Hier finden sich auch erste Ansätze der Filialisierung und des Zentraleinkaufs.

Ein weiteres Fachhandelssegment mit großem Potenzial stellt das Lebensmittelhandwerk dar, in dem heute die Handwerkstätigkeit immer stärker gegenüber der Händlerfunktion zurücktritt. Das Lebensmittelhandwerk kauft zu ca. 2/3 regional ein (Sauter/Meyer 2003, S. 90), so dass sich auf den ersten Blick gute Chancen für landwirtschaftliche Spezialitäten bieten. Gleichzeitig zeigen sich in der Praxis erhebliche Defizite in der unternehmerischen Kompetenz, die einer Qualitätsorientierung entgegenstehen (Sauter/Meyer 2003, S. 121). Hinzu kommt der Konzentrationsprozess, der im Bäckereibereich deutlich schneller als im Fleischiereigenschaft verläuft. Beim Brotabsatz haben Fachgeschäfte (inkl. der Filialbetriebe) ohnehin nur noch einen Anteil von ca. 44 % (Meyer 2003, S. 205). Bäckereien sind zunehmend als Filialbetriebe mit zentraler Produktion organisiert. Die Einkaufsstrukturen nähern sich bei den Großfilialisten der Lebensmittelindustrie an, während kleinere Anbieter über den Großhandel disponieren. Das Fleischerhandwerk ist

dagegen immer noch stark mittelständisch strukturiert. Der Direkteinkauf der Tiere beim Landwirt nimmt allerdings deutlich zugunsten bereits zerlegter Ware ab.

Der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel erzielte in Deutschland im Jahr 2002 einen Gesamtumsatz von zusammen 201.475 Mio. Euro, davon entfielen 138.994 Mio. Euro auf den Umsatz von Lebensmitteln (M+M Eurodata 2003). Im Gegensatz zur Ernährungsindustrie ist der Handel durchgängig stark konzentriert (Seifert 2001, S. 27), die Top 30 des deutschen Lebensmitteleinzelhandels (LEH) erwirtschaften zusammen ca. 98 % des Gesamtumsatzes (M+M Eurodata 2003). Zur groben Typologisierung des filialisierten Lebensmittelhandels bietet sich eine Einteilung in drei strategische Gruppen an: Zunächst gibt es zentralisierte Konzerne (Metro, Tengelmann, Aldi, etc.), welche verstärkt auf internationaler Ebene agieren. Die zweite Gruppe bilden international (z. B. Rewe) und vorwiegend national (z. B. Edeka) operierende Kooperationsgruppen. Die Hauptunterschiede zu den Konzernen liegen in dem dreistufigen Aufbau (Einzelhändler-Großhändler-Gruppenzentrale) und in der Zweiteilung des Einzelhandelsbereichs in die selbständigen Kaufleute auf der einen und den von der Gruppenzentrale als Filialen geführten Regiebereich auf der anderen Seite. Eine dritte Gruppe bilden Verrechnungskontore (z. B. Markant). Der Unterschied zu den Kooperationsgruppen ist darin zu sehen, dass es sich hierbei um einen „lockeren“ Einkaufsverband handelt, bestehend aus geschäftspolitisch eigenständigen und unabhängigen Filialunternehmen. Im Vordergrund steht die Bezugsmengenkonzentration und somit ein Ausbau der Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten. Mitglieder in der Markant sind nationale (Beispiel Lidl) und regionale Filialisten (Beispiel Tegut). Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Umsatzverteilung der führenden Unternehmen des Lebensmittelhandels unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Betriebsstruktur.

Abb. 4: Struktur des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland

System-typen	Filialunternehmen			Filialisierte Kooperationen			Verrechnungs-kontore
Unternehmensgruppen	Aldi	Tengelmann	Metro	Spar	Rewe/ Für Sie	Edeka/ AVA	Markant
Wichtige Vertriebslinien	Aldi	Grosso/ Magnet, Tengelmann, Kaiser's, Plus, LeDi, KD	real, TIP, Metro, Kaufhof, Horten, Extra	Spar, Eurospar	Toom, HL, Globus, Rewe, Penny, Netto, KaFu	Marktkauf, Depot, Edeka, E-Aktiv- Markt, Allkauf, NP	Wal-Mart, Globus, dm, Schwarz-Grp., Markant, Schlecker, Tegut, Lekkerland, K + K
Umsatz (Gesamt) (Mio. € 2002)	25.000	12.463	32.022	7.539	28.622	25.177	45.500
Umsatz (Food) (Mio. € 2002)	20.250	7.762	14.430	6.956	19.645	20.929	Ca. 28.000

Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von M+M Eurodata (2003)

Vieles deutet darauf hin, dass sich der Konzentrationsgrad in den nächsten Jahren weiter zu Gunsten der zehn führenden Handelsunternehmen erhöhen wird. Nach Prognosen der KPMG vereinnahmen im Jahr 2005 die Top 10 der Handelsbranche über 82 % des Gesamtumsatzes (KPMG 2001, S. 38). Um den anhaltenden Konzentrationsprozess zu überleben, beteiligen sich mittlerweile selbst mittlere und kleine Unternehmen an einem intensiven Preiswettbewerb (Olbrich 2001, S. 2). Wachstum ist auf dem deutschen Markt nur noch durch Akquisitionen, Beteiligungen o. Ä. zu realisieren.

Die Potenziale für landwirtschaftliche Spezialitäten sind im filialisierten LEH in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur unterschiedlich. Im Zuge des Konzentrationsprozesses nimmt die Zentralisation des Einkaufs tendenziell zu. Internationale Beschaffungszentralen und Beschaffungs Kooperationen tragen zur Bezugsmengenkonzentration bei. Mit der Erhöhung der Absatzreichweite zeigt sich zugleich eine Internationalisierung und Homogenisierung der Sortimente, was sich z. B. an gemeinsamen europaweiten Verkaufsförderaktionen der Handelsunternehmen belegen lässt

(Olbrich 2001, S. 4 f.). Diese Entwicklungen stehen einer Listung von landwirtschaftlicher Spezialitäten entgegen, auch wenn der Anteil regionaler Angebote im LEH insgesamt noch bei ca. 15 % liegt (Sauter/Meyer 2003, S. 90).

Neben der Einkaufszentralisation prägt die Betriebsformenentwicklung die Marktchancen von landwirtschaftlichen Spezialitäten. Discounter sind zu preisorientiert und weisen extrem hohe Anforderungen an die Umschlagsgeschwindigkeit der Waren auf, d. h. langsamdrehende Nischenartikel werden hier nicht erfolgreich sein können. Größeres Potenzial bieten dagegen die qualitätsorientierten Filialisten mit großflächigeren Outlets und Kooperationsgruppen, wie in den nachfolgenden Fallstudien näher erläutert wird. Die marktbestimmende Verkaufsflächengröße entwickelt sich in Deutschland weiterhin in zwei gegenläufige Richtungen. Einerseits verzeichnen die Discounter überdurchschnittliche Zuwachsraten, andererseits wird den großen Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern ein deutlicher Zuwachs an Umsatzanteil prognostiziert (KPMG 2001, S. 12). Dieser Trend geht zu Lasten der Supermärkte. Gründe für diese Entwicklung sind zum einen die geringere Sortimenttiefe und das mangelnde Einkaufserlebnis im Vergleich zu den großflächigen Verkaufsformaten. Zum anderen stellen der Mangel an Einkaufsvolumen und die höheren Personalkosten einen Wettbewerbsnachteil gegenüber den Discountern dar (KPMG 2001, S. 17). Besonders problematisch ist zudem die Situation der Bedienungstheken, da diese betriebswirtschaftlich zugunsten vorverpackter Ware an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Damit nehmen die Möglichkeiten der Käuferinformation durch das Verkaufspersonal, die durch den hohen Anteil ungeschulter Teilzeitkräfte ohnehin gering sind, weiter ab.

Versandhandel: Insgesamt ist der Versandhandel im Lebensmittelbereich von untergeordneter Bedeutung. Für qualitativ hochwertige Nischenprodukte spielt er allerdings eine gewisse Rolle. Ein herausgehobenes Beispiel ist der Waltruper Versandhändler Manufactum, der seit rund zwei Jahren auch Lebensmittel in sein Sortiment aufgenommen hat (Arcais 2003; Rosbach 2003). Manufactum fokussiert auf Produkte, die auf traditionelle Art und Weise mit hochwertigen Rohstoffen gefertigt sind. Zurzeit werden ca. 150 Spezialitäten in einem separaten Katalog („Brot und Butter“) vertrieben. Aus logistischen Gründen wird nur ein kleiner Teil der Artikel permanent angeboten. Die meisten Produkte werden mit Hilfe eines monatlichen Newsletters als zeitbegrenzte

Aktionsware vertrieben, so dass nur die tatsächlich bestellte Ware bei den Lieferanten geordert wird. Auf diese Weise wird das Lager- und Verderbrisiko minimiert. Als Zielgröße für den Umsatz 2003 gibt das Unternehmen ca. 1 Mio. Euro an. Derzeit versucht der Versandhändler, sich auch ein Standbein im stationären Handel zu verschaffen: Neben der Zentrale in Waltrop bieten Filialen in Frankfurt, Düsseldorf und Berlin frische Lebensmittel von kleinen Top-Produzenten an. Das „Brot & Butter“-Sortiment umfasst z. B. mehrere Sorten Butter, eine Vielzahl von Rohmilchkäsen oder auch Fleisch alter Nutztierassen (o.V. 2004). Ein anderer Händler, der möglicherweise für landwirtschaftliche Spezialitäten gewonnen werden könnte, wäre z. B. der Weinhändler Hawesko, der neben Getränken auch ausgewählte Feinschmeckerartikel vertreibt.

Fazit: Die bisherigen Ausführungen zeigen die zahlreichen Möglichkeiten, aber auch die insgesamt eher steigenden Distributionsbarrieren für landwirtschaftliche Nischenanbieter auf. In den folgenden Fallstudien wird das Absatzwegespotenzial für die Vermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten ausgewählter Vertriebswege vertieft diskutiert.

4 Vertiefte Darstellung ausgewählter Vertriebswege

4.1 Direktabsatz und hofeigene Verarbeitung

BSE und eine Reihe von Nahrungsmittelskandalen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Verbraucher der modernen Lebensmittelwirtschaft zunehmend skeptisch gegenüberstehen. Umweltbelastungen, Geschmacks- und Qualitätseinbußen der Agrarprodukte, Missstände in der Tierhaltung werden häufig auf anonyme Produktionsstrukturen zurückgeführt, die für den Konsumenten nicht überschaubar sind. Während das Image der Gesamtbranche eher schlecht ist, gelten die einzelnen Landwirte als sympathisch und vertrauenswürdig, allerdings auch als etwas altmodisch. Hinzu kommt, dass angesichts eines ansteigenden Verarbeitungsgrades von Lebensmitteln nur noch wenige Konsumenten einen engen Bezug zur Agrarproduktion haben. Die Entfremdung der Verbraucher von der Urproduktion wird von diesen mithin als nachteilig empfunden und es gibt ein Bedürfnis nach mehr Nähe zum Ursprung der Lebensmittelerzeugung (DLG 2003).

