Schriften der Gesellschaft für
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.
Band 58

2023

RESILIENZ VON REGIONALEN UND GLOBALEN WERTSCHÖPFUNGSKETTEN DER AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT

Mit Beiträgen von

Achs, T.,Angenendt, E., Baaken, D., Back, H., Bahrs E., Balmann. A., Bardusch, B., Beck, V., Becker, S., Bendel, D., Bergschmidt, A., Berndt, M., Blake-Rath, R., Boesino, M., Böhringer, M., Bonke, V., Christoph-Schulz, I., Cordes, L., Danne, M., di Guida, N., Dusel, S., Efken, J., Ehsani, A., Espey, A., Essich, Chr., Feil, J.H., Feuerbacher, A. Filiptseva, A., Filler, G., Fuchs, C., Gebhardt, B., Geier, C., Gerlach, S., Götz, L., Graubner, M., Gröner, C., Grothe, U., Grotsch, H., Gunarathne, A., Hansen, R., Hellstern, L., Hess, S., Hose, M., Humpsch, M., Hüttel, S., Isenhardt, L., Jaghdani, T., Johansen, U. , Johns, J., Jorissen, T., Kantelhardt, J., Karner, K., Köder, M., Kokemohr, L., Kropf, B., Kusserow, K., Lackner, S., Lakes, T., Langer, G., Läpple, D., Lindena, T., Luy, J., Mager, R., Margarian, A., Menauer, V., Mergenthaler, M., Meyer, D., Michels, M., Mittag, F., Mittenzwei, K., Mitter, H., Mohrmann, S., Mußhoff, O., Niedermayr, A., Nordmeyer, E., Nordt, A., Odening, M., Otter, V., Over, C., Paulus, M., Pfaff, S., Poehls, A., Recke, G., Schaller, L., Schaper, Chr., Schipmann-Schwarze, Chr., Schmid, E., Schön, M.-A., Schönhart, M., Schukat, S., Schultheiß, U., Schulze, H., Schulze-Walgern, A., Schünemann, F., Schweiger, W., Seifert, S., Sinabell, F., Sommer, P., Sonntag, W., Sponagel Chr., Steinhübel, L., Tanneberger, F., Thakur, M., Thiele, H., Treu, H., von Gall, P., von Meyer-Höfer, M., Weber, T., Wegemann, J., Weltle, A., Werwatz, A., Wieck, Chr., Witte, F., Wolff, S., Zamani, O.

Im Auftrag der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. herausgegeben von Enno Bahrs, Claudia Bieling, Regina Birner, Jürgen Braun, Sebastian Hess, Stefan Hirsch, Andrea Knierim, Christian Lippert, Nicole Schönleber, Heinrich Schüle, Ramona Weinrich, Christine Wieck.

62. Jahrestagung der
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.
vom 7. bis 9.9.2022

Erstellung der Druckvorlage und Redaktion:

Universität Hohenheim
Fakultät Agrarwissenschaften
Fachgebiet Landwirtschaftliche Betriebslehre
Schloss 1
70599 Stuttgart

1. Auflage 2023

Alle Rechte, auch die der Übersetzung des Nachdrucks
Und der photomechanischen Wiedergabe, auch auszugsweise, vorbehalten

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 58, 2022, S. 239-251

ANPASSUNGSSTRATEGIEN REGIONALER AKTEURE AN EINEN BESCHLEUNIGTEN STRUKTURWANDEL IN EINER VEREDELUNGSINTENSIVREGION

Verena Beck[1], Josef Efken, Anne Margarian

Zusammenfassung

Der Nordwesten Deutschlands weist die höchste Viehdichte in Deutschland auf. Damit einher gehen Folgeproblematiken für Tier, Mensch und Umwelt. Politische Bestrebungen, die hohen Viehdichten zu reduzieren, werden sich insbesondere auf viehhaltungsintensive Regionen auswirken (BMU, 2016; BMEL, 2019). Dieses Papier befasst sich mit den Anpassungsstrategien der regionalen Akteure der Wertschöpfungskette Viehwirtschaft. Es basiert auf Daten aus Interviews mit Expertinnen und Experten. Die Anpassungsfähigkeit wird aus Perspektive der Theorie der Strategic Action Fields (SAF) betrachtet. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass angesichts sinkender Viehbestände feldinterne Veränderungen im alten Produktionssystem stattfinden. Das Verhalten einiger regionaler Akteure des etablierten Netzwerkes begünstigt aber auch strukturelle Beharrungstendenzen. Die Wahrscheinlichkeit einer einschneidenden Feldtransformation hängt von der Stärke der etablierten Akteure sowie der Haltung der relevanten staatlichen Akteure ab.

Keywords

Konzentrationsgebiete, Strukturwandel, Stakeholder Strategien, Anpassungsfähigkeit.

1 Einleitung und Fragestellung

Die Veredelungswirtschaft in Deutschland ist sehr ungleich verteilt und konzentriert sich vor allem im Nordwesten Deutschlands. Neun der zehn Landkreise mit den höchsten Viehdichten je landwirtschaftlich genutzter Fläche liegen in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen (NRW). Diese sind die Landkreise Cloppenburg, Emsland, Grafschaft Bentheim, Osnabrück und Vechta in Niedersachsen und die Kreise Borken, Coesfeld, Steinfurt und Warendorf in NRW. Differenziert nach Vieharten zeigt sich, dass hier vor allem die Schweine- und Geflügelhaltung stark ausgeprägt ist. Das hohe Produktionsniveau trägt nicht nur zum wirtschaftlichen Wohlstand in der Region bei, sondern verursacht auch erhebliche Umweltprobleme. Die regionale Reduzierung der Tierbestände gilt in diesem Zusammenhang als unumgänglich, um Standards zum Schutz von Boden, Luft und Wasser einzuhalten (BMU 2016; BMEL 2019). Tritt ein solcher Rückgang ein, wird es in der Region, zumindest in der Wertschöpfungskette „Fleisch“ und möglicherweise darüber hinaus, zu strukturellen Veränderungen kommen. Die Anpassungsfähigkeit an diese Veränderungen hängt von der Bereitschaft und der Kompetenz der beteiligten regionalen Akteure ab, neue Lösungswege zu entwickeln und umzusetzen. Die Forschungsfrage des Papiers lautet vor diesem Hintergrund: Welche Anpassungsstrategien verfolgen die verschiedenen regionalen Akteure der Wertschöpfungskette Viehwirtschaft angesichts eines beschleunigten Strukturwandels?

Die Analyse erfolgt auf der Grundlage qualitativer Interviews[2] aus einer akteurszentrierten Perspektive.

[1] Thünen-Institut für Marktanalyse, Bundesallee 63, 38116 Braunschweig, verena.beck@thuenen.de

[2] Die hier vorgestellte qualitative Analyse ist Teil eines größeren Projekts, das von einem zweiten, quantitativen Ansatz ergänzt wird.

