

Ein Spiel ohne Schiri

MANAGEMENT • Das Geschäft mit Fleisch ist brutal – der Preiskampf um Billig-Steaks, Hack und Rippchen erbittert. Jetzt soll ein Verhaltenskodex mehr Fairness und Nachhaltigkeit bringen. Er ist einer von 27 Maßnahmen des EU-Grundsatzprogrammes Farm to Fork. Doch reicht der Kodex aus, um das System Fleisch zu drehen?

Die 85. Minute läuft, gespielt wird mit allen Tricks und vielen Fouls. Alle Spieler rennen in Richtung Tor – doch der Schiri fehlt. Er pfeift die Partie nicht ab – zeigt weder gelbe, noch rote Karten. „Dieses Bild verdeutlicht das System Fleisch.“ René Schumann, Verhandlungsberater aus Düsseldorf mit Blick hinter die Kulissen von Verarbeitern

Wenn der Schiedsrichter nicht pfeift und keine roten Karten vergibt, läuft das Spiel schnell aus dem Ruder.

und Handel, betrachtet den Streit um Billigfleisch mehr als nüchtern. Er weiß: Der Tatort Tönnies – erst durch Corona in die Schlagzeilen geraten – dient allenfalls als Sinnbild für ein System, das an allen Ecken und Enden krankt. „Dieses System ist außer Kontrolle geraten“, so sein Eindruck. „Wenn es nicht reformiert wird, fährt es mit Geschwindigkeit vor die Wand.“ Jetzt soll eine Selbstverpflichtung das Ruder rumreißen – und wenn das nicht reicht, erwägt die EU-Kommission eine Regulierung. „Beispielsweise ist von Werbekampagnen für Fleisch zu Tiefpreisen abzusehen“, heißt es vage in dem EU-Papier. Gleich noch schwammiger geht es weiter: „Die Lebensmittelindustrie und der Einzelhandel sollen hier eine Vorreiterrolle einnehmen.“ Es gehe darum, die Verfügbarkeit und Erschwinglichkeit gesunder, nachhaltiger Lebensmittel zu

den Zentrallagern des LEH. Im Wahljahr 2021 sei vieles nur Populismus. Sein Fazit: „Der Wille zur Veränderung ist bei der Politik zwar da. Aber es fehlt die klare Absicht, nach vorne zu gehen und den Markt mit Prämien auf die nächste Ebene zu heben.“ Letztlich würden weder die Proteste noch die öffentliche Diskussion über Marktmacht und Schlachthof-Skandale das Übel wirklich an der Wurzel packen. Zu vertrackt sei das System, zu preissensibel die Verbraucher. Allein der LEH könne keine Transformation einleiten. „Er kann das System gar nicht umkrempeln und sich selbst retten. Er wird weiter die Dauerschrauben anziehen“, sagt der Verhandlungsberater. Dafür gebe es trotz der Machtkonzentration noch zu viele Akteure am Markt, die mit querfinanzierten Dumpingpreisen sich gegenseitig das Wasser abgraben wollen. Gerade

verbessern. Eine Auftakt-Veranstaltung für den sogenannten EU-Verhaltenskodex für verantwortungsvolle Unternehmens- und Marketingpraktiken gab es bereits. Im Juni soll er unterschrittsreif sein – bis zur Umsetzung von Regularien könnten Jahre ins Land ziehen.

Schwarzer Peter. „Lange Zeit wurde der Endverbraucher als böser Bube abgestempelt – jetzt hat der LEH den Schwarzen Peter“, sagt Schumann mit Blick auf Sonntagsreden von Agrarministerin Julia Klöckner, Fleischgipfel im Kanzleramt und Bauernproteste vor

beim Fleisch gerate das Gefüge aktuell massiv unter Druck – auch durch den Run auf alternative Produkte und Fleisch aus dem Drei-D-Drucker als große Unbekannte. „Branchenkenner belächeln diese neue Technologie nicht, im Gegenteil: Sie befürchten große Marktverschiebungen. Deshalb schicken sie Strohmänner vor, die in Startups in Tel Aviv investieren“, verrät Schumann. Um im System Fleisch wirklich etwas zu ändern, müssten alle gleich handeln. „Und dies würde fast kartellartige Strukturen mit entsprechenden Preisabsprachen erfordern“, so der Branchenkenner. Schon rein rechtlich also undenkbar. Und wenn auch nur ein Einzelner ausbrechen würde, wäre der