Der Direktabsatz trägt durch den direkten Kontakt zwischen Erzeuger und Konsument zum Vertrauensaufbau bei. Die physische Präsenz des Landwirts wirkt als Qualitätsversprechen und bildet einen Gegenpol zum (aus Verbrauchersicht) ansonsten kaum nachvollziehbaren Produktionsprozess, für den sich keine individuellen Verantwortlichkeiten finden lassen. Umfragen weisen entsprechend positive Imagedimensionen für DV-Produkte aus (Zenner/Wirthgen/Altmann 2004, S. 84 f.): Der Einkauf direkt beim Erzeuger steht für frische, naturbelassene Erzeugnisse, die zudem als geschmackvoller als der Marktdurchschnitt eingestuft werden. Auch Produkte aus hofeigener Verarbeitung werden mit ähnlich positiven Dimensionen wie die Frischeprodukte belegt. Die Bauernprodukte gelten als wohlschmeckender und herzhafter als industriell gefertigte Lebensmittel, da sie nach traditionellen Rezepten und mit einem geringeren Technisierungsgrad hergestellt wurden (Wirthgen/Maurer 2000, S. 18).

Die Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten unterstützt eine qualitätsorientierte Produktprofilierung, die auf Eigenschaften wie Frische, naturnahe Erzeugung und Verarbeitung oder regionale Herkunft setzt und ist für den Konsumenten häufig mit einem Erlebniswert beim Einkauf verbunden. Es verwundert insofern nicht, dass der Direktabsatz bereits ein verbreiteter Vertriebsweg für landwirtschaftliche Spezialitäten ist. Gerade Landwirte, die angesichts der agrarpolitischen Rahmenbedingungen den Preiswettbewerb durch eine qualitätsorientierte Produktion umgehen wollen und auf eine Erhöhung der Verkaufserlöse ihrer Produkte zielen, setzen auf die verschiedenen Formen der Direktvermarktung und hofeigenen Verarbeitung. Dies ermöglicht ihnen, das Marketing für ihre Produkte über den gesamten Absatzkanal selbst zu steuern.

In der Literatur sind die Problemfelder und Möglichkeiten der Direktvermarktung relativ gut untersucht. In einer Reihe von Studien wurden Standortbedingungen, Marketingkonzepte, Personalplanung, rechtliche Grundlagen und ökonomischer Erfolg empirisch erfasst und (lehrbuchmäßig) aufbereitet (Pottebaum/Bullerdiek 1994, Müller 1995, Kuhnert/Wirthgen 1997, Wirthgen/Maurer 2000). Für die Auswahl der konkreten Verkaufsform ist neben den jeweiligen Absatzkanalkosten zunächst vor allem der Standort des Betriebes von Bedeutung. Der Verkauf am Betrieb (Ab-Hof-Verkauf, Ab-Feld-Verkauf/Selbstpflücker, Hofladen und Hofgastronomie) erfordert die Nähe zu einer größeren Zahl potenzieller Kunden und eine entsprechende Infrastruktur, durch die die

Erreichbarkeit der Verkaufseinrichtungen gewährleistet ist. Bei ungünstigen Standortbedingungen sollte der Direktabsatz besser über Verkaufseinrichtungen in Konsumentennähe erfolgen (Wochenmarkt, Bauernmarkthalle, Lieferdienst, Straßenverkauf).

Insgesamt sind die verschiedenen Formen des Direktabsatzes jeweils mit bestimmten Vor- und Nachteilen verbunden (vgl. im Überblick Tab. 2). Derzeit ist die von den Konsumenten am häufigsten genutzte Einkaufsstätte für den direkten Einkauf der Bauern- bzw. Wochenmarkt, gefolgt von den Ab-Hof-Verkaufseinrichtungen sowie dem Verkauf direkt von Straßenrand/Feld/Plantage. Angesichts der durchschnittlich deutlich geringeren Einkaufssummen auf dem Wochenmarkt ist die Umsatzbedeutung der Ab-Hof-Verkäufe jedoch größer (Zenner/Wirthgen/Altmann 2004, S. 85f.). Welchen konkreten Vermarktungsweg ein landwirtschaftlicher Betrieb letztlich nutzen wird, hängt neben den konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen nicht zuletzt von den persönlichen Präferenzen und Eigenschaften des Erzeugers ab: Das unternehmerische Bewusstsein etwa, für die Produktvermarktung selbst verantwortlich zu sein, der Blick für Kundenbedürfnisse und das Gespür für Ernährungstrends oder die Risikobereitschaft, angestammte Wege zu verlassen, prägen das Vertriebsengagement eines Erzeugers und beeinflussen die Absatzwegewahl. Solche „weichen“ Erfolgsfaktoren sind in der Forschung bisher nahezu unberücksichtigt geblieben. Die vorliegenden Analysen lassen die vielfältigen psychologischen und sozialen Bedingungen, die zu einer Vertriebsorientierung landwirtschaftlicher Betriebe führen, weitgehend außen vor. Eine eigene Studie, in deren Zentrum die Ermittlung sozialpsychologischer Merkmale steht, welche die Unterschiede landwirtschaftlicher Vermarktungskulturen erklären sollen, ist in Vorbereitung.

Tab. 2: Vor- und Nachteile der Vermarktungswege (Tendenzaussagen)

	Vorteile	Nachteile
Ab-Hof-Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Investitionsaufwand • keine Transportkosten • relativ familienfreundlich • kaum Arbeitsspitzen beim Verkauf • kein unmittelbarer Preis- u. Wettbewerbsdruck • Ausgleich schlechter Standortbedingungen z. T. durch gutes Produkt möglich • Sortimentsergänzung durch zugekaufte Produkte möglich • Bauernhofimage kann preiserhöhend genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwesenheit Fremder auf dem Hof • steigende Fixkosten bei Einrichtung eines Verkaufsraumes • Lage des Hofes oft Hindernis • kleiner Kundenkreis • Start oft schwierig • oft hohe Werbeaufwendungen nötig
Straßenstand	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Investitionsaufwand • nur saisonale Belastung • flexibel bezüglich Größe • kaum Werbeaufwand • unabhängig vom Standort des Betriebes 	<ul style="list-style-type: none"> • relativ starke Konkurrenz • wetterabhängig • Staub- u. Abgasbelastung der Produkte • Straßenverkehrsordnung
Selbstpflücker	<ul style="list-style-type: none"> • keine Pflückerarbeit • hoher Erlebniswert für Konsumenten • Absatz zusätzlicher Produkte • keine Transport- und Lagerkosten • kein Logistikkrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Pflanzen- u. Fruchtverluste • hoher Werbeaufwand • Organisationsaufwand relativ hoch • wetterabhängig • regionsweiter Preis- u. Wettbewerbsdruck
Wochenmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • sicherer Absatzweg • hohe Umsätze in kurzer Zeit • hohe Kundenfrequenz • breites Produktsortiment nicht erforderlich • Standortsynergien/Agglomerationseffekte • Werbung für Ab-Hof-Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition in Marktstand u. Fahrzeug • Abwesenheit vom Betrieb • für Neubeginner Teilnahme an bestehenden Märkten schwer möglich/Eintrittsbarrieren
Zustellung/ Abo-Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmengen bekannt • keine Fremden auf dem Hof • Arbeitseinteilung möglich • langfristige Beziehungen zwischen Produzent und Verbraucher • Verkauf kann an arbeitsarmen Tagen erfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrkosten für die Vermarktung (Transport) • Gewinnung neuer Kunden schwierig • Risiko der Qualitätsminderung beim Transport trägt der Landwirt • hoher Zeitaufwand
Bauernmarkthalle/ zentrale Bauernläden	<ul style="list-style-type: none"> • Standortsynergien, Agglomerationseffekte • Standort frei wählbar • Nähe zu potenziellen Kunden • keine Fremden auf dem Hof 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Investitionsaufwand • hohe Fixkosten (Personal und Raum) • häufige Abwesenheit vom Hof • Bauernmarkthallen: hoher Koordinations- und Kooperationsbedarf

Quelle: In Anlehnung an Wirthgen, Maurer 2000, S. 195

4.2 Regionale Filialisten

Neben den international tätigen Großfilialisten gibt es in Deutschland noch eine Gruppe mittelständischer Filialunternehmen, die über eine regional verdichtete Filialstruktur verfügen. Sie gehören fast alle der Markant-Gruppe an. Gleichwohl ist aufgrund der geringeren Einkaufsmacht davon auszugehen, dass sie über etwas schlechtere Einkaufspreise als die führenden Unternehmensgruppen verfügen. Hinsichtlich der Handlungskosten sind sie dann wettbewerbsfähig, wenn sie in ihrem Einzugsgebiet hohe Marktanteile (20 % und mehr) erreichen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten dieser Unternehmen.

Tab. 3: Auflistung der führenden regionalen Filialisten im deutschen LEH

Unternehmen	Standort	Umsatz 2002 in Mio. Euro gesamt	Umsatz 2002 in Mio. Euro Food
Globus	St. Wendel	3.440	1.892
Dohle-Gruppe	Siegburg	2.884	2.408
Bartelss Langness-Gruppe	Kiel	2.100	1.718
Coop Schleswig-Holstein	Kiel	1.370	1.137
Bünting	Leer	1.140	855
Bremke & Hoerster ¹	Arnsberg	1.055	844
Tegut	Fulda	950	760
Ratio	Münster	906	549
Klaas+Kock	Gronau	820	705
Kaes	Mauerstetten	500	300
Feneberg	Kempton	309	278

¹ Im Jahr 2003 von Kaufland/Schwarz-Gruppe (Lidl) übernommen.

Quelle: Eigene Darstellung

Führend in der Vermarktung von Qualitätsprodukten ist der Regionalfilialist Tegut. Das Unternehmen verfügt u. a. über einen Bioanteil von mehr als 10 %, erfolgreiche Bio-Eigenmarken, eine qualitätsorientierte Rückwärtsintegration im Fleischbereich (Verarbeitung, Vertragslandwirte) sowie ein eigenes Backunternehmen (NABU/DVL

o. J.). Tegut wirtschaftet vor einem anthroposophischen Hintergrund und steht daher ganzheitlichen Qualitätsansätzen positiv gegenüber.

Im Einzelhandel gibt es weitere Beispiele für erfolgreiche Qualitäts- und Regionalkonzepte wie z. B. das Allgäuer Unternehmen Feneberg oder den SB-Warenhauspezialisten Globus, St. Wendeln (Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren und eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen. Feneberg profiliert sich unter dem Label „von hier“ durch ein ausgeprägtes Lokalkolorit (Grundhoff 2002). Vermarktet werden Produkte von 500 Vertragslandwirten, die aus einem Umkreis von 100 km um den Firmensitz stammen. Die Bartelss Langness-Gruppe, die unter den Labeln Markant und Famila firmiert, verfügt ebenfalls über eine teilweise dezentrale Beschaffungsstruktur. Dadurch können die einzelnen Märkte individuell auf regionale Angebote reagieren und je nach Saison regionale Produkte kurzfristig ins Sortiment aufnehmen (Milbret/Evans 2003). Die Obst- und Gemüseabteilung besteht hier bei Saisonartikeln fast ausschließlich aus regionalen Angeboten.