2 Theoretische Einbettung

Den konzeptionellen Hintergrund der Analyse bildet die Theorie der Strategic Action Fields (SAF) nach FLIGSTEIN und MCADAM (2011, 2015). Das Konzept bietet einen allgemeinen analytischen Rahmen für die Frage, wie sozialer Wandel stattfindet. FLIGSTEIN und MCADAM beschreiben ein SAF als eine soziale Ordnung auf Mesoebene, in der etablierte Akteure (*incumbents*) und herausfordernde Akteure (*challangers*) miteinander konkurrieren: „Incumbents are those actors who wield disproportionate influence within a field and whose interests and views tend to be heavily reflected in the dominant organization of the SAF. […] Challengers, on the other hand, occupy less privileged niches within the field and ordinarily wield little influence over its operation" (FLIGSTEIN und MCADAM, 2015: 6). Welche Akteure Teil eines SAF sind ist definitionsabhängig. Beispiele für SAFs sind Wertschöpfungsketten, soziale Bewegungen oder staatliche Systeme.

Unter Normalbedingungen ist das strategische Handeln der einzelnen Akteure, ihre „strategic action", ausschlaggebend für die Entwicklung eines SAF (FLIGSTEIN und MCADAM, 2015: 7). „A stable field is one in which the main actors are able to reproduce [sic] themselves over a fairly long period of time" (FLIGSTEIN und MCADAM, 2015: 9). Die verschiedenen Akteure profitieren aber immer in unterschiedlichem Ausmaß von der Stabilisierung eines Feldes. Die etablierten Akteure sind daran interessiert, den von ihnen mitgestalteten Status quo beizubehalten, da ihre vorteilhafte Position von diesem abhängig ist. Sie haben ohne einen einschneidenden externen Schock nur eine geringe Motivation, alternative Handlungsoptionen zu konzipieren. Potentiell herausfordernde Akteure verfügen über weniger Ressourcen und weniger starke Netzwerke/Beziehungen als die etablierten Akteure. Solange sich ihnen keine echte Chance bietet, ihre Position radikal zu verbessern, tragen in der Regel auch sie dazu bei das SAF zu reproduzieren. Sie gehen beispielsweise Allianzen mit etablierten Akteuren und/oder Akteuren aus anderen SAFs ein (z.B. Joint Ventures mit großen Unternehmen) oder suchen sich unternehmerische Nischen. Je größer das Machtungleichwicht zwischen den etablierten Akteuren und den potentiellen Herausforderern ist und je seltener externe Schocks auftreten, desto leichter fällt es etablierten Akteursgruppen das Feld zu reproduzieren. Neben der Ausnutzung von Macht- und Ressourcengefällen dient ihnen auch der Aufbau „externer" Beziehungen und Netzwerke dazu, das SAF zu konsolidieren. Dabei handelt es sich z.B. um Beziehungen zu staatlichen Schlüsselakteuren (z.B. durch Lobbying), von denen die etablierten Akteure des SAF besonders abhängig sind.

Die beschriebenen Feldstrukturen fördern zwar die Stabilität eines SAF, können Veränderungen aber nicht grundsätzlich verhindern. FLIGSTEIN und MCADAM gehen davon aus, dass SAFs typischerweise durch exogene Schocks destabilisiert werden, die folgende Ursachen haben können: „(1) invasion by outside groups, (2) changes in fields upon which the strategic action field in question is dependent, and (3) those rare macroevents (e.g., war, depression) that serve to destabilize the broader social/political context in which the field is embedded" (FLIGSTEIN und MCADAM, 2015: 99). In Zeiten von Brüchen und Krisen greifen die etablierten Akteure oft auf ihre Netzwerkbeziehungen zurück, um den Status quo wiederherzustellen bzw. zu ihrem Vorteil zu modifizieren. Herausfordernde Akteure können Veränderungen als Gelegenheit nutzen, eine neue, vorteilhaftere Position zu erlangen, sind aber ebenfalls weiterhin auf funktionierende Feldstrukturen angewiesen. Staatliche Akteure haben zwar allgemein ein Interesse an Stabilität, scheuen sich aber nicht, Loyalitäten zu wechseln, wenn sie das alte System als nicht mehr tragfähig ansehen. Nach Meinung von FLIGSTEIN und MCADAM sind Veränderungen in angrenzenden Feldern, von welchen das betreffende SAF abhängig ist, die häufigste Ursache für Destabilisierungsprozesse. Brüche, die von den Feldakteuren als signifikante Bedrohung für die Gruppeninteressen interpretiert werden, können alle Akteursgruppen dazu antreiben innovative Maßnahmen zu ergreifen, um sich an die neuen externen Feldgegebenheiten anzupassen: „The expectation is that when even a single member

of the field begins to act in innovative ways in violation of field rules, others will respond in kind“ (FLIGSTEIN und MCADAM, 2011: 9). Die Transformation eines Feldes ist somit mit der erfolgreichen Umsetzung von potentiell disruptiven Innovationen verbunden. FLIGSTEIN und MCADAM gehen davon aus, dass wahrscheinlich zum einen die potentiell herausfordernden Akteure als erste innovative Maßnahmen ergreifen, da die Chance besteht ihre Position zu verbessern und zum anderen ganz neue Akteursgruppen entstehen. Die Autoren vermuten außerdem, dass sich auch die etablierten Akteure, trotz ihrer anfänglichen Neigung sich auf den Status quo zu berufen, strategisch auf die Entwicklungen einstellen werden, z.B. durch Nachahmung oder Integration (FLIGSTEIN und MCADAM, 2011: 15). Wenn die Regeln des Feldes unsicher sind, sind die Akteure tendenziell offener für neue Perspektiven und lassen sich auf Suchprozesse ein, um Alternativen zu finden. Dabei kommt es zu Wissens-spillover-Effekten (das heißt Wissens- und Informationsflüsse) aus angrenzenden Feldern und es werden neue Ideen oder Praktiken aus anderen Bereichen einbezogen (FLIGSTEIN und MCADAM, 2011: 10).

In diesem Papier wird die antizipierte Reduzierung der regional konzentrierten Tierbestände, als exogener Schock betrachtet, der strukturelle Veränderungen nach sich ziehen muss. Die Wertschöpfungsketten der Schweine-, Geflügel- und Eierproduktion der Region werden als SAF definiert. Es umfasst regionale Akteure aus dem vorgelagerten Bereich (Tiergesundheit, Tierzucht, Futtermittel und Landtechnik), der Primärproduktion (Nutztierhaltung, Viehhandel) und dem nachgelagerten Bereich (Lebensmittel verarbeitende Industrie). Aus den Perspektiven und Plänen der feldinternen Akteure können Rückschlüsse auf ihre Anpassungsstrategien und die mögliche zukünftige Entwicklung des Feldes gezogen werden.

3 Empirische Methoden und Analyserahmen

Zwischen Oktober und Dezember 2020 wurden 21 Interviews mit Expertinnen und Experten aus Politik und Verwaltung, Wissenschaft und Forschung sowie Wirtschafts- und Handelskammern mit Bezug zu Regionalentwicklung und Viehwirtschaft geführt.[3] Nach BOGNER und MENZ (2002) gilt eine Person als Expertin oder Experte, die sowohl über Fakten- als auch über Erfahrungswissen im Forschungsumfeld verfügt, um Auskunft über die Kontextbedingungen der einzelnen Handlungen der Akteure zu geben. Die Interviews dauerten durchschnittlich 82 Minuten.

Die Interviews basieren auf einem strukturellen Leitfaden, der aus den theoretischen Grundlagen abgeleitet wurde. Die Auswertung der Interviews folgt der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2010). Die Analyse der Daten wird deduktiv vorgenommen. Wichtigstes Hilfsmittel ist dabei der Kodierleitfaden, der für jede Kategorie eine Definition, typische Textpassagen und Kodierregeln enthält.