Foto: Ljupco Smokovski / stock.adobe.com



Deal angesichts des verschärften Wettbewerbs zum Scheitern verurteilt: „Einkäufer schauen nach links und nach rechts. Sie beobachten sehr genau, was der Wettbewerber macht.“ Schumann berät die großen Player, schult Einkäufer und kennt ihre Handelspraktiken gut. Die bewegen sich oftmals in einer Grauzone – das sagt er selbst und ergänzt: „Viele Vorgehensweisen könnten durchaus als erpresserisch ausgelegt werden.“ Doch aus Gesprächen in den letzten Wochen

plauderte jüngst im besten Bio-Slang über die Möglichkeit regionaler Schlachthöfe unter Tönnies-Flagge. Welche Rolle spielt Bio also im System Fleisch? Auch hier kommt der Marktexperte zu einem eher ernüchternden Fazit: „Die Bio-Branche wirkt eher schmerzverlängernd, denn sie bremst die Transformation aus.“ Schließlich seien Öko-Produzenten längst im Markt angekommen. Aus Schumanns Sicht ein Bumerang: „Kunden haben ein gutes Gewissen, wenn sie Bio-

„Bio-Akteure unterwerfen sich längst den Marktbedingungen.“

René Schumann

berichtet er auch von einem Umdenken: „Eben weil er das System nicht selbst reformieren kann, wünscht sich der LEH klare rechtliche Rahmenbedingungen, die dem Preisdumping einen Riegel vorschieben.“ Ausgerechnet jene Player, die um jeden Prozentpunkt und jede Stelle hinter dem Komma feilschen? „Ja“, bestätigt Schumann. „Sie hinterfragen zunehmend, ob dieses System noch gesund und vor allem nachhaltig ist.“

Bio keine Insel. Doch in welcher Position stehen Bio-Akteure in diesem Spiel auf dem Platz? In der Defensive? Letztendlich sind auch Öko-Erzeuger auf vorhandene Strukturen angewiesen, und auch sie müssen sich den Marktgesetzen beugen. „Selbst Premium-Fleisch wie Bio muss auf Masse gehen. Eine andere Möglichkeit gibt es nicht, um Betriebskosten zu decken“, so der Marktexperte. Und auch Öko-Landwirte lassen ihre Tiere bei Tönnies schlachten – um lange Transporte zu vermeiden. Der wirbt indes damit, der größte Bio-Schlachter Deutschlands zu sein. Und er engagiert Ex-Bioland-Chef Thomas Dosch für die Kommunikation. Ein cleverer Zug: Dosch

Fleisch kaufen. Dabei unterwerfen sich die Bio-Akteure längst den Marktbedingungen.“ So schaffe die Branche den Glauben, dass sich der Markt sukzessive transformieren könne. Ein Irrglauben, meint Schumann. Es sei nicht möglich, das System vom Endkunden ausgehend mit dem Handel als nächste Station zu verändern. Transformation bleibe eine Illusion. Aber, schränkt Schumann ein: „Bio geht in die richtige Richtung. Es dauert nur viel zu lange, und so viel Zeit haben Branche und nicht zuletzt das Klima nicht.“

Big Bang. Rettet das System Fleisch also nur der Big Bang? „Wir brauchen klare politische Rahmenbedingungen“, bestätigt Schumann die Forderung der Bio-Verbände. Ein Schiri, der nicht auf dem Platz steht, habe schlicht versagt. Und der Kodex? „Grundsätzlich ist es richtig, ein Problem zu adressieren“, räumt Schumann ein. „Aber auf EU-Ebene wird eine Umsetzung noch Jahre dauern.“ Effektiver wäre es, an die Ursache, also das System, heranzugehen. Und was ist, wenn in diesem makabren Spiel die Top-Stürmer keine Tore schießen? Für Schumann keine Frage: „Dann muss man die Spieleraufstellung ändern.“

| Heike van Braak

Zur Person:

René Schumann ist seit 2018 Geschäftsführer und Gründer der Negotiation Advisory Group. Zuvor arbeitete er in verschiedenen Managementpositionen und war acht Jahre lang bei der Daimler AG mit der Leitung von Verhandlungsteams im Bereich Einkauf und Vertrieb betraut. Sein Steckbrief: das Verhandeln von strategisch wichtigen Situationen.