Alle angeführten Regionalfilialisten sind bestrebt, sich über eine qualitätsorientierte Sortimentspolitik vom Discountbereich und den nationalen Vollsortimentern zu differenzieren. Sie stehen dabei vor dem betriebswirtschaftlichen Problem, dass sie zugleich eine Nahversorgungsfunktion einnehmen und daher nicht ausschließlich zielgruppenspezifisch arbeiten können. So hat Tegut die Erfahrung gemacht, dass in den Filialen in den neuen Bundesländern die lange Zeit verfolgte Sortimentsstrategie im Fleischbereich, wonach ausschließlich Fleisch aus eigenen Vertragsprogrammen im Angebot war, zu Kundenabwanderungen geführt hat. Je nach Standort schwankt daher der Anteil der Qualitätsartikel. Zudem bieten alle Unternehmen neben ihren Sortimentsbesonderheiten auch ein Discountsortiment an, in der Regel ca. 500 Artikel, die zu Aldi-Vergleichspreisen geführt werden.

Im Ergebnis begrenzt die zweigleisige Strategie, die neben der Kernzielgruppe der Qualitätskäufer immer auch preisorientierte Konsumenten im Umfeld der Filiale ansprechen muss, die Chancen von landwirtschaftlichen Spezialitäten. Gleichwohl:

Regionale Filialisten bieten bei professioneller Ansprache hervorragende Absatzpotenziale. Zugleich sind zumindest einige regionale Händler bereit, sich deutlich mehr als der Branchendurchschnitt in den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zu engagieren. Dies bietet Potenziale für kooperative Markterschließungsstrategien. Eine nationale Markterschließung wäre möglich, wenn es gelänge, die Markant-Zentrale in Offenburg bzw. eine ihrer Untergruppen (z. B. die BBB&R-Kooperation) zur Listung zu bewegen.

4.3 Selbständige Kaufleute in den Kooperationsgruppen

Während der Discount-Bereich stetige Zuwächse verzeichnen kann, haben die Vollsortimenter in den letzten Jahren an Marktanteilen verloren. Diese Entwicklung betrifft vor allem die Kooperationsgruppen, bestehend aus den beiden genossenschaftsähnlich organisierten Unternehmen Rewe und Edeka sowie der Spar-Gruppe. Diese Unternehmen weisen jeweils einen filialisierten, von der Konzernzentrale gelenkten sog. Regiebereich und einen von selbständigen Kaufleuten geführten Kooperationsbereich auf. Der Regiebereich kauft zentral über die jeweilige Deutschlandzentrale¹ und z. T. auch noch über die wenigen verbliebenen Großhandlungen ein. Er bietet damit insgesamt nur wenige Möglichkeiten für Spezialitäten. Lieferanten, die auf dieser Ebene gelistet werden wollen, müssen bundesweit oder zumindest für wesentliche Teilregionen Deutschlands große Mengen bereitstellen können. Nur in den Großflächen (Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser) gibt es auch im Regiebereich größere Chancen für einzelne regionale Lieferanten.

Beispielhaft sei hier die Rewe-Gruppe aufgeführt: Diese fährt zurzeit eine zweigleisige Wettbewerbsstrategie. Einerseits wird der preisorientierte Sortimentsbereich (Handelsmarken, Preiseinstiegslagen) ausgebaut, andererseits werden immer wieder einzelne Initiativen im Bereich der Sortimentsgestaltung gestartet. Ein innovatives Sortiment und guter Service sind prinzipiell der einzige Weg, sich dem Preiswettbewerb mit den Harddiscontern zu entziehen. Die Bedeutung von regionalen Produkten wird bei der Rewe-Gruppe dabei differenziert betrachtet. Regionale Produkte stellen zwar nach

¹ Die Spar-Gruppe ist inzwischen von der französischen Intermarché-Gruppe aufgekauft worden, ein Teil der Geschäfte firmiert bereits unter diesem Namen.

Angaben des Unternehmens einen wichtigen Sortimentsbestandteil dar, dennoch bezieht sich diese Aussage auf eher wenige ausgewählte Produkte. Beispielsweise wird im Fleisch- und Wurstwarenssegment derzeit ein neues Baustein-Konzept im Rhein-Main Gebiet getestet: Diese Waren werden unter dem Label der Qualitätsmetzgerei „W. Brandenburg“ sowohl im SB-Bereich als auch an der Bedientheke angeboten. Mittlerweile bieten über 50 Minimal- und HL-Märkte Fleisch und Wurstwaren unter der Marke Brandenburg an (Hoffmann 2003). Ein wesentliches Element des Markenauftritts stellt dabei die Herkunft der Ware aus Eigenproduktion dar. Dabei wird dem Kunden ein umfangreiches Sortiment im Bereich Frischfleisch und ein schmales im Bereich Wurstwaren angeboten. Trotz solcher Ansätze befinden sich die zentral geführten Regiebetriebe in einer strategischen Falle, da sie über geringe Profilierungsansätze verfügen und die notwendige Langfristorientierung für eine Umpositionierung der Filialbereiche bisher fehlt.

Interessanter für landwirtschaftliche Spezialitäten ist der Bereich der Selbständigen Einzelhändler (SEH) innerhalb der Kooperationsgruppen. Hier betreiben unternehmerisch tätige Kaufleute einzelne Geschäfte oder kleine Filialsysteme (i. d. R. nur wenige Geschäfte). Der SEH hält seit mehreren Jahren konstant einen Marktanteil von ca. 20 % im LEH, wobei die ca. 19.000 Verkaufsstellen der Selbständigen überwiegend den Kooperationsgruppen Rewe, Edeka, Markant und Spar angeschlossen sind (NABU/DVL o. J.). Auf kleineren und mittleren Flächen (Geschäfte bis ca. 1.000 qm) können die selbständigen Kaufleute im Vergleich zum filialisierten Bereich eine bessere Gewinn- und Umsatzentwicklung vorweisen, da kleinflächige Verkaufsformate (wie der Supermarkt) filialisiert als Vollsortimenter schwer zu führen sind. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Unternehmerpersönlichkeit der Kaufleute, die für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg wirtschaften und ihr Unternehmen vielfach als Familienbetrieb mit entsprechender Personalflexibilität und nicht selten auch unter Selbstaussbeutung führen. Hinzu kommt das Wissen um lokale Kundenstrukturen und das Bemühen um langfristige Kundenbindung, die den Erfolg des SEH ausmachen.

Derzeit versuchen viele Handelsunternehmen, den Anteil der Selbständigen gegenüber den Regie-Betrieben auszubauen (Sauter/Meyer 2003, S. 123). Bei Edeka, am Food-Umsatz gemessen der größte deutsche Lebensmittelhändler, beträgt der Anteil 55 % mit steigender Tendenz. In einigen Bereichen der Rewe-Gruppe, wie der Rewe Dortmund, sind

sogar alle Märkte in der Hand von Selbstständigen. Durch neue Ansätze wie das Marktleitermodell, bei dem erfolgreiche Filialleiter zu selbständigen Kaufleuten weiterentwickelt werden, nimmt der Anteil der SEH insgesamt zu.

Interessant ist auch das Beispiel Tegut. Vormalig als reines Filialunternehmen geführt, hat Tegut in den letzten Jahren fast 90 % der kleineren Geschäfte (unter 1.000 qm) an Selbständige abgegeben (Wesp 2003).

In allen Gruppen beziehen die SEH ihr Kernsortiment über die Kooperationszentrale und die jeweils zuständige Großhandlung. Dies betrifft auf jeden Fall die nationalen Markenartikel und das Handelsmarkensortiment. Daneben haben sie aber einen erheblichen Spielraum in der Ausgestaltung ihrer Rand- und Profilierungssortimente. Sie agieren z. T. relativ kundenorientiert und nutzen Freiräume z. B. bei der regionalen Beschaffung von Produkten. Allerdings sind hinsichtlich der Sortimentspolitik erhebliche Unterschiede je nach Aufgeschlossenheit der jeweiligen Kaufleute zu verzeichnen. Dies zeigt sich z. B. am Umgang mit Produkten des ökologischen Landbaus. Die Kooperationszentralen haben in diesem Bereich jeweils ein nationales Handelsmarkensortiment aufgebaut (Edeka: Bio-Wertkost, Rewe: Füllhorn). Während die meisten SEH sich auf dieses beschränken, haben andere Kaufleute eigene Beschaffungswege aufgebaut und damit z. T. ein Bioladen-ähnliches Sortiment realisiert. In einigen Fällen bieten Edeka-Großhandlungen (z. B. Minden) auch in diesem Feld zentrale Unterstützung an (Großkinsky 2003a). Auch im Bereich regionaler Spezialitäten haben einige Selbständige Einzelhändler erhebliche Pionierarbeit geleistet (NABU/DVL o. J.).

Eine Variante zur aufmerksamkeitsstarken Vermarktung von Spezialsortimenten sind Shop-in-the-Shop bzw. Depot-Systeme, die im Bio-Bereich des SEH zunehmende Verbreitung finden und z. B. durch das Tchibo-System bekannt sind, und für kleinere Warengruppen wie Biodiversitäts-Produkte das Rack-Jobber-Konzept. Rack-Jobber (Regalgroßhändler) betreuen als Spezialisten komplett einzelne Regale des Handels.

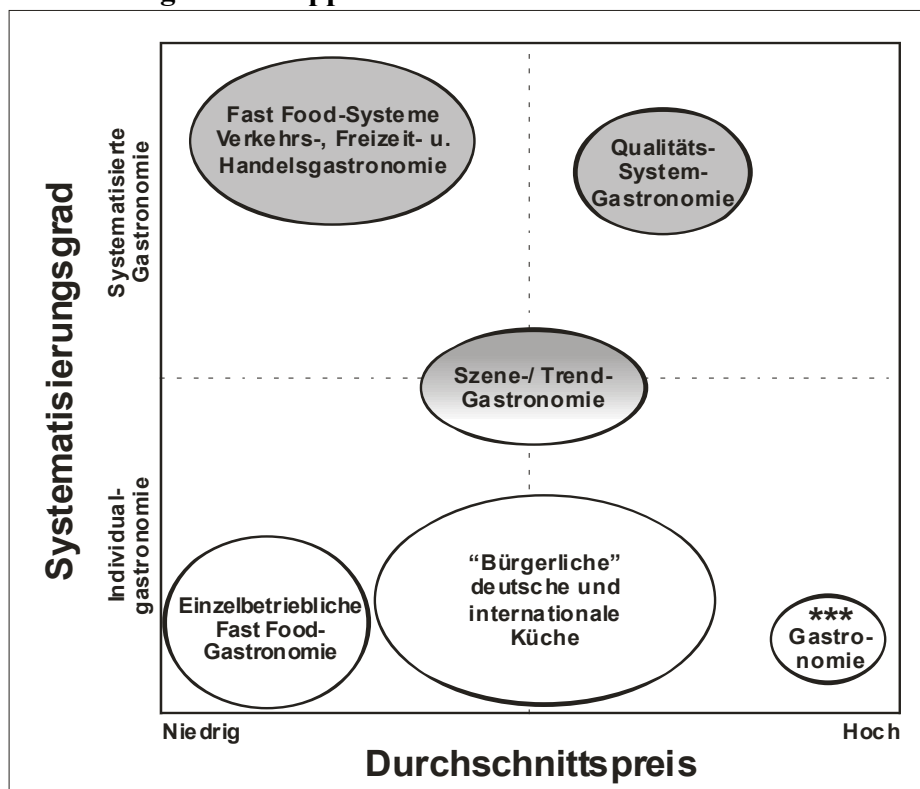
Der strategische Fit zwischen SEH und wirtschaftlichen Spezialitäten offenbart ein großes Absatzpotenzial. Allerdings bedarf es einer hohen Vertriebsstärke zur Ansprache der ca. 19.000 Handelsbetriebe. Die hohe Beratungs- und Informationsintensität dieser Produkte

erfordert darüber hinaus ein hohes Maß an Aktivitäten am POS (z. B. Verköstigungen, Rezepte etc.).