Das strategische Handeln der regionalen Akteure zeigt sich im Wesentlichen in den langfristigen Unternehmens- bzw. Betriebszielen und hier insbesondere in ihren Investitionsentscheidungen. Wie die Akteure diese verfolgen oder auch anpassen hängt von ihren Einschätzungen zu den bevorstehenden exogenen Veränderungen sowie zu den Entwicklungen im Feld selber ab. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit diese Entwicklungen innerhalb der Unternehmen nutzbringend umzusetzen. TEECE et al. (1997) bezeichnen diese Fähigkeit als „dynamic capabilities“. Dem folgend wurden in den Interviews mit den Expertinnen und Experten offene Fragen gestellt wie, „Welche Entwicklungstrends oder vorherrschenden Unternehmensstrategien beobachten Sie in der Branche?“, „Welche Trends oder Strategien halten Sie für besonders zukunftsträchtig?“ und „Lässt sich ein Wandel in der Unternehmenslandschaft beobachten (z.B. hinsichtlich der Tätigkeiten, der

[3] Darüber hinaus wurden im Rahmen des qualitativen Teils des Gesamtprojektes 35 Stakeholder-Interviews geführt. Dieses Papier präsentiert Ergebnisse aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten. Die Ergebnisse werden in einem zweiten Schritt an den Aussagen der verschiedenen Stakeholder gespiegelt.

Investitionsschwerpunkte oder der Organisationsstruktur der Unternehmen)?“. Diese offenen Fragen zielen unter anderem darauf ab, herauszufinden, ob und in welchem Ausmaß die Unternehmen und Betriebe Diversifikationsstrategien verfolgen, bzw. ob sie eher damit rechnen, ihr SAF stabilisieren zu können, oder an seiner Transformation mitwirken zu müssen.

4 Ergebnisse

Eine grundsätzliche Erkenntnis aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten ist, dass die Akteure der Veredelungswirtschaft in der Region in den letzten Jahren meist ein stabiles Wachstum erlebt haben, das kaum durch exogene Schocks ernsthaft bedroht war. Ein Experte vermutet, dass die Familienbetriebe des Agribusiness im Oldenburger Münsterland unter anderem deshalb so krisenfest seien, da sie über hohe Eigenkapitalquoten verfügten und dieses primär in die Firmen reinvestierten. Die Mehrheit der befragten Expertinnen und Experten vermuten jedoch im Blick auf die Zukunft, dass die Summe der veränderten gesellschaftlichen, strukturellen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen wahrscheinlich trotz dieser bisherigen Stabilität zu einer Verringerung der Tierzahlen in der Region führen wird. Die Einschätzungen reichen dabei von 10 bis sogar 50 Prozent. Als Beispiele für herausfordernde Rahmenbedingungen werden Regulierungen wie die Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft (TA Luft) oder die novellierte Düngeverordnung (DüV) genannt. Generell habe aber das „Denken in Ketten“ (Exp19) zugenommen. Nach Einschätzung von fünf Experten zeigt sich hier die Offenheit der Akteure an Entwicklungen wie z.B. der Initiative Tierwohl (ITW) oder dem Niedersächsischen Weg. Dabei handele es sich um Beispiele für erfolgreiches gemeinsames Agieren von Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie Zivilgesellschaft.

Die Aussagen der Expertinnen und Experten bieten auch Einblick in die Handlungsoptionen, Ziele und Präferenzen der regionalen Wirtschaftsakteure. In der Analyse wurden die entsprechenden Aussagen in grundsätzliche Strategieoptionen zusammengefasst. Die beschriebenen Anpassungsstrategien finden auf Basis interner und externer (Forschung und) Entwicklung[4] (FuE) statt. Ein Experte weist darauf hin, dass Aussagen hier schwierig seien, weil die Unternehmen sehr auf Verschwiegenheit und auf den Schutz des eigenen Know-hows bedacht sind, um Betriebsgeheimnisse zu wahren. Organisationsübergreifende (Forschungs-)Projekt böten hier leichtere Einblicke (Exp6). Bei den von den Expertinnen und Experten beschriebenen Beispielen handelt es sich vor allem um gemeinsame Projekte zwischen Unternehmen des SAF sowie verschiedenen FuE- und Netzwerk-Einrichtungen. Es fänden aber auch branchenübergreifende Aktivitäten statt. Beispielsweise zwischen Akteuren der Cluster Automotive, Energie und Agrar- und Ernährung in der Metropolregion Nordwest (Exp8). Im Folgenden werden zunächst die identifizierten Strategieoptionen der etablierten Akteure beleuchtet bevor die der herausfordernden Akteure dargestellt werden.

4.1 Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung

Nach Aussage der Expertinnen und Experten suchen insbesondere die Unternehmen und Betriebe der Tierhaltung sowie der Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung nach Möglichkeiten zur Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung, da sie in einem starken Preiswettbewerb mit geringen Margen stehen. So werde beispielsweise in die Bereiche „Automatisierung“ (Exp7, Exp9, Exp12) / „Robotisierung“ (Exp21) oder in ein verbessertes Energiemanagement investiert. Zur weiteren Effizienzsteigerung sind Forschung und Entwicklung erforderlich. Beschrieben werden feldinterne Entwicklungen wie z.B. technische Verfahren zur Gülleaufbereitung, digitale Lösungen zur Steigerung von Aspekten wie Tiergesundheit, Nachhaltigkeit und Transparenz in der Wertschöpfungskette oder alternative Haltungssysteme. Von fast der Hälfte der befragten Expertinnen und Experten wird die

[4] Ein Teil der von den Expertinnen und Experten beschriebenen Unternehmen entwickeln neue Produkte und Verfahren ohne eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Optimierung der bestehenden Produktionssysteme als erfolgversprechender Entwicklungspfad beschrieben. Eine Reduzierung der inländischen Tierzahlen sei zwar zu erwarten, angesichts der weltweit steigenden Fleischnachfrage, sei sie aber nicht zwingend notwendig, da die Akteure der Branche in der Lage seien die bestehenden Herausforderungen durch technologische Verbesserungen des bestehenden Produktionssystems zu bewältigen: „Kurzum, hier gibt es Innovationen die nur jetzt tatsächlich auf den Weg gebracht werden müssen, möglich gemacht werden müssen. […] Und deshalb stellt sich dann auch nicht die Frage hinterher, wie viel Tiere darf ich da halten, sondern […], wenn ich folgende Dinge erfülle – das Tierwohl optimal gestalte, den Tieren mehr Platz gebe, keine Ammoniakbildung […] entstehen lasse, das Nährstoffproblem und die Überdüngung der Böden dadurch reduziere oder gar nicht entstehen lasse, wenn ich all das, was die Gesellschaft will, erreiche […] – nennen Sie mir einen Grund, weshalb ich weniger Tiere halten muss“ (Exp4). Diese Maßnahmen trügen aus Sicht der Expertinnen und Experten nicht nur zur Lösung der ökologischen sowie tierwohlbezogenen Probleme bei, sondern ermöglichten auch eine Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Ein Großteil der befragten Expertinnen und Experten bewertet diese durch den Wettbewerb beschleunigten Innovationsprozesse positiv, da der „Innovationsdruck“ (Exp7) zu einer Transformation der Tierhaltung sowie der damit verbundenen Industriezweige führe. Die Expertinnen und Experten beobachten allerdings, dass vor allem die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen die Reaktionsfähigkeit der Akteure behindern und plädieren insbesondere im Bereich der Tierhaltung für eine schnelle Lösung der anhaltenden baurechtlichen Konfliktsituation.

4.2 Internationalisierung

Die Mehrheit der Expertinnen und Experten konstatiert, dass insbesondere in den Bereichen Geflügelfleisch- und Eiererzeugung, Agrartechnik, Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung die Unternehmen ihre Exportaktivitäten, zumindest vor Corona, ausgeweitet oder internationale Märkte neu für sich erschlossen haben. Der „stagnierende beziehungsweise sinkende Fleischkonsum“ in Deutschland werde auf fast allen Ebenen mit steigenden Exporten kompensiert (Exp5). Die Hauptexporteure von Schweinefleisch sind jedoch von der afrikanischen Schweinepest (ASP) stark betroffen, weil durch sie der wichtige chinesische Exportmarkt für deutsches Schweinefleisch eingebrochen ist. Die Lage werde zudem durch Corona-Infektionen in Großschlachthöfen in Niedersachsen sowie die aus Infektionsschutzgründen reduzierten Schlacht- und Zerlegekapazitäten verschärft, die zu dem sog. „Schweinestau“ (Exp3, Exp6, Exp11, Exp14, Exp18, Exp20) führten, da Halter keine Abnehmer für ihre Tiere finden. Eine Entspannung der Situation war zum Zeitpunkt der Interviews nicht in Sicht. Der Export von Geflügelfleisch gehe in erster Linie an die anderen EU-Mitgliedsländer, in denen Produzenten teilweise auch eigene Produktionsstätten betreiben. Und auch wenn Deutschland seit Jahrzehnten der größte Importeur von Eiern in der EU ist, wird aus Deutschland vor allem Eitrockenpulver exportiert, das im Gegensatz zu Frischeiern über längere Distanzen transportierbar ist. Ein großes Werk im Landkreis Vechta verkauft entsprechende Produkte weltweit. Auch die Agrartechnikindustrie (Landtechnik, Stallausrüstung, Biogasanlagen) weist hohe Exportquoten auf und die Auslandsmärkte sind von besonderer Bedeutung für ihr weiteres Wachstum. Vom im Inland hergestellten Mischfutter hingegen wird nur ein geringer Teil exportiert und dann vor allem ins benachbarte Ausland. Mischfutterhersteller sind vielmehr ihrerseits nach wie vor auf den Import von Eiweißfuttermitteln (z.B. Sojabohnen) aus Übersee angewiesen, da der Bedarf an Eiweißfuttermittel nicht durch die inländische Erzeugung gedeckt werden kann. Trotz der „Exportambitionen der Großunternehmen“ (Exp15) bestehe bei den Unternehmen eine „Ortsgebundenheit“ (Exp1, Exp5, Exp9, Exp10, Exp18): „Also man hat eine Region stark gemacht oder Stärke aus der Region bekommen, warum soll man sich dann daraus verabschieden. Ich glaube nicht, dass das der Fall sein wird. Aber es wird sicherlich für die

Region bedeuten, dass mittelfristig die Zahlen hier zurückgehen werden, was im Agrarbereich Auswirkungen haben wird“ (Exp5). Abgesehen davon sei die Region wichtig als „Testfeld“ (Exp2, Exp19): „wenn ihr hier meine Bauern wegnehmt, dann […] kann [ich] ja auch nichts mehr ausprobieren“ (Exp2).

4.3 Produktvariation

Für die mit der Tierhaltung stark verknüpften Bereiche der Stallausrüstung und der Gülle- und Transporttechnik wirft ein Experte die Frage auf, wie „revolutionär“ (Exp18) bei der Entwicklung neuer Produkte gedacht werden kann bzw. darf. Aus nachvollziehbaren Gründen erfolgten hier in der Vergangenheit Investitionen schwerpunktmäßig in die Verbesserung bzw. Erweiterung des bestehenden Produktportfolios (z.B. im Bereich der Automatisierung und Produktivitätssteigerung), das heißt innerhalb des bestehenden Pfades.

In der Schlachtbranche sei neben den Investitionen zur Internationalisierung eine Tendenz zur Erschließung von Marktnischen zu beobachten. Da speziell im Markt für Schweinefleisch in Deutschland kaum Wachstum zu erwarten sei, setzten einige Unternehmen auf verbesserte Qualität und mehr Regionalität. Hier wird von fünf Expertinnen und Experten ein in Niedersachsen ansässiger, mittelständischer Schlachthof als Beispiel herangezogen. Das Unternehmen habe sich eine, sowohl national als auch international erfolgreiche, „Qualitätsnische […] geschaffen“ (Exp8) indem es sich auf „spezielle Nachfragen“ (Exp4) eingestellt und auf Programme wie die Entwicklung neuer Wertschöpfungsketten mit Fokus auf alternative Haltungssysteme zur Förderung „gute[r] Tierwohlbedingungen“ (Exp8, Exp10, Exp20), die Produktion und Verarbeitung „spezielle[r] Rassen“ (Exp8) wie etwa dem Bentheimer Schwein sowie die Bereitstellung einer stufenübergreifenden Rückverfolgbarkeit sämtlicher Tierdaten spezialisiert habe. In eine ähnliche Richtung gehende Tendenzen ließen sich auch bei anderen mittelständischen sowie den größten in der Fallregion ansässigen Schlachtunternehmen beobachten. So habe auch ein in NRW ansässiges großes Schlachtunternehmen ein Tierschutzprogramm in dem es auf Basis von vertraglichen Vereinbarungen gemeinsam mit ausgewählten Landwirten Schweine aus alternativen Haltungsbedingungen vermarktet – auch wenn dieser Anteil marginal im Vergleich zum Gesamtumsatz sei: „die haben […] so 250, 300 Strohschweine im Angebot und sie haben eine lange Warteliste, aber mehr können sie nicht vermarkten“ (Exp3).

Wie auch schon im Abschnitt zu den Schlachtunternehmen beschrieben, lässt sich nach Beschreibung der Expertinnen und Experten auch in der fleischverarbeitenden Industrie eine Tendenz zu höherpreisigen Marktnischen erkennen – insbesondere bei mittelständischen Verarbeitungsbetrieben. Ein Beispiel ist ein niedersächsisches Familienunternehmen aus dem eine Premium-Marke hervorgegangen ist, die auf die Verarbeitung von traditionellen Tierrassen wie dem Bentheimer Schwein und Tieren aus alternativen Haltungskonzepten sowie die direkte Zusammenarbeit mit Partnerlandwirten aus dem regionalen Umfeld abzielt. Dabei werde das ganze Tier gekauft, von dem bereits erwähnten niedersächsischen, mittelständischen Schlachthof geschlachtet und „From Nose to Tail“ (Exp4) verwertet. Ein Fokus liege dabei auf der Entwicklung neuer Spezialitäten und Rezepturen. Gestartet sei die Marke als Online-Shop für Wurst- und Fleischwaren. Inzwischen könne das Sortiment auch an zwei Standorten erworben werden. Der Online-Handel biete somit auch bei Fleischprodukten Potenzial.