4.4 Hochwertige Gastronomie

Auf den ersten Blick bietet die Gastronomie gute Möglichkeiten zum Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Vielfach wird hier ein relativ hohes Potenzial für außergewöhnliche Qualitäten gesehen. In einer Reihe von Regionalprojekten wurden zur Erschließung dieser Zielgruppe besondere Anstrengungen unternommen. In der Marketingforschung ist das Beschaffungsverhalten der Gastronomie bisher allerdings kaum untersucht worden. Hinzu kommt die außerordentliche Heterogenität der Branche. Im Weiteren differenzieren wir in unterschiedliche Formen der Gastronomie, von denen aufgrund der geschilderten Rahmenbedingungen nur ausgewählte Betriebsformen als Abnehmer für landwirtschaftliche Spezialitäten in Frage kommen:

Abb. 5: Strategische Gruppen in der Gastronomie



Quelle: Lüth/Spiller 2003

Die Fast-Food-Gastronomie eignet sich sowohl in der filialisierten als auch in der einzelbetrieblichen Erscheinungsform aufgrund der Preissensitivität nicht für landwirtschaftliche Spezialitäten. Ähnliches trifft auf die Trendgastronomie zu, da hier das Speiseangebot nicht im Vordergrund steht. Potenzielle Zielgruppen sind dagegen in der Sterne-Gastronomie, der gehobenen bürgerliche Gastronomie und ggf. auch in der gehobenen Systemgastronomie zu suchen. Zur Analyse dieser Zielgruppen greifen wir im Folgenden auf die einzige vorliegende Studie (Hamm et al. 1999) zur Sternegastronomie sowie auf eine eigene bisher unveröffentlichte Studie in der (gehobenen) bürgerlichen Gastronomie zurück.

Zunächst zur Sternegastronomie: In einer empirischen Studie haben Hamm et al. (1999) 44 Restaurants in Mecklenburg-Vorpommern befragt, die in Gastronomieführern ausgezeichnet sind. Erhoben wurde das Beschaffungsverhalten mit dem speziellen Fokus auf landwirtschaftliche Lieferanten. Im Ergebnis zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Preisniveau eines Restaurants und der Zahl der Lieferanten. Größere Beschaffungsbemühungen nehmen nur die sehr gehobenen Restaurants auf sich. Bezüglich der Anforderungen an die Marketingfähigkeiten der Lieferanten wird deutlich, dass es entscheidend auf die Lieferflexibilität und die Liefertreue ankommt.

Insgesamt deuten die Ergebnisse der Befragung von Hamm et al. auf ein größeres ungenutztes Potenzial für differenzierte Qualitätserzeugnisse in der Spitzengastronomie hin. Diese Betriebe sind darauf angewiesen, sich über ihr Leistungsangebot zu profilieren und stehen deshalb ungewöhnlichen Rohstoffen, die eine Unique Selling Proposition begründen können, prinzipiell aufgeschlossen gegenüber. In diesen Fällen sind nicht so sehr Einkaufspreise kaufentscheidend, sondern die logistischen Fähigkeiten und die offensive Ansprache des Entscheiders.

Etwas differenzierter sind unsere Erfahrungen in der traditionellen bürgerlichen Gastronomie. Befragt wurden 112 Gastronomiebetriebe in Niedersachsen (Wegener et al. 2004). Diese Gruppe von Restaurants agiert ähnlich wie Einzelhandel und Endverbraucher im Durchschnitt relativ preisbewusst. Dieses Einkaufsverhalten ist zum einen dem hohen wirtschaftlichen Druck in einer Branche geschuldet, die nicht selten von der (Selbst-)Ausbeutung des Personals lebt. Zum anderen fehlt es an professionellen Einkaufsstrukturen,

nicht selten auch am Qualitätsverständnis. Für Anbieter ausgewählter Produktspezialitäten ist die klassische bürgerliche Gastronomie daher kein einfacher Absatzkanal. Insgesamt konnte im Rahmen einer Clusteranalyse gezeigt werden, dass nur gut ein Viertel der Betriebe über ein profiliertes Qualitätskonzept verfügen. In vielen Restaurants sind die Beschaffungswege nicht strategisch konzipiert, sondern traditionell oder eher zufällig bedingt. Dies zeigt sich auch an den bei Landwirten gekauften Erzeugnissen. Befragt, welche Produkte sie direkt von Landwirten beziehen, wurden Eier und Kartoffeln (jeweils von 38 % der Restaurants), Wildfleisch (33 %), Gemüse (19 %), Obst (13 %), Kräuter (12 %), Lamm und Milch (7 %), Schweinefleisch (5 %) und Rindfleisch (4 %) genannt.

Ein weiteres Problem kommt hinzu: Viele Köche leiden grundsätzlich unter extremer Zeitnot. Alles was Zeit spart und dabei persönlich vertretbar bleibt, wird gerne angenommen; dagegen können zeitraubendere Aktivitäten häufig nicht wahrgenommen werden. Dazu gehören neben der Suche nach neuen, besseren Lieferanten auch das nachhaltige Interesse an Produktinformationen, Produktionsprozessen oder Wirtschaftsweisen. In diesem Segment ist daher eine gezielte Kundenansprache (professioneller Vertrieb, Angebots- und Preislisten usw.) noch wichtiger als in der Spitzengastronomie.

Von den befragten Gastronomiebetrieben in unserer Studie wurden als zentrale Anforderungen an ihre Lieferanten die Items „gute Qualität“², „optimale Lieferkonditionen“, „günstige Preise“ sowie „persönliches Engagement des Lieferanten (Zuverlässigkeit)“ genannt. Die Kriterien „einzigartiges Sortiment“ und „Regionalität des Angebotes“ spielen für die befragten Gastronomen dagegen eine untergeordnete Rolle. Um landwirtschaftliche Spezialitäten erfolgreich in der Gastronomie zu vermarkten, ist es vor allem entscheidend, die Waren kontinuierlich, in ausreichender Menge und gleichbleibender Qualität zuverlässig liefern zu können. Die Standards der herkömmlichen Produkte müssen dabei gehalten, wenn nicht sogar übertroffen werden. Ein Problem speziell im Bereich des Frischfleisches stellen die Teilstücke dar, welche weniger bis gar nicht nachgefragt werden. Die Gastronomie braucht größere Mengen an Kurzbrateteilen wie Roastbeef und Filet, aber nur sehr bedingt Haxe, Bauch, Rippe oder Brust. Es ist wichtig,

² Aus den übrigen Befragungsergebnissen geht hervor, dass hiermit eine Orientierung am Marktdurchschnitt gemeint ist. Die Suche nach außergewöhnlichen Qualitäten ist in der bürgerlichen Gastronomie tendenziell kein relevantes Kriterium bei der Lieferantenauswahl.

für diese Teile parallel einen Absatzweg zu finden. Bei der direkten Vermarktung an die Gastronomie muss berücksichtigt werden, dass ein großer Teil der Gastronomen nicht aktiv nach Lieferanten sucht und dass der Preis das Hauptargument beim Einkauf ist. Hinzu kommt, dass der persönliche Kontakt, die Zuverlässigkeit in schwierigen Situationen und die schnelle sowie kulante Reaktion auf Beschwerden entscheidende Kriterien bei der Lieferantenauswahl darstellen.

Über das Beschaffungsverhalten der – wenigen – überregionalen Qualitätsgastronomen (z. B. Mövenpick Marché) liegen u. W. keine Erkenntnisse vor. Filialisierte Qualitätsrestaurants verfügen über zentralisiertere Einkaufsstrukturen und sind daher nur für solche Lieferanten zugänglich, die eine überregionale Logistik bewerkstelligen können. Insgesamt zeigt sich, dass für landwirtschaftliche Spezialitäten nur das sehr gehobene Segment dauerhaft attraktiv sein dürfte. Hier scheinen allerdings die Potenziale bisher bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

4.5 Großverbraucher

Der Außer-Haus-Markt umfasst neben der zuvor beschriebenen Speisegastronomie (inklusive Systemgastronomie und Lieferservice) und der Hotelgastronomie die Gemeinschaftsverpflegung (GV) in Kliniken, Heimen, Mensen und Betriebskantinen. Der Gesamtumsatz der Gemeinschaftsverpflegung liegt bei über 15 Mrd. Euro, wobei die Betriebsverpflegung mit ca. 2/3 den größten Teil dieses Volumens einnimmt (Deutscher Fachverlag 2003). Von wachsender Bedeutung im Großverbrauchersegment ist aus Kostengründen das Outsourcing der Mahlzeitenzubereitung an Cateringunternehmen. Die Top 35 Caterer erzielten 2002 einen Gesamtumsatz von 2,27 Mrd. Euro mit steigender Tendenz, von dem wiederum über die Hälfte auf die Betriebsverpflegung entfällt.

Welche Anforderungen die Gäste an ihre Verpflegungsbetriebe stellen, zeigt eine repräsentative Untersuchung unter Kantinennutzern und GV-Entscheidern im Auftrag der ZMP (ZMP 2002). Der Wunsch nach Frische bei den Lebensmitteln und der Zubereitung ist ebenso ausgeprägt wie der Trend zu qualitativ hochwertigen Speisen (z. B. kalorienarm oder ökologisch). Die Auswahl des Essens folgt auch während der Arbeitszeit zunehmend

Gesundheits- und Fitnessaspekten. Gleichzeitig wird auf einen abwechslungsreichen Speiseplan Wert gelegt und der Trend zum Genuss hervorgehoben. Dies gilt nicht nur für die Speisen, sondern ebenso für das Ambiente beim Essen. Allerdings gibt es hier deutliche Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern. Bei letzteren spielt der Preis eine größere Rolle als die zuvor genannten Argumente. Außerdem sind das Involvement und das wahrgenommene Risiko beim Thema Ernährung weniger ausgeprägt.

Gruppiert man die Konsumenten anhand der jeweiligen Anforderungen, lassen sich drei Typen identifizieren:

1. Essen mit rationaler Distanz (35%): Auswahl im Hinblick auf Kalorien, Gesundheit, Wellness
2. Auch im Betriebsrestaurant: Essen mit Genuss in angenehmer Atmosphäre (47%)
3. Unreflektierter Wunsch nach preisgünstiger Funktionsgastronomie (18%).

Der große Anteil der Genießer und zusätzlich der qualitätsbewussten Gäste lässt auf ein viel versprechendes Absatzpotenzial für landwirtschaftliche Spezialitäten schließen. Gerade der Wunsch nach mehr Genuss, Abwechslung, Frische und angenehmer Atmosphäre wird noch nicht hinreichend erfüllt und weist auf die notwendige Entwicklung von der traditionellen Kantine zum Betriebsrestaurant hin.