4.4 Unternehmensdiversifizierung

Die Analyse der Aussagen der Expertinnen und Experten zeigen darüber hinaus, dass die Investitionen der Unternehmen und Betriebe auch mit der Diversifizierung des Leistungsspektrums verbunden sind. Die beschriebenen Diversifizierungsstrategien unterscheiden sich dabei nach dem Ausmaß der Risikobereitschaft. Die Strategien reichen von der Erweiterung der Wertschöpfungskette auf vorgelagerte oder nachgelagerte Prozesse, über

die Herstellung neuer Produkte, die ähnlich zu den bisherigen Produkten sind und so den Kernkompetenzen der Unternehmen und Betriebe entsprechen, bis zur Erschließung neuer Geschäftsfelder, die teilweise keinen Bezug mehr zu den alten haben.

4.4.1 Vertikale Diversifizierung

Eine weitere Strategie besteht darin, dass Unternehmen und Betriebe sich bemühen, neue Wertschöpfungsmöglichkeiten zu erschließen, indem sie ihre Produktionstiefe erweitern. Hier werden seitens der Expertinnen und Experten hauptsächlich Beispiele aus den Bereichen der Tierhaltung sowie der Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung angeführt. Auf der Stufe der Tierhaltung werden in erster Linie Beispiele von schweinehaltenden Betrieben genannt, da hier die vertikale Integration weniger ausgeprägt ist als dies im Geflügelsektor bereits seit längerem der Fall ist. Als klassisches Beispiel wird der Schritt in die Direktvermarktung von Produkten im eigenen Hofladen bzw. über Onlineshops „direct to consumer“ (Exp16) angeführt. Im Falle der Onlinevermarktung wird von zwei Experten darauf aufmerksam gemacht, dass die Landwirte hauptsächlich Anwender von innovativen Softwarelösungen sind, die z.B. unkomplizierte Logistik- oder Direktvermarktungstools anbieten. Die Branche werde für die externen Entwickler dabei immer interessanter. Vor allem in den größten deutschen Schlacht- und Fleischverarbeitungsunternehmen findet nach Aussage der Expertinnen und Experten eine verstärkte vertikale Integration statt. Die vormals getrennten Stufen Zerlegung, Verarbeitung, Wurstproduktion und Verpackung seien inzwischen in die großen Schlachtunternehmen eingegliedert. Das größte deutsche Schlachtunternehmen habe beispielsweise den ebenfalls größten deutschen Wursthersteller aufgekauft und sich dadurch weiter vertikal integriert. So sei es sowohl wichtigster Lieferant als auch Konkurrent für Unternehmen, die ausschließlich in der Wurstproduktion tätig sind. Auch für Landwirte und ihre Vermarktungspartner (Erzeugergemeinschaften, Viehhändler) werden die Ausweichmöglichkeiten so geringer. Für Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe gewinne zudem auch die Ausweitung auf den Viehhandel an Bedeutung.

4.4.2 Horizontale Diversifizierung

Für die Erweiterung des Produktprogramms auf Produkte, die ähnlich zu den bisherigen Produkten sind böte den Expertinnen und Experten zufolge besonders der Bereich der alternativen Proteine Wachstumspotenzial in Nischen. Hervorgehoben wird ein in Niedersachsen ansässiger traditioneller Wursthersteller als „Impulsgeber“ (Exp20), der anerkannte, dass das eigene Geschäftsmodell aufgrund der rückläufigen Nachfrage nach Fleisch- und Wurstwaren „eventuell nicht mehr das Sicherste für die nächsten zwanzig Jahre“ (Exp18) sei und sich neben der „Verengung des Sortiments“ (Exp20) sowie einer Neuinszenierung bestehender Produkte im Fleischbereich daher frühzeitig mit Alternativen befasste. Im Jahr 2013 entwickelte der Hersteller vegetarische und vegane Produktlinien und zählt heute zu den Marktführern in diesem Bereich. Dies hänge unter anderem mit dem erfolgreichen Marketing des Unternehmens zusammen, das „eine neue Käuferschicht“ (Exp10) bediene, die vor allem aus jungen, sich flexitarisch ernährenden Menschen bestehe. Zudem konnte es, trotz der rückläufigen Nachfrage nach Fleisch- und Wurstwaren, Personal aufbauen. Das Unternehmen zähle auch im Bereich der Kundenorientierung als Pionierunternehmen. Die Entwicklung hin zu vegetarischen und veganen Produkten erfolgte unter anderem auf Basis eines „Kundenbeirat[es]“ (Exp18) in dem es um Themen wie Markttrends, neue Produkt- und Verpackungsideen bis hin zur Werbestrategie ging. Andere traditionelle Wursthersteller sahen es anfänglich als „Verrat“ (Exp5, Exp18) an, dass ein Fleischverarbeiter auch vegetarische und vegane Produkte herstellt, folgten jedoch dem Beispiel pflanzliche Proteine zu verarbeiten nachdem sich der Erfolg der Ersatzprodukte zeigte. Auch das bereits genannte in NRW ansässige große Schlachtunternehmen habe in seiner vertikalen Integration in die Verarbeitung ein eigenständiges pflanzenbasiertes Marktsegment aufgebaut und produziere vegetarische und

vegane Fleischersatzprodukte. Einige fleischverarbeitende Unternehmen bezeichnen sich inzwischen auch gezielt als „Proteinerzeuger“ (Exp21) und nicht mehr allein als Fleischverarbeiter. So gründete beispielsweise ein in Niedersachsen ansässiger großer deutscher Geflügelzüchter und -verarbeiter 2015 eine vegane Produktmarke, um in das Geschäftsfeld der alternativen Proteine einzutreten. Außerdem investiert das Unternehmen in strategische Beteiligungen. Dabei handelt es sich um die Übernahme von Vertriebsrechten für den europäischen Markt (z.B. für ein US-amerikanisches Unternehmen, das Ei-Ersatzprodukte auf pflanzlicher Basis herstellt), um Venture-Capital-Beteiligungen an Start-up-Unternehmen, die in zukunftsträchtigen Märkten tätig sind (z.B. Start-ups, die in den Bereichen Fleisch aus Zellkulturen, vegane Fischprodukte, Burger auf Insektenbasis sowie pflanzenbasierte Produkte tätig sind) und um die Gründung eines Joint Ventures mit einem weltweit agierenden Fonds, der in Unternehmen auf dem Sektor der pflanzenbasierten Lebensmittel investiert (das neue Unternehmen soll zu dessen Produktions- und Vertriebsarm auf dem europäischen Markt zu werden): „das macht [das Unternehmen] sehr stark und wirklich berauschend toll wie die sich selbst disruptieren“ (Exp21). Ein Experte führt an, dass die Investitionen in den Bereich der alternativen Proteine dem Image des Unternehmens zugutekämen. Drei Expertinnen und Experten merken an, dass das Unternehmen mit seiner Strategie im Bereich der alternativen Proteine in der Region allerdings zur Minderheit gehöre. Die anderen „Großen“ (Exp6) der Geflügelbranche seien diesen Weg bislang nicht gegangen, sondern setzten eher auf Wachstum im Segmentbereich, das heißt Spezialisierung. Die Investitionen des Unternehmens in den Bereich der alternativen Proteine erfolgten zudem hauptsächlich außerhalb der Region, da „vor Ort“ (Exp13) nicht die richtigen Grundvoraussetzungen herrschten: „Die [veganen] Produkte werden nicht hier in der Region erzeugt […]. Also es ist aus der Region rausgegangen“ (Exp6).

4.4.3 Aufbau neuer Geschäftsfelder

Beispiele für eine Risikostreuung durch den Aufbau ganz neuer Geschäftsfelder, die teilweise keinen Bezug mehr zu den alten haben, werden insbesondere aus den Bereichen der Geflügelfleischerzeugung, Agrartechnik, Futtermittelherstellung und Tierhaltung genannt. So berichten die Expertinnen und Experten, dass der bereits mehrfach erwähnte Geflügelzüchter und -verarbeiter seine Kompetenz nicht nur auf den bereits genannten Geschäftsbereich der alternativen Proteinquellen, sondern auch auf das Geschäftsfeld „Gesundheit“ erweitert hat, in dem es um Human- und Tiergesundheit geht (Exp6, Exp10, Exp11). Allerdings sind auch diese Tochterunternehmen nicht in der Fallregion ansässig.

Ein großer in Niedersachsen ansässiger Stalleinrichter investiert nach Expertenbericht seit einigen Jahren in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Bereich der digitalen Unterstützung moderner Steuerungs- und Managementsysteme (unter anderem mit autonomer Robotik, künstlicher Intelligenz oder cloudbasierten Lösungen). Dem zugrunde liege ein verändertes Rollenverständnis „weg vom reinen Provider für Stallbauelemente […] hin zu einer Datendrehscheibe“ (Exp8). Zwei Experten führen die Gründung eines „Company Builders“ durch einen in Niedersachsen ansässigen und in seinem Gebiet weltmarktführenden Landmaschinenhersteller als Beispiel für den Aufbau neuer Geschäftsfelder an. Der Landmaschinenhersteller nutzt das strategische Start-up zur Entwicklung und zum Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle rund um die Themen künstliche Intelligenz, Service, Agrar und Food. Bezeichnend ist allerdings, dass der Sitz des neuen Unternehmensteils sich in Düsseldorf befindet. Das sei für potentielle Mitarbeiter im Bereich der Digitalisierung ein attraktiverer Standort als die Fallregion.

Von vier Experten wird auf zwei Unternehmen hingewiesen, die sich von ihrem ursprünglichen Bezug zur Landwirtschaft unabhängig gemacht haben: zum einen auf einen in Niedersachsen ansässigen weltweiten Entwickler von Automatisierungskonzepten, dessen Ursprung im Bau von Steuerungsanlagen für Tierernährung liegt. Inzwischen setzt das Unternehmen das Know-how auch in anderen Bereichen ein und erschließt neue Märkte, um sich unabhängiger von der

Agrarbranche zu machen. Zum anderen auf einen in NRW ansässigen Anbieter von Blockheizkraftwerken zur dezentralen Energieversorgung mittels Kraft-Wärme-Kopplung. Das Know-how entstand ursprünglich in einem landwirtschaftlichen Geschäftsfeld. Dieser Bezug wurde „mitgenommen“ (Exp14), aber inzwischen habe sich das Unternehmen vom Montagebetrieb zu einem international agierenden Entwickler und Produzenten von Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen entwickelt.

Diversifizierungsstrategien von Unternehmen der international verflochtenen Produktion von Mischfuttermitteln werden seitens der Expertinnen und Experten lediglich punktuell erwähnt. Neben Produkterweiterungsstrategien etwa durch die Entwicklung stickstoff- und phosphorreduzierter Futterrezepturen zur Reduktion der Nährstoffausscheidungen aus der Tierhaltung oder durch die Verwendung von heimischen Eiweißpflanzen oder verarbeitetem tierischem Protein aus Nutzinsekten in Futtermitteln für Schweine und Geflügel, wird ein kontinuierlich wachsender Hersteller für Futtermittel und Wirkstoffe mit Sitz in Niedersachsen hervorgehoben, der sich seit seiner Gründung stetig weiterentwickelt und sein Produktprogramm neben dem Schwerpunkt der Tierernährung auch auf Biogaszusätze sowie die Lebensmittelindustrie erweitert habe.

Als Erweiterungsstrategien des betrieblichen Produktionsprogramms in der Tierhaltung wurden von den Expertinnen und Experten z.B. die Einführung eines neuen landwirtschaftlichen Produktionszweigs oder der Anbau neuer Kulturen genannt. Oft sind das der Einstieg in den Tourismus oder die Investition in die Energiegewinnung. Daneben wird von Landwirten berichtet, die z.B. in die Produktion von Algen, Quinoa und Rollrasen oder Proteinpflanzen wie der rheinischen Ackerbohne, Soja oder Lupinen als zusätzliches Standbein zur Tierhaltung eingestiegen seien. Von zwei Experten werden außerdem noch der Einstieg in die Insektenzucht (z.B. zur Futtermittelherstellung) oder die Aquakultur als Alternativen zur konventionellen Tierhaltung thematisiert. Diese sehen sie jedoch eher als mögliche Zukunftsszenarien. Im Bereich der Aquakultur sei Deutschland noch „ein weißer Fleck auf der Karte“ (Exp11), der zukünftig jedoch vielleicht Entwicklungschancen für ungenutzte Ställe sowie Fortschritte bei technischen Systemen (z.B. Abwärme aus Biogas) bieten könnte. Generell sei nach Einschätzung einiger Expertinnen und Experten insbesondere die „jüngere Generation“ (Exp16) der Landwirte bzw. die „Hofnachfolger“ (Exp16) für Alternativen offen, da sie über einen längerfristigen Planungshorizont verfügten. Das heißt, sie müssten noch keine unmittelbaren Lösungen zu Aspekten wie etwa der Hofnachfolge finden und könnten mit längeren Abschreibungszyklen kalkulieren. Zwei Experten stellen darüber hinaus zur Diskussion, ob Landwirte perspektivisch zu „Landschaftswirten“ (Exp11, Exp13) werden sollten. Damit ist gemeint, dass Landwirte für die gesellschaftliche Dienstleistung der notwendigen Bewirtschaftung und Erhaltung einer intakten, vielfältigen und artenreichen Landschaft bezahlt werden. Vor diesem Hintergrund würde die Tierhaltung langfristig zu einem „Nischenmarkt“ werden (Exp13, Exp18). Zwei Experten machen darauf aufmerksam, dass diese Formen der Diversifizierung jedoch keine Universallösungen darstellen könnten, da zum einen Skepsis seitens der Landwirte gegenüber dieser Alternativen bestehe und zum anderen ein höheres Risiko aufgrund der erhöhten Anforderungen an zusätzliches Know-how. In diesem Kontext weisen drei Expertinnen und Experten auf die Wichtigkeit von Beratungseinrichtungen, wie z.B. die Landwirtschaftskammern, hin. Dieser Austausch über Arbeitskreise und Ausschüsse sei sehr wichtig für den langfristigen Planungshorizont.

4.5 Herausfordernde Akteure (Radikale Neuerungen)

Die potentiell herausfordernden Akteure treten vor allem im Marktsegment der alternativen Proteine auf. Nach Aussage der Expertinnen und Experten ist dieses Marktsegment von hoher Dynamik gekennzeichnet, stellt aber nach wie vor eine Nische dar – unter anderem, da vor allem bei Entwicklungen wie z.B. dem In-vitro-Fleisch Fragen zu Aspekten wie der

Skalierbarkeit, den geeigneten Nährmedien oder möglichen Vorbehalten seitens der Verbraucherinnen und Verbraucher noch nicht gelöst seien.