Von den Küchenleitern werden die Ansprüche der Gäste durchaus zur Kenntnis genommen, sie unterliegen häufig allerdings Zeit- und Kostenzwängen. Die generelle Entwicklung deutet auf einen Personalabbau und damit verbundenen stärkeren Einsatz von Convenience-Produkten hin. Lediglich 60 % der Betriebsrestaurants³ erhalten noch Zuschüsse vom Arbeitgeber (Vaziri 2003, S. 18). Im Bereich der Speisen und Rezepturen ist als Gegentrend zur Internationalisierung des Speiseplans die Hinwendung zur regionalen deutschen Küche mit Gemüse und ebenso Fleischgerichten zu verzeichnen (ZMP 2002). Dies spiegelt sich u. a. auch im Wareneinsatz wieder, bei dem der größte Anteil von rund 20 % auf Fleisch (ohne Geflügel) entfällt, gefolgt von Obst und Gemüse (9,7 %) und Sättigungsbeilagen (9,3 %) (Vaziri 2003, S. 18). Regionale Spezialitäten

³ Befragt wurden 9.126 Betriebsrestaurants in Betriebsstätten mit mehr als 100 Beschäftigten, in denen das Essen noch selbst zubereitet wird.

können unter bestimmten Voraussetzungen (Preise, Lieferkonditionen) von diesem Trend profitieren.

Betrachtet man als Beispiel für ein qualitätsorientiertes GV-Angebot den Anteil ökologischer Lebensmittel, so zeigen sich folgende Ergebnisse: Am Gesamtumsatz von GV-Einrichtungen haben ökologische Produkte bisher nur einen Anteil von ca. 2 % (o.V. 2001). Als Hauptgründe für ihren geringen Einsatz im Außer-Haus-Markt werden häufig die Nichterhältlichkeit von großen Mengen an vorverarbeiteten Produkten, mangelnde Personalkapazitäten und die eingeschränkte Preisbereitschaft der Gäste genannt.

Eine eigene Befragung in Mensen und Betriebsrestaurants im Rahmen des vom BMVEL finanzierten Bundesprogramms Ökolandbau zeigte, dass es von Verbraucherseite durchaus Interesse an Bio-Produkten gibt, dass aber im Vordergrund das Interesse an gesunden Produkten und Schlankheit steht (Spiller/Lüth 2004a). Es gibt neben der Kernzielgruppe der Bio-Interessierten jeweils eine weitere relativ große Zielgruppe, die keine ausgeprägten Bio-Präferenzen hat, emotional jedoch aufgeschlossen ist und im Wesentlichen durch Gesundheits- und Schlankheitsargumente erreicht werden kann. Diese Kunden müssen aus ökonomischen Gründen bei der Einführung von Bio-Angeboten ebenfalls angesprochen werden. Großverbraucher-Einrichtungen stehen hier vor einem schwierigen Marketingproblem, da sie hier mehrdimensionale Positionierungskonzepte verfolgen müssen. Die Einführung von Bio-Gerichten ist für viele Großverbraucherkonzepte ein erster Schritt in Richtung auf eine Segmentierungsstrategie. Allerdings können Großverbraucher-Einrichtungen ebenso wie der Einzelhandel keine sehr engen Segmentierungsstrategien verfolgen, sondern müssen breite Zielgruppen ansprechen. Da es nur einige wenige Menülinien gibt und neben den speziellen Ernährungspräferenzen (Bio, Gesundheit, Fleisch usw.) auch individuelle Geschmacksvorlieben für bestimmte Gerichte bestehen, müssen die Zielgruppen eine bestimmte Größenordnung erreichen. Im anderen Falle wäre die Schnittmenge aus Ernährungspräferenzen und Menüpräferenzen zu klein (Maier 2002, S. 140).

Dieser betriebswirtschaftliche Hintergrund führt dazu, dass trotz prinzipieller Aufgeschlossenheit der Absatz von speziellen Qualitätsprodukten an Großverbrauchern auf Probleme stößt. Die Einführung einzelner Zutaten ist jedoch etwas einfacher. Im Übrigen

setzen erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zu diesen Kunden vergleichbare Standards in Logistik, Qualitätssicherung und Marketingunterstützung voraus wie in den o. g. konventionellen Absatzkanälen.

5 Mehrkanalstrategien beim Absatz landwirtschaftlicher Spezialitäten

5.1 Potenziale einer Mehrkanalstrategie im Absatz

Die vorhergehende Analyse hat insgesamt gezeigt, dass es vielfältige Vertriebsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Spezialitäten gibt und Absatzpotenziale in (fast) allen Distributionskanälen vorhanden sind. Zugleich verdeutlicht nicht zuletzt das Beispiel der Gastronomie, dass diese Potenziale zurzeit aufgrund der geringen Vertriebsanstrengungen nicht erschlossen werden. Wenn massive aktive Verkaufsbemühungen unternommen werden, sind z. B. Köche und Küchenleiter durchaus aufgeschlossen für Spezialitäten. Eine gezielte Lieferantensuche dieser chronisch zeitknappen Akteure kann jedoch nur in der Sternegastronomie erwartet werden. Aus diesem Grund müssen neue Vertriebswege für die breite bürgerliche Gastronomie und den Großverbraucherbereich aufgebaut werden. Vergleichbares trifft z. B. auch auf den Einkauf der Selbständigen Einzelhändler zu, die sich im Wettbewerb mit den Discountern nur über nicht-preisliche Aktionsparameter abheben können.

Landwirtschaftliche Erzeuger/-gemeinschaften, die Agrar-Spezialitäten produzieren, sind heute jedoch in aller Regel zu stark produktions- und zu wenig verkaufsorientiert. Aufgrund der hohen Fixkostenbelastung sehen sie sich oftmals nicht in der Lage, eigenständige Vertriebsstrukturen aufzubauen. Angesichts der steigenden Kundenerwartungen an Serviceleistungen, Einkaufsatmosphäre und Erlebniswert stellt auch der Direktabsatz an die Konsumenten hohe Anforderungen an das Vermarktungs-Know how der Erzeuger. Insgesamt gilt: Hochwertige Qualitätserzeugnisse sind häufig erklärungs- und beratungsintensiv. Nur in den seltensten Fällen kann hier ein aktives Beschaffungsmanagement der potenziellen Kunden erwartet werden.

Ein Ausbrechen aus dem Preisdruck anonymer Märkte durch das Angebot von Qualitätsprodukten ist insofern mit erhöhten Vermarktungsanstrengungen verbunden und bedarf eines aktiven Absatzkanalmangements. Als Erfolg versprechend erweist sich vor allem eine Multikanalstrategie (multiple Distribution, Mehrkanalsystem). Dies meint, dass parallel vielfältige Absatzwege erschlossen werden, um eine Risikostreuung zu erreichen und Größenvorteile zu erschließen (Schögel 1997). Die Kombination mehrerer Absatzwege ist im Lebensmittelbereich besonders interessant, da die Kunden ihren Bedarf in der Regel in mehreren unterschiedlichen Einkaufsstätten decken.

Situative Faktoren wie etwa Wohnlage, Haushaltseinkommen, zeitliche Restriktionen etc. beeinflussen die Wahl des Einkaufsortes. Auch weisen die verschiedenen Formen der Bedarfsdeckung jeweils einen unterschiedlichen Nutzen für den Konsumenten auf. Tabelle 4 gibt einen Überblick über verschiedene Einkaufssituationen und tendenziell präferierte Bezugsquellen.

Tab. 4: Typologie verschiedener Einkaufssituationen beim Lebensmitteleinkauf

Kauftyp	Nutzenkategorie	Bezugsquelle
Plan- oder Routinekauf	<ul style="list-style-type: none"> • Deckung des täglichen Bedarfs • Lebensmittel in gewohnter Quantität und Qualität kaufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Discounter • Vollsortimenter • Lebensmittelhandwerk • Lieferdienste
Eil- und Impulskauf	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige, aber notwendige Produkte schnell und ohne Probleme kaufen • Spontane Bedürfnisbefriedigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenience Shopping/ Einkauf im Vorbeigehen: z. B. Imbiss, Kiosk, Tankstelle etc. • Home Meal Replacement
Preiskauf	<ul style="list-style-type: none"> • Produkte zum günstigsten Preis kaufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Discounter • Verbrauchermärkte • SB-Warenhäuser
Beziehungs- und Prestige-kauf	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufen mit der Pflege sozialer Kontakte verbinden • soziale Distinktion durch den Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensmittelhandwerk • Delikatessenhandel • Wochenmarkt • Kauf beim Erzeuger • Lieferdienst
Beratungskauf	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf erklärungsbedürftiger Spezialitäten • Suche nach besonderen Qualitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Facheinzelhandel • Lebensmittelhandwerk • Wochenmarkt • Kauf beim Erzeuger • Versandhandel
Erlebniskauf	<ul style="list-style-type: none"> • Kopplung von Einkauf und Freizeitaktivitäten • Authentizität bei der Lebensmittelproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • alle Formen der Direktvermarktung • Gastronomiebetriebe

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4 zeigt, dass die verschiedenen Absatzkanäle eine komplementäre Funktion besitzen. Sie ergänzen sich insofern, als die Konsumenten in verschiedenen Kaufsituationen und bei verschiedenen Kaufmotiven unterschiedliche Einkaufsformen präferieren.

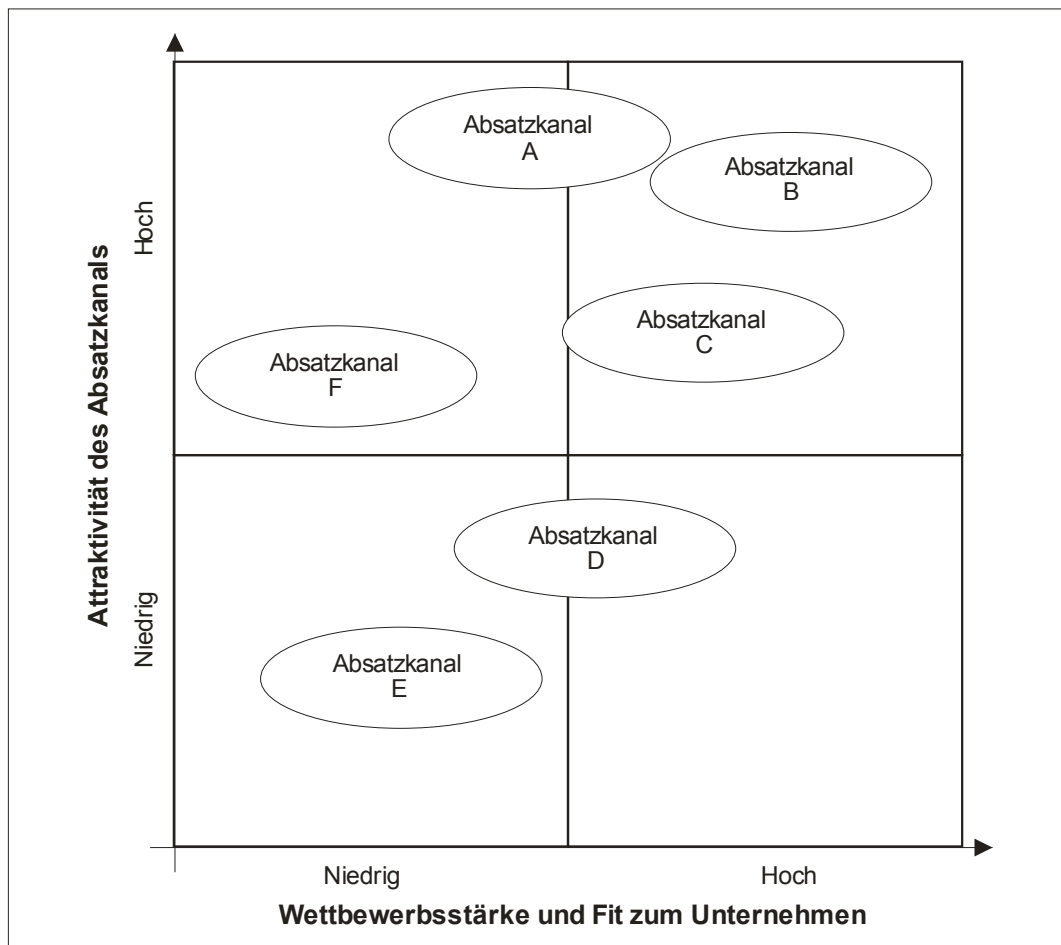
Neben der Einkaufssituation prägen natürlich auch individuelle Vorlieben und Abneigungen die konkrete Wahl der Einkaufsstätte. So ist etwa der Einkauf auf dem Wochenmarkt vor allem bei älteren Verbrauchern beliebt (ZMP 2001). Zwei Drittel der Ausgaben auf Wochenmärkten werden von Haushalten getätigt, deren haushaltsführende