In der Fallregion haben sich auch Hersteller von Proteinen auf pflanzlicher bzw. auf Insektenbasis etabliert, die teilweise Allianzen mit etablierten Akteuren eingehen oder sich unternehmerische Nischen gesucht haben. Bei ihnen handelt es sich z.B. um einen stark wachsenden Hersteller aus NRW, der in den 80er Jahren mit der Herstellung von Tofu begann, inzwischen aber eine breite Palette an pflanzlichen Produkten produziert. Laut Aussage eines Experten positioniert sich das Unternehmen bewusst nicht als Hersteller von Fleischersatzprodukten, sondern stellt gezielt die Vorzüge pflanzlicher Produkte sowie pflanzlicher Ernährung heraus. Eine in eine ähnliche Richtung gehende Marketingstrategie verfolge ein in Niedersachsen ansässiges Start-up, das Lebensmittel aus Insekten entwickelt und produziert. Das Unternehmen sei darauf bedacht seine Produkte ohne eine sichtbare Konnotation zu Insekten zu bewerben, um die kulturellen, westlichen Vorbehalte gegenüber dem Verzehr von Insekten weitestgehend zu umgehen. Im Vordergrund stehe „das Protein, das Aminosäurespektrum und die […] gesunden Fette“ und nicht das Insekt, damit kein „Kopfkino“ losgehe (Exp5). Ein in Niedersachsen ansässiger Geflügelzüchter und -verarbeiter hat unter anderem in dieses Start-up investiert, um so sein Know-how auszuweiten. Ein weiteres in Niedersachsen ansässiges Start-up, das sich aus einem Gartenbaubetrieb heraus entwickelt habe und mittlerweile vor allen Dingen Lebensmittel aus Mikroalgen produziert, die in einer eigenen Algenfarm hergestellt werden, stelle vor allem seinen Beitrag zu einer gesunden und nachhaltigen Ernährung und Landwirtschaft in den Vordergrund. Als weitere Beispiele für Herausforderer werden von den Expertinnen und Experten z.B. Unternehmen aus den Bereichen der „cellular agriculture“ bzw. dem „tissue engeneering“ (Exp13) genannt – etwa zur Herstellung von „In-vitro-Fleisch“ (Exp15, Exp16) oder der „Protein-Synthese aus Fermentationsprozessen“ (Exp18), um neue „Funktionalitäten von pflanzlichen Proteinen“ (Exp5) zu nutzen. Bei dieser vom Tier entkoppelten, zellbasierten Produktion von Proteinen werde nicht mehr allein in Lebensmitteln gedacht, sondern in Stoffen aus denen Lebensmitteln hergestellt werden. Die neuen Unternehmen werden von den Expertinnen und Experten ähnlich wie im bereits genannten Falle der Onlinvermarktungstools für Landwirte als branchenfremd beschrieben. Bei ihnen handele es sich vornehmlich um feldexterne Akteure aus den Niederlanden, den USA und Israel, die „aus dem universitären Umfeld“ (Exp5) und aus Bereichen wie der Informatik/künstliche Intelligenz, Bio-/Lebensmitteltechnologie und Ingenieurswissenschaften (Exp5, Exp6, Exp13) stammten.

5 Schlussbetrachtung

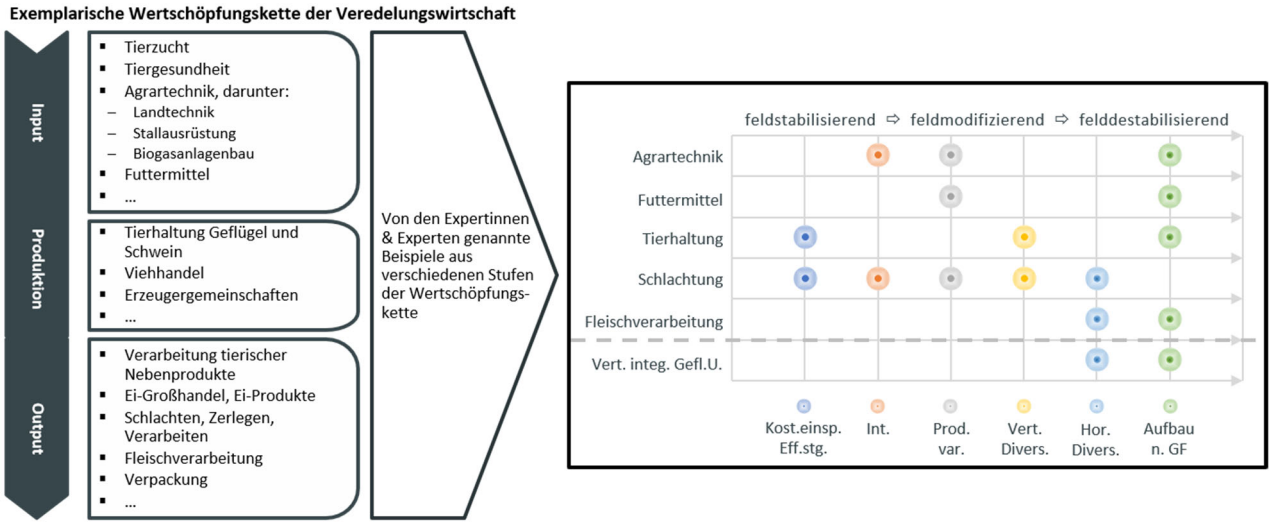
Abschließend werden die Ergebnisse, die sich vor allem auf die Ebene der Unternehmen beziehen, am feldtheoretischen Modell von FLIGSTEIN und MCADAM reflektiert, um daraus mögliche Entwicklungspfade auf der Regionsebene abzulesen.

Nach FLIGSTEIN und MCADAM hängen die Chancen einer feldinternen Transformation letztendlich von der etablierten Akteure sowie dem Ausmaß der staatlichen Unterstützung/Intervention ab. Die auf Grundlage der Einschätzungen von den Expertinnen und Experten identifizierten Investitionsentscheidungen der etablierten Akteure lassen sich schematisch in feldstabilisierende, feldmodifizierende und felddestabilisierende Anpassungsstrategien einordnen (Abbildung 3). Diese idealtypisch dargestellten Strategien sind allerdings nicht als exklusive Optionen zu verstehen. Sie werden parallel von unterschiedlichen Akteuren bzw. teilweise auch von denselben Akteuren realisiert.

Anhand der Abbildung zeigen sich auch die Grenzen der Methode. Die von den Expertinnen und Experten genannten Beispiele decken nicht die gesamte Wertschöpfungskette ab. Außerdem handelt es sich um Einzelbeispiele, was zu Verzerrung führen kann. Zum Beispiel, wenn Strategien nicht erwähnt werden, weil sie als selbstverständlich angesehen werden.

Trotzdem können relevante Schlussfolgerungen aus den gegebenen Informationen gezogen werden.

Abbildung 1. Anpassungsstrategien aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst wird deutlich, dass die Stakeholder typische Strategien verfolgen, um sich gegen externe Risiken zu schützen. Diese reichen von der Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung, um im bestehenden Markt zu wachsen, über die Expansion in neue Märkte durch Internationalisierung und Produktvariationen, bis zur Diversifizierung in neue Markt- und Produktsegmente, die teilweise nicht mehr mit dem Kerngeschäft der Stakeholder zusammenhängen. Die Strategiebeispiele der vertikal integrierten Geflügelunternehmen sind abgesetzt dargestellt, da in diesen Fällen mehrere Produktionsstufen wie die Futtermittelherstellung, Zucht, Elterntierhaltung, Brüterei, Aufzucht, Transport, Schlachtung, Verarbeitung bis hin zur Vermarktung unter einer Unternehmensführung vereint sind.

Den Aussagen der Expertinnen und Experten folgend zeigt sich, dass insbesondere die landwirtschaftlichen Betriebe sowie die mit der Tierhaltung stärker verknüpften Unternehmen der Stallausrüstung, der Gülle- und Transporttechnik und der Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung bisher überwiegend auf feldstabilisierende Strategien setzen. Bei ihnen handelt es sich um Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung, Internationalisierung, pfadimmanente Produktvariationen sowie vertikale Diversifizierung durch die Erweiterung der Produktionstiefe. Anhand dieser Optimierung der bestehenden Produktionssysteme verfolgen sie also eine Konsolidierung des SAF. Nach Einschätzung einiger Expertinnen und Experten können diese Strategien zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen beitragen. Außerdem entstünden vor dem Hintergrund der weltweit steigenden Fleischnachfrage für die regionalen Akteure wirtschaftliche Potenziale durch die Erhörung des Exports. Diese auf Kosteneffizienz ausgerichtete Strategieoption hängt von hohen Modernisierungsinvestitionen und den entsprechenden Skaleneffekten ab.

Vor allem die fleischverarbeitenden Unternehmen des SAF reagieren vor dem Hintergrund potenziell disruptiver Innovationen wie der zellbasierten Produktion von Nahrungsmitteln und werden zur feldmodifizierenden horizontalen Diversifizierung in der Form von der Herstellung von alternativen Proteinen motiviert. Innerhalb des SAF äußert sich das in erster Linie in der zusätzlichen Herstellung von vegetarischen und veganen Produktlinien. Einerseits hängt diese „Experimentierfreude“ (Exp7) der Unternehmen mit ihrer schwächeren Bindung an die Viehproduktion und somit größeren Unabhängigkeit von dieser zusammen. Andererseits sind die Produkte sehr ähnlich zu den bisherigen Produkten und entsprechen so den

Kernkompetenzen der Unternehmen. Das erklärt auch warum die darüberhinausgehenden zellbasierten Innovationen hauptsächlich von feldexternen Challengern entwickelt werden. Nach Ansicht der Expertinnen und Experten begünstigt das Agieren einiger etablierter Akteure, die diese Neuerungen teilweise als nicht relevant einschätzen, strukturelle Beharrungstendenzen. Als eine Ausnahme wird ein Geflügelzüchter und -verarbeiter genannt, der aktiv über strategische Beteiligungen in zellbasierte Produktionsbereiche investiert. Eine feldmodifizierende Transformation würde eine Veränderung der Wertschöpfungskette nach sich ziehen, da die Produktion von alternativen Proteinen, und hier insbesondere die Produktion von zellbasierten Proteinen, andere Produktionsbedingungen als die traditionelle Tierhaltung erfordert.

Die felddestabilisierende Risikostreuung durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder, die teilweise keinen Bezug mehr zu den alten haben, findet insbesondere bei Akteuren aus den Bereichen der Geflügelfleischerzeugung, Agrartechnik, Futtermittelherstellung und Tierhaltung statt. Ebenso wie bei den feldmodifizierenden Strategieoption weisen die Expertinnen und Experten auf eine Tendenz zur überregionalen Aktivität hin. Aber auch unabhängig vom Standort der neuen Geschäftsfelder können diese Strategieentscheidungen mittel- und langfristig zu einer Destabilisierung des SAF führen, weil Kapital aus dem SAF abgezogen wird, dessen Stabilität ohne Transformation auf Optimierung und weiteres Wachstum angewiesen ist.

Nach FLIGSTEIN und MCADAM mobilisieren die etablierten Akteure ihre Kräfte, um sich gegen äußeren Druck abzusichern. Brüche, die von ihnen als signifikante Bedrohung interpretiert werden, motivieren sie jedoch dazu innovative Maßnahmen zu ergreifen, um sich an die neuen externen Feldgegebenheiten anzupassen. Bei Betrachtung der Strategien zeigt sich, dass vor allem die landwirtschaftlichen Erzeuger von den feldstabilisierenden Strategien abhängig sind, wenn sie nicht ganz aus der Landwirtschaft ausscheiden wollen. Denn die von den Expertinnen und Experten genannten Diversifizierungsoptionen wie der Anbau neuer Kulturen, die Einführung eines neuen landwirtschaftlichen Produktionszweiges oder Landwirte als „Landschaftswirte“ (Exp11, Exp13) stellen Nischenlösungen dar. Neben den verschiedenen Strategien schildern die Expertinnen und Experten auch geänderte Interaktionsarten und neue Allianzen wie die ITW oder der Niedersächsische Weg. Dieses gemeinsame Agieren von Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie Zivilgesellschaft lässt auf den Hinweis von FLIGSTEIN und MCADAM schließen, dass die Erfolgschancen einer feldinternen Transformation nicht nur von der Stärke der etablierten Akteure abhängt, sondern auch von der Unterstützung der staatlichen Akteure. Wie in der Einleitung deutlich wurde, stellt die Reduzierung hoher Viehdichten aufgrund der mit ihnen einher gehenden Folgeproblematiken für Tier, Mensch und Umwelt eine wichtige politische Frage dar. Gleichzeitig haben politische Entscheidungsträger ein Interesse daran, Kapital und Arbeit in der Region zu halten. Das Beispiel des traditionellen Wurstherstellers, der inzwischen auch vegetarische und vegane Produktlinien herstellt und trotz der rückläufigen Nachfrage nach Fleisch- und Wurstwaren Personal aufbauen konnte, zeigt, dass es trotz feldinterner Veränderung möglich ist Wertschöpfung und Beschäftigung vor Ort zu halten. Allerdings verweisen die Expertinnen und Experten auch auf gegenläufige Strategien, die außerhalb der Region umgesetzt werden, wie beispielsweise die vegane Produktlinie des Geflügelzüchters und -verarbeiters. Politische Entscheidungsträger sollten daher versuchen die Standorttreue und Wettbewerbsfähigkeit der sich anpassenden etablierten Akteure sowie der existierenden Challenger zu unterstützen, um Investitionen in der Region zu halten.

Literatur

BMEL (Hrsg.) (2019): Nutztierstrategie. Zukunftsfähige Tierhaltung in Deutschland. Berlin.

BMU (Hrsg.) (2016): Klimaschutzplan 2050. Klimaschutzpolitische Grundsätze und Ziele der Bundesregierung. Berlin.

BOGNER, A. UND W. MENZ (2002): Expertenwissen und Forschungspraxis. Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In: Bogner, A., B. Littig und W. Menz (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 7–29.

FLIGSTEIN, N. UND D. MCADAM (2011): Toward a General Theory of Strategic Action Fields. In: Sociological Theory 29 (1): 1–26.

FLIGSTEIN, N. UND D. MCADAM (2015): A theory of fields. Oxford Univ. Press, Oxford.

MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlagsgruppe, Weinheim Basel.

TEECE, D. J., G. PISANO UND A. SHUEN (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal 18 (7): 509–533.