Person bereits über 50 Jahre ist. Zum Vergleich: In der Gesamtbevölkerung ist nicht einmal jeder zweite Haushaltsvorstand älter als 50 Jahre. Offensichtlich gibt es bei der Einkaufsstättenwahl ein Evoked Set, auf das der Konsument situativ zurückgreift. Je nach „Einkaufstyp“ werden bestimmte Bezugsmöglichkeiten allerdings erst gar nicht in Erwägung gezogen.

Durch eine Mehrkanalstrategie sind die Erzeuger landwirtschaftlicher Spezialitäten in der Lage, eine vergleichsweise höhere Marktabdeckung zu erzielen. Die gewählten Absatzkanäle können den jeweiligen Bedürfnissen der Kunden entsprechend spezifisch gestaltet werden, so dass verschiedene Kundensegmente erschlossen werden. Mit dem Vertrieb von Bio-Produkten über den filialisierten Lebensmitteleinzelhandel werden etwa auch jene Verbraucher erreicht, die in Bioläden per se nicht einkaufen würden. Eine multiple Distribution stärkt insofern die physische und kommunikative Präsenz eines Anbieters im Markt. Ein weiterer Vorteil ist, dass sie zu einer Risikostreuung beiträgt. Denn in einzelnen Absatzkanälen können starke Abhängigkeiten von bestimmten Kundengruppen oder Absatzmittlern entstehen. So kann etwa der Direktabsatz die Distribution über nachfragemächtige Lebensmitteleinzelhändler ergänzen und Ausweichmöglichkeiten bei Konflikten bieten.

Die konkrete Konfiguration eines Mehrkanalsystems basiert auf der individuellen Analyse der betrieblichen Ausgangssituation. In die Entscheidungsfindung einzubeziehen ist einerseits die Attraktivität der potenziellen Absatzkanäle. Neben den betriebswirtschaftlichen Basics wie Umsatzpotenzial, Marktabdeckung, Investitions- und Distributionskosten eines Absatzweges ist die Wettbewerbssituation (z. B.: welche Absatzkanäle werden von Konkurrenzanbietern genutzt?) ebenso zu beachten wie der Profilierungsbeitrag, den ein Absatzkanal zur Positionierung des Gesamtbetriebes leistet. So kann es bspw. angesichts der positiven Imagewirkungen sowie der gezielten Zielgruppenansprache auch bei hohen Logistikkosten dennoch sinnvoll sein, ausgewählte Spitzenrestaurants zu beliefern.

Abb. 6: Mehrkanal-Portfolio



Quelle: Eigene Darstellung

Neben der relativen Vorzüglichkeit der Absatzwege sind die betriebsindividuelle Stärken bzw. Schwächen zu berücksichtigen. Besonderheiten im Produktangebot, Kapazitätsgrenzen in der Produktion sowie die grundlegende Ausrichtung des Betriebes (z. B. wird bisher eher produktions-, kunden- oder vertriebsorientiert gearbeitet?) sind Entscheidungskriterien für die konkrete Ausgestaltung eines Mehrkanalsystems. Wichtig ist auch ein kultureller Fit zum entsprechenden Absatzkanal, etwa die Passung zu den Zeitrhythmen der Familie. Im Idealfall steht dann im Ergebnis ein Mix verschiedener Absatzkanäle, durch den die betriebliche Gewinnsituation optimiert wird und der zur Erreichung der Positionierungsziele beiträgt.

Eine Multikanalstrategie ist voraussetzungsvoll und bedarf eines aktiven Vertriebsmanagements: Die jeweiligen Absatzwege müssen wirksam abgegrenzt und koordiniert werden, um dem latenten Problem von Intra-Absatzkanalkonflikten zu begegnen (Schögel

1997). Mithin stehen die verschiedenen Absatzkanäle untereinander in Konkurrenz. Das Ernährungshandwerk bspw. betrachtet regionale Vermarktungsinitiativen von Landwirten zum Teil mit Skepsis und sieht den Direktvertrieb an den Endverbraucher als unmittelbare Bedrohung der eigenen Verkaufsbemühungen (LWK Westfalen-Lippe 2002, S. 269). Der mit dem Einstieg in die Direktvermarktung angestrebte Risikoausgleich führt so möglicherweise zu einer Verschlechterung der Beziehungen im ehemaligen „Stammkanal“ des Erzeugers. Hier sind offensive Kommunikationskonzepte, ggf. aber auch eine produktpolitische Abgrenzung (z. B. andere Kennzeichnung) nötig.

Im Rahmen einer Mehrkanalstrategie werden häufig Absatzkanäle miteinander kombiniert, auf die der landwirtschaftliche Betrieb unterschiedlichen Einfluss hat. Insbesondere gegenüber den marktmächtigen Einzelhandelsbetrieben besteht die Gefahr, die eigenen Vorstellungen nicht durchsetzen zu können und Handlungsspielräume zu verlieren. Hier gilt es, sich einerseits soweit wie möglich auf die spezifische Situation in den Absatzkanälen einzustellen und andererseits eigene Kernbereiche gegenüber dem Absatzkanalpartner durchzusetzen. So kann möglicherweise das Einbringen der eigenen Preisvorstellungen mit besonderer Lieferflexibilität, dem Durchführen von Merchandising-Aktionen o. ä. „erkauft“ werden.

Da die Konsumenten im Lebensmittelbereich ausgesprochen preissensibel einkaufen ist die Preispolitik per se ein sensibles Feld bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Im Mehrkanalsystem sind zudem die Interdependenzen zwischen den gewählten Absatzkanälen zu beachten. So ist die kanalspezifische Preisgestaltung unbedingt im Hinblick auf mögliche Zielgruppenüberschneidungen zu überprüfen und durch eine strikte Preispflege aufeinander abzustimmen, um Irritationen bei den Verbrauchern zu vermeiden. Generell gilt: Die Endverbrauchpreise im Handel sollten möglichst nicht unter den Verkaufspreisen bei der Direktvermarktung liegen.

Im Kern basieren die Risiken der multiplen Distribution auf einer mangelnden Koordination und Abstimmung im Mehrkanalsystem (Schögel 1997). Auf der einen Seite muss der Erzeuger den individuellen Anforderungen der unterschiedlichen Vertriebskanäle gerecht werden. Gleichzeitig gilt es aber auch, Synergien zwischen den Kanälen zu nutzen, um die Wirtschaftlichkeit der Distribution sicherzustellen. Wird die Variantenvielfalt der

Absatzkanäle zu groß und das System damit zu komplex, steigen die Transport- und Logistikkosten und es entsteht ein überproportional hoher Personal- und Lernbedarf im Mehrkanalsystem. Bei geschickter Kombination der Absatzkanäle können jedoch auch durchaus Kostensenkungspotenziale in der Distribution realisiert werden. Die im Hinblick auf Transport- und Personalkosten relativ kostenintensive Belieferung der Gastronomie etwa wird bei entsprechender Routenplanung in Verbindung mit dem Direktvertrieb im Lieferservice wirtschaftlicher.

Tabelle 5 gibt noch einmal einen Überblick über die grundlegenden Chancen und Risiken von Mehrkanalstrategien.

Tab. 5: Potenziale von Mehrkanalstrategien bei landwirtschaftlichen Spezialitäten

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Marktabdeckung durch die Präsenz in mehreren Absatzkanälen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte zwischen den Absatzkanälen (Preisstellung, Image, Positionierung)
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenspezifische Marktbearbeitung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollverlust
<ul style="list-style-type: none"> • Risikostreuung (Vermeidung der Abhängigkeit von einzelnen Kundengruppen bzw. Absatzmittlern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überkomplexität durch zunehmende Variantenvielfalt in der Distribution und eine unzureichende Koordination im Mehrkanalsystem

Quelle: Eigene Darstellung

Die obigen Ausführungen haben deutlich gemacht: Den Chancen einer Mehrkanalstrategie stehen auch nicht zu unterschätzende Risiken gegenüber. Preispolitik und Produktpositionierung müssen über alle Absatzkanäle hinweg koordiniert, potenzielle Konfliktgegenstände möglichst präventiv ausgeräumt und Komplexitätskosten reduziert werden. Hierzu bedarf es einer hohen Vertriebsstärke und ausgefeilter Methoden der Kundendeckungsbeitragsrechnung und der Rabattpolitik. Doch die Beispiele erfolgreicher Erzeuger zeigen das große Potenzial von Mehrkanalstrategien für landwirtschaftliche Spezialitäten. Zwei abschließende Fallbeispiele sollen dies verdeutlichen.

5.2 Fallbeispiel 1: Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall

Die 1988 gegründete Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall ist das zzt. wohl erfolgreichste Unternehmen im Bereich der Vermarktung von Biodiversitäts-Produkten (Schwäbisch-Hällisches Landschwein). Die landwirtschaftliche Kooperation umfasst inzwischen rund 540 bäuerliche Mitglieder aus der Region Hohenlohe und den umliegenden Landkreisen. Im Jahr 2003 wurden mit 180 Mitarbeitern ca. 44 Mio. Euro Umsatz erzielt (Bühler 2003). Das Unternehmen verfügt über zwei eigene Marken: Schwäbisch-Hällisches Qualitätsschweinefleisch (g.g.A.) und Boeuf de Hohenlohe (eine Rindfleischlinie).

Im Bereich der Produktion wurde eine weitgehende vertikale Integration aufgebaut, u. a. durch eine eigene Schlachtung und Verarbeitung. Die folgende Auflistung zeigt die gelungene Multikanalstrategie des Unternehmens (Großkinsky 2003c); der Vertrieb erfolgt über:

- Rund 250 Fleischerfachgeschäfte, die ca. 70 % der Ware abnehmen.
- Direktabsatz: Bauernmarkt Schwäbisch Hall, Bauernmarkthalle Stuttgart, Markthalle Stuttgart (Absatzanteil ca. 5 %).
- Spitzengastronomie, z. B. Traube Tonbach, Wielandshöhe Vincent Klink Stuttgart, Villa Hammerschmiede Pfinztal, Hotel Victoria Bad Mergentheim, Hotel Hohenlohe Schwäbisch Hall.
- Betriebsrestaurants, z. B. Reichstag Berlin, Allianz Versicherung in Stuttgart, Frankfurt, München und Karlsruhe, Bausparkasse Wüstenrot in Ludwigsburg und Leonberg, Schwarzwaldklinik Baiersbronn, Siemens AG Stuttgart.
- Caterer, z. B. Aramark und Eurest.
- Markenartikelindustrie: Du darfst Qualitätsfleischprogramm/Unilever.
- Spezialitätengroßhandel, z. B. Rungis Express, Frische Express.
- Feinkostfachhandel, z. B. Feinkost Käfer, Feinkost Hoss Köln.

Dieser Vertriebsmix bietet neben der Kapazitätsauslastung und der Risikoabsicherung Vorteile im Bereich der Imageprofilierung. So erlaubt die Präsenz in der Sternegastronomie, die nur wenig zum Umsatz beiträgt, einen Imagetransfer auf die anderen

Absatzkanäle und verbessert Prestige und Qualitätsreputation. Auffallend ist, dass der Bereich des hochpreisig positionierten Lebensmitteleinzelhandels (z. B. SEH, Tegut usw.) bisher fehlt.

5.3 Fallbeispiel 2: Die Gaus-Lütje GbR in Wasbüttel

Die Gaus-Lütje GbR aus Wasbüttel ist der Zusammenschluss zweier landwirtschaftlicher Betriebe im Städtedreieck Gifhorn, Wolfsburg und Braunschweig. Die Familien Lüdje und Gaus bewirtschaften insgesamt ca. 200 ha Ackerfläche, angebaut werden Kartoffeln, Zuckerrüben, Gerste und Weizen. Einen weiteren Betriebszweig bildet die Sauen- und Mastschweinehaltung. Besonders erfolgreich sind Gaus-Lütje in der Vermarktung ihrer Speisekartoffeln. Im Zuge der 2. Agrarreform ist der Betrieb Anfang der 90er Jahre in die Kartoffelproduktion eingestiegen. Von zunächst 5 ha, die im Vertragsanbau für die benachbarte Genossenschaft bewirtschaftet wurden, ist die Ackerfläche für die Speisekartoffelproduktion auf derzeit 60 ha angestiegen.

Der Sand-Lössbodens im Allerurstromtal bietet ideale Anbaubedingungen für Kartoffeln, so dass mit Hilfe einer modernen Anlage zur Feldberegnung Kartoffeln auf einem hohen Qualitätsniveau erzeugt werden. Der anfängliche Vertrieb über die benachbarte Genossenschaft konnte der abgelieferten Qualität preislich nicht gerecht werden, so dass die Vermarktung schnell in Eigenregie übernommen wurde. Begleitet von einem professionellen Kommunikations-Mix (Informationsmaterialien, Kartoffelrezepte, Einladung von Kindergärten während der Erntezeit, Hoffeste usw.) erfolgt auch in diesem Fall der Absatz der Produkte über eine Kombination mehrerer Absatzkanäle:

- Direktabsatz an den Endverbraucher: 8 Kartoffelkisten sind als Selbstbedienungsstände auf eigenen Grundstücken deponiert; die Kartoffelkisten werden jeden Morgen neu befüllt. Abends werden die Kassen entleert. Der Absatz über die Kartoffelkisten wird von den Kunden bevorzugt. Offensichtlich ermöglicht er ihnen einen unproblematischen und von den Öffnungszeiten des LEH unabhängigen Einkauf. Angesichts der geringen Kosten ist der Absatz über die Kartoffelkisten trotz hoher Diebstahlsraten (15%) die wirtschaftlich erfolgreichste Absatzform der Gaus-

Lütje GbR. Gemeinsam mit dem Ab-Hof-Verkauf erreicht sie einem Umsatzanteil von 47 %.

- Indirekter Absatz: 10 direktvermarktende Landwirte aus der Region werden mit Gaus-Lütje Kartoffeln beliefert. Die Wiederverkäufer holen die benötigten Mengen selbst am Betrieb ab und vermarkten diese z. T. ebenfalls über Kartoffelkisten, alternativ werden sie in Hofläden und auf dem Wochenmarkt verkauft. Durch die mit dem Firmenlogo markierten Kartoffelsäcke ist die Ware als Gaus-Lütje Kartoffel identifizierbar. Zudem werden 3 Edeka-Märkte im betrieblichen Umfeld mit Kartoffeln beliefert. Die Lieferungen erfolgen bedarfsorientiert (Abwicklung kurzfristig per Fax) ca. ein- bis zweimal wöchentlich.

Insgesamt erreicht der indirekte Absatz einen Umsatzanteil von 46 %. Angesichts der relativ großen Abnahmemenge und der geringen Vertriebskosten sind die Wiederverkäufer nach Aussagen des Betriebsleiters ein lukrativer Absatzkanal. Im Vergleich zur Direktvermarktung ist der Deckungsbeitrag allerdings geringer.

- Gastronomie: Beliefert werden 7 Restaurants, davon sind 2 der höherwertigen Gastronomie zuzuordnen (Schlossrestaurant Gifhorn, Zum Kamin Wolfsburg). Mit einem Umsatzanteil von 2 % liegt die Bedeutung dieses Absatzweges vor allem in der Imagewirkung. In den belieferten Restaurants liegen die Infomaterialien von Gaus-Lütje aus und das Bedienungspersonal ist in der Lage, auf Anfrage die Bezugsquelle zu nennen.
- Schäl- und Abpackbetriebe: 5 % des Umsatzes werden über Schäl- und Abpackbetriebe getätigt. Hierüber werden die qualitativ minderwertigeren Kartoffeln (Übergrößen und leicht mindere Qualitäten) verkauft. Die Abpackbetriebe wiederum verkaufen ihre Ware auf dem Großmarkt und liefern z. T. ins Ruhrgebiet. Schälbetriebe vermarkten die geschälten Kartoffeln an Großverbraucher wie Großküchen in Altenheimen oder Krankenhäusern.
- Stärkefabrik: Geringe Mengen minderer Qualitäten gehen in den Verkauf als Stärkekartoffeln und werden für die industrielle Stärkeproduktion verwendet.

Die Eigenvermarktung der Speisekartoffeln hat im Fall der Gaus-Lütje GbR zu deutlichen Umsatzsteigerungen geführt. Die einzelnen Absatzkanäle unterscheiden sich zwar in ihrer Rentabilität. Isoliert betrachtet ist zweifellos der Verkauf aus eigenen Kartoffelkisten am lukrativsten. Um aber economies of scale nutzen zu können und um eine große Markt-

präsenz zu erlangen, war die Kombination mehrerer Absatzkanäle wesentlich für den Betriebserfolg. So konnte die Anbaufläche in den letzten drei Jahren von 25 auf 60 ha ausgedehnt werden (davon allein im letzten Jahr von 48 auf 60 ha). Die Gaus-Lütje GbR hat sich somit erfolgreich als Qualitätsanbieter für Kartoffeln in der Region etablieren können.

6 Fazit

Die Ausrichtung des Angebots an den Kundenbedürfnissen ist ein grundlegender Erfolgsfaktor beim Besetzen von Nischenmärkten. Die Beschäftigung mit Ernährungsverhalten rückt den Verwendungskontext von Lebensmitteln in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hierzu bedarf es Wissen um Kundenanforderungen und Veränderungen im Nachfrageverhalten. Ebenso unabdingbar – das hat dieser Beitrag gezeigt – ist zudem ein aktives Absatzkanalmanagement. Die Analyse des Absatzpotenzials verschiedener Distributionskanäle für landwirtschaftliche Produkte verweist auf eine Vielzahl möglicher Vertriebswege. Einige werden bislang allerdings nur in geringem Umfang von den Erzeugern genutzt. Insbesondere im Rahmen einer Multikanalstrategie, die verschiedene Absatzkanäle miteinander kombiniert, besteht die Chance, weitere Kundengruppen zu gewinnen und das Marktpotenzial auszuschöpfen.

Die erfolgreiche Vermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten setzt eine gewisse Vertriebsstärke voraus. Die Anforderungen der jeweiligen Absatzkanäle sind zu beachten und ergeben sich aus den Besonderheiten des Geschäftsbetriebes der jeweiligen Vertriebspartner. Für den Handel etwa sind zunächst eine leistungsfähige Logistik und speziell Lieferflexibilität sowie die Verfügbarkeit größerer Warenmengen gleich bleibender und gesicherter Qualität zentrale Erfolgsfaktoren (NABU/DVL o. J.). Diese notwendigen Bedingungen verlangen Mindestgrößen in der landwirtschaftlichen Produktion und den Zusammenschluss zu Erzeugergemeinschaften bzw. Betriebskooperationen. Hinzukommen muss der Schutz der Marke als Gütezeichen oder einzelbetriebliches Warenzeichen. Auf dieser Basis sind eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit und ein Mindestmaß an Werbung notwendig, die für Bekanntheit und Image der Marke

sorgen. Die zumeist begrenzten finanziellen Mittel erfordern einen langen Atem und hohe Kreativität.

Kurzum: Es wird deutlich, dass landwirtschaftliche Betriebe heute die Palette des Marketing beherrschen müssen, wenn sie in dem konkurrenzintensiven Lebensmittelmarkt überleben wollen. Langjährige Marktregulierung, zunehmende (räumliche und psychologische) Differenz zum Nachfrager sowie die wachsende Einbindung in Hersteller- oder Handelsmarkenkonzepte haben allerdings dazu geführt, dass sich Landwirte heute häufig als reine Rohstoffproduzenten und weniger als Anbieter von Lebensmitteln sehen. Ein professionelles Nischenmarketing für landwirtschaftliche Spezialitäten dürfte nicht selten für die Betriebe mit einem grundlegenden Wandel in der Unternehmenskultur verbunden sein. Eine Abkehr von dem verbreiteten Leitbild des „Wachsen oder Weichens“ als Rahmen für einzelbetriebliches Handeln und die Angst, bei einem verstärkten Engagement in der Vermarktung bäuerliche Kernkompetenzen zu verlassen, erfordern eine hohe Umstellungsbereitschaft von den landwirtschaftlichen Betrieben und dürfen als Hemmnisse eines qualitätsorientierten Nischenmarketings nicht unterschätzt werden.

Literatur

- Arcais, A. (2003): Brot und Butter: Die Idee, unter: <http://www.manufactum.de/mhp2/cgi-bin/mhp.hauptframe>, Abrufdatum: 14.12.2003.
- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl. München.
- Blümer, G. (2002): Die EU-Verordnung 2081/92 zum Schutz von Ursprungsbezeichnungen – aktueller Stand und Perspektiven, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 1-13.
- Braun, K. (2003): Zusammenfassung der Studie „Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen, Bad Waldbad.
- Brösamle, J. (2002): Nationaler Markenschutz für geographische Herkunftsangaben – eine Möglichkeit zur Förderung von Rassen und Sorten? In: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 24-34.
- Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie/BVE (Hrsg.) (2003): Umsatzanteile der Branchen der Ernährungsindustrie 2002, <http://www.bve-online.de/zahlen/index.html>, Abrufdatum: 31.12.03.
- Deutscher Fachverlag (DFV) (Hrsg.) (2003): Der Außer-Haus-Markt, Posterübersicht, Frankfurt a. M.
- Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) (Hrsg.) (2003): Wege zu besserem Image und Ansehen: Landwirte in der Gesellschaft: Analysen, Erfahrungen, Perspektiven; DLG-Wintertagung 8. - 10. Januar 2003, Frankfurt a. M.
- Eichner Lisboa, S. (2002): Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, <http://www.bve-online.de/presse/vortraege/texte/310102>, Abrufdatum: 15.04.2002.
- Ertl, R./Specht, M. (1999): Globus - Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg, in: Meyer, A. et al. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt a. M., S. 91-120.
- Fachhochschule Weihenstephan (Hrsg.), Regionale Vermarktung, Tagungsband, Weihenstephan 1997.
- Großkinsky, A. (2003a): Mehr Bio für Berlin bei Edeka, in: BioPress, Nr. 36/2003, S. 6-8.
- Großkinsky, A. (2003b): Kompetenz bei Käse, in: BioPress, Nr. 36/2003, S. 22-24.
- Großkinsky, A. (2003c): Höherer Stellenwert für Bio-Fleisch: Die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall verstärkt die Marketinganstrengungen, in: BioPress, Nr. 37/03, S. 24-29.
- Großkinsky, A. (2003d): Investitionen der Bio-Zentrale zahlen sich aus, in: BioPress, Nr. 36/2003, S. 48.

- Grundhoff, F.-J. (2002): Zentral-Regionales Marketing – Vermarktungskonzepte für spezifische regionale Erzeugnisse, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 40-51.
- Hamm, U. et al (1999): Anforderungen der gehobenen Gastronomie an eine Belieferung mit Lebensmitteln aus der Region, Schriftenreihe der Fachhochschule Neubrandenburg.
- Hoffmann, K. (2003): Vollsortimenter: Frischfleisch in Selbstbedienung, unter: www.lz-net.de/specials/pages/protected..., Abrufdatum: 20.09.2003.
- ISOE (Institut für sozialökologische Forschung) (2003): „bio+pro“ – Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt. Vorläufiger Ergebnisbericht zum Workshop, Frankfurt.
- ISOE (Institut für sozialökologische Forschung) (2003): „bio+pro“ – Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt. Vorläufiger Ergebnisbericht zum Workshop, Frankfurt.
- Köller, M. (2002): Sortenschutz und Markenschutz – wie unterscheiden, wie ergänzen sie sich? In: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 68-76.
- KPMG (Hrsg.) (2001): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmittelhandel, unter: www.lz-net.de/research/pdf/15.pdf, Abrufdatum 15.10.2003.
- KPMH/EHI (Hrsg.) (2004): Status Quo und Perspektiven im Deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004, Köln 2004.
- Kuhnert, H., Wirthgen, B., Die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1997.
- Ludwig, W. (2001): Ingredient Branding, in: Köhler, R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 271.
- Lüth, M., Spiller, A. (2003): Qualitätssignaling in der Gastronomie. Diskussionsbeitrag 0301 des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen, S. 3.
- M+M Eurodata (2003): Food Umsätze der Top 30 des Lebensmitteleinzelhandels 2002, unter: www.mmeurodata.de/presse/Top30_GesamtUmsatz_2002.pdf, Abrufdatum: 22.10.2003.
- Maier, S. (2002): Bioprodukte in der Schweizer Gastronomiebranche, St. Gallen.
- Meyer, R. (2003): Potenziale zur Erhöhung der Nahrungsmittelqualität. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 87 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Berlin.
- Milbret, C., Evans, D. (2003): Gute Nachbarschaft: Marktleiter ist Chef im Ring, unter: www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=899&backid=888 Abrufdatum: 12.09.2003.
- Müller, A., Rechtsauflagen bei der Direktvermarktung von Agrarprodukten, Bonn 1995

- Müller, I. (2001): Der hybride Verbraucher: Ende der Segmentierungsmöglichkeit im Konsumgütermarketing? In: Diller, H. (Hrsg.) (2001): Der moderne Verbraucher – Neue Befunde zum Einkaufsverhalten. Nürnberg, S. 29-52.
- NABU/DVL (o. J.): Regionale Bio-Lebensmittel im Handel: Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen, Bonn, Ansbach.
- o. V. (2001): Stark im Kommen, in: Cafe-future.net vom 16.06.01, unter: www.cafe-future.net, Abrufdatum 13.02.02.
- o. V. (2004): „Brot & Butter“ bundesweit, in: essen&trinken, Nr. 5/2004, S. 10
- Olbrich, R. (2001): Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, Forschungsbericht Nr. 4, Hagen.
- Porter, M. E. (1983): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a. M.
- Porter, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a. M.
- Pottebaum, P., Bullerdieck, A., Handbuch Direktvermarktung, 3. Auflage, Münster-Hiltrup, 1994
- Recke, G., Wirthgen, B. (2003): Qualitätssicherung in der Direktvermarktung, Posterbeitrag für die Gewisola-Tagung 2003, Stuttgart-Hohenheim.
- Rosbach, B. (2003): Die Food-Fundis aus Waltrop, in: Lebensmittel-Zeitung Spezial, Nr. 3/2003, S. 112.
- Rungis Express (2003): Firmenübersicht, unter: www.rungis-express.de/cgi-bin/netdata/ueberuns.htm/report?SESS= , Abrufdatum: 20.11.2003.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart.
- Sauter, A., Meyer, R. (2003): Potenziale zum Ausbau der regionalen Nahrungsmittelversorgung. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 88 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Berlin.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Scheßlitz.
- Seifert, D. (2001): Efficient Consumer Response-Strategische Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und Handel, München.
- Sinus Sociovision (2002): Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungs-Markt. Untersuchung im Auftrag der CMA, unveröffentlichte Studie, Heidelberg.
- Sinus Sociovision (2002): Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungs-Markt. Untersuchung im Auftrag der CMA, unveröffentlichte Studie, Heidelberg.
- Spiller, A. (2001): Gütezeichen oder Markenartikel, in: Fleischwirtschaft, Nr. 6/2001, S. 47-51.

- Spiller, A. (2003): Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb? Thesen zur Preispolitik für Bio-Lebensmittel, in: Schneider, M. et al. (Hrsg.), Der kritische Agrarbericht 2004, Rheda-Wiedenbrück, Hamm, S. 244-249.
- Spiller, A., Lüth, M. (2004a): Chancen und Potenziale von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung am Beispiel der Verzehrsgewohnheiten von Mensa- und Kantinenbesuchern. Unveröffentlichter Projektabschlussbericht, Göttingen.
- Spiller, A., Lüth, M. (2004b): Analyse des Kaufverhaltens von Selten- und Gelegenheitskäufern und ihrer Bestimmungsgründe für/gegen den Kauf von Öko-Produkten, unveröffentlichter Endbericht für das BMVEL im Rahmen des Bundesprogramms Ökolandbau, Göttingen.
- Teerling, J. (2002): Die EU-Verordnung 2081/92 als Möglichkeit zur Förderung einer bedrohten Rasse, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn, S. 89-93.
- Vaziri, D. (2003): Halbe Milliarde für Rind, Schwein & Co., in: gv-praxis, Nr. 10/2003, S. 16-21.
- Vaziri, D. (2003): Immer mehr Zusammenschlüsse, in: gv-praxis, Nr. 11/2003, S.66.
- Wegener, A. et al. (2004): Das Beschaffungsverhalten der bürgerlichen Gastronomie, in Vorbereitung.
- Wesp, R. (2003): Tegut baut regionale Präsenz aus, unter: www.lz-net.de/archives/lznet..., Abrufdatum: 13.11.2003.
- Wirthgen, B., Schmidt, E., Gewert, J. (1999): Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren, in: Schriftenreihe der Landwirt. Rentenbank, Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Lebensmitteln, Bd 13, Frankfurt a. M., S. 135-178.
- Wirthgen, B., Maurer, O. (2000): Direktvermarktung: Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht, 3. Aufl., Stuttgart 2000.
- Wirthgen, B., Recke, G. (2004): Marktvolumen und Perspektiven der Direktvermarktung, in: Recke, G., Zenner, S., Wirthgen, B.: Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland, Angewandte Wissenschaft, Münster-Hiltrup, S. 178-193.
- Zenner, S., Wirthgen, B., Altmann, M. (2004): Analyse des Verbraucherverhaltens beim Direkteinkauf – dargestellt für die Befragungsregion Niedersachsen, in: Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Bd. 82, Nr. 1, S. 81-100.
- ZMP (Hrsg) (2001): Direktvermarktung, Bonn 2001.
- ZMP (Hrsg.) (2002): Markttrends im GV-Bereich, Bonn 2002.



Die vorliegende Schrift erscheint als Diskussionspapier des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen. Diese Reihe beinhaltet aktuelle Veröffentlichungen zur agrarökonomischen Forschung.

Das Institut für Agrarökonomie ist eine traditionsreiche Einheit der Göttinger agrarwissenschaftlichen Fakultät. Die Wurzeln der **Fakultät für Agrarwissenschaften** reichen in das 19. Jahrhundert zurück. Mit Ausgang des Wintersemesters 1951/52 wurde sie als siebte Fakultät an der Georgia-Augusta-Universität mit Ausgliederung bereits existierender landwirtschaftlicher Disziplinen aus der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät etabliert. Im Jahre 1969/70 wurde durch Zusammenschluss mehrerer selbständiger Institute wie z. B. Wirtschaftspolitik, Betriebs- und Landarbeitslehre und Landwirtschaftlicher Marktlehre das **Institut für Agrarökonomie** gegründet. 1994 wurde es um den Arbeitsbereich Umwelt- und Ressourcenökonomik erweitert.

Das Institut für Agrarökonomie umfasst heute insgesamt sieben Lehrstühle zu den folgenden Themenschwerpunkten:

- Agrarpolitik (Prof. Dr. v. Cramon-Taubadel)
- Angewandte landwirtschaftliche Betriebslehre (Prof. Dr. Köhne und Prof. Dr. Bahrs)
- Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness (Prof. Dr. Theuvsen)
- Landwirtschaftliche Marktlehre (N.N.)
- Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte (Prof. Dr. Spiller)
- Umwelt- und Ressourcenökonomik (Prof. Dr. Marggraf)

In der Lehre ist das Institut für Agrarökonomie federführend für die Studienrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaft des Landbaus sowie maßgeblich eingebunden in die Studienrichtungen Agribusiness und Umwelt- und Ressourcenökonomie. Das Forschungsspektrum des Institutes ist breit gefächert. Schwerpunkte liegen sowohl in der Grundlagenforschung als auch in angewandten Forschungsbereichen. Es deckt somit alle wesentlichen Aspekte der Forschung und Lehre der Wirtschaftswissenschaften des Landbaus und der Ernährungswirtschaft ab.

Als relativ großes Institut bildet es heute eine schlagkräftige Einheit mit international beachteten Forschungsleistungen. Weitere Forschungsergebnisse können unter der u. g. Adresse angefordert bzw. im Internet eingesehen werden.

Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. 0551-394803
Fax. 0551-394823
Mail: uaao@gwdg.de
Homepage : <http://wwwuser.gwdg.de/~uaao/welcome.htm>