

## **From stable to table oder wie das Tierwohl in die Pfanne kommt**

von Stefan Kausch, Agentur pluswert, Basel/Chur

*Die Schweizer Landwirtschaft punktet bei der Bevölkerung mit strengen Tierschutzbestimmungen am besten. Mit möglichst artgerechter Haltung sind gemäss neuester Umfragen die Direktzahlungen an die Schweizer Bäuerinnen und Bauern am besten zu rechtfertigen. Organisationen wie der Schweizer Tierschutz setzen sich für diesen hohen Stellenwert des Nutztierschutzes ein. Trotzdem hat das Tierwohl in der (Agrar)Politik einen schwierigen Stand. Noch schwieriger ist die Aufgabe, die artgerechte Tierhaltung bis zum Verkaufspunkt von Milch, Fleisch und Eiern zu kommunizieren. Von „stable to table“: Auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette vom hohen Stellenwert der artgerechten Nutztierhaltung wirtschaftlich zu profitieren, das ist alles andere als einfach. Nachfolgend einige Überlegungen und Fakten dazu.*

Die Universität St. Gallen hat im Oktober 2006 unter dem Titel „Was erwartet die schweizerische Bevölkerung von der Landwirtschaft?“ im Auftrage des Bundes die Einstellung der Schweizer Bevölkerung zur Landwirtschaft erfragt. Die „Einhaltung besonders strenger Tierschutzbestimmungen“ ist die am höchsten bewertete Erwartung und wurde von 36 % der Befragten unter 27 Merkmalen an erster Stelle genannt. Das Tierwohl liegt der Bevölkerung also am Herzen.

Eine wichtige Erkenntnis der Umfrage ist, dass der Verfassungsartikel 104 mit der hohen Gewichtung von Ökologie und Tierwohl bestens in der Bevölkerung verankert ist. Der Gesellschaftsvertrag zur Landwirtschaft funktioniert nach wie vor. Auf diesem Gesellschaftsvertrag beziehungsweise Verfassungsartikel sind auch die Direktzahlungen und die finanziellen Anreize für besonders tierfreundliche Haltungsformen begründet.

Kein Problem also für Fleisch-Produktmanager, von diesem Rückhalt in der Bevölkerung zu profitieren? So einfach ist es leider nicht, die Herausforderungen sind gross. Die besonders tierfreundliche Haltung braucht jedoch den Markterfolg. Langfristig entscheidet sich am Verkaufspunkt, dem sogenannten Point of Sale (POS), wie gut es den Schweizer Nutztieren geht. Die Landwirtschaftspolitik und die Direktzahlungen sind wichtig, erzielen jedoch alleine keine nachhaltige Wirkung.

### **Label als Botschafter des ethischen Mehrwerts**

Label sind das zentrale Element bei der Vermarktung ethischer Mehrwerte. Grundsätzlich erzielen Label auf drei Ebenen Wirkung.

- **Produkt:** Ein Label auf dem Produkt vermittelt der Konsumentin und dem Konsumenten den Mehrnutzen. Mit dem Label soll Glaubwürdigkeit, Qualität und Differenzierung signalisiert werden. Selbstverständlich muss ein Label absatzfördernd wirken.
- **Verkaufskanal:** Dem Ladner/der Ladenkette dienen Label der Profilierung und Differenzierung gegenüber Konkurrenten (anderen Verkaufshäusern). Sie dienen

aber auch dem Gewinn an Image beim eigenen Personal, der Öffentlichkeit und auch bei den weniger interessierten Käufern, die sich kaum über das Produkt alleine ansprechen lassen. Die Verwendung von Labels unterstreicht das ethische Handeln des ganzen Unternehmens.

- **B to B** (Business to Business): Im Geschäft zwischen Händler und Herstellern werden Label als eine Form der Qualitätsleistung (Sicherheit, Transparenz) des Unternehmens herausgestellt. Es dient vor allem zur Differenzierung gegenüber den Konkurrenzprodukten und Mitbewerbern.

### **Label, Eigenmarken, Marken**

Label, Eigenmarken des Detailhandels und Marken sind auseinander zu halten:

- **Label** bezeichnen einen Standard (meist in der Produktion/Herstellung). Die belabelten Produkte werden von unabhängigen Stellen kontrolliert und zertifiziert.
- **Eigenmarken** sind vom Detailhandel entwickelte und gepflegte Marken. Eigenmarken mit ethischem Zusatznutzen werden oft in Zusammenarbeit mit einer anerkannten Labelorganisation entwickelt. Bei der Eigenmarke Engagement der Migros sind dies z.B. MSC (Marine Stewardship Council) oder FSC (Forest Stewardship Council) beim Naturaplan von Coop die Bio Suisse (Knospe). Aus der Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten erhalten diese Eigenmarken Labelcharakter. Kein Wunder werden Label und Eigenmarken mit ethischem Mehrwert meist in den gleichen Topf geworfen (so z.B. von der Labelbroschüre der Stiftung für Konsumentenschutz und des WWF).
- **Marken** (Malbuner, Rapelli, Bell u.a.m. beim Fleisch) dienen hauptsächlich der Sinnvermittlung: sie stiften in der Zielgruppe Sinn und Wert. Die Marke ist auf Differenzierung angelegt und verkörpert unverwechselbare Grundwerte (Volvo verspricht Sicherheit). Die Marke soll die entsprechenden Emotionen bei Konsumentinnen und Konsumenten auslösen. Markenfirmen produzieren nicht primär Produkte, sondern Image. Die Art der Herstellung ist meist irrelevant. Viele Markenhersteller in der Lebensmittelbranche tun sich bis heute schwer mit der Zusammenarbeit mit Labelorganisationen.

Konsumentinnen und Konsumenten unterscheiden kaum zwischen Label, Marken oder Eigenmarken. Marken sind meist konsumnäher, „foodiger“. Labelorganisationen sind sich dessen noch zu wenig bewusst. Erfolgreiche Label werden wie Marken geführt. Im Zentrum sollte nicht allein die Botschaft des ethischen Mehrnutzens (beim Fleisch das Tierwohl), sondern die Qualität des Produktes und der möglichst erlebbare, direkte Mehrnutzen für die Konsumentinnen und Konsumenten stehen.

Wir haben im Anhang die wichtigsten Merkmale von Marken und Label aufgeführt. Dort finden Sie auch die von pluswert zusammengestellten Erfolgsfaktoren.

### **Marktanalyse Tierwohl**

Die Mehrheit der Label ist wenig erfolgreich oder agiert in einer Nische. Die Labelbroschüre der Stiftung für Konsumentenschutz und des WWF listen 33 verschiedene Label auf und bewerten sie von „sehr empfehlenswert“ bis „nicht empfehlenswert“. Zu den Verlierern gehören zum Beispiel QM Schweizer Fleisch, Suisse Garantie oder Dolphin Safe. Ihnen fehlt ein klares Profil und sie agieren auf niedrigem Niveau, was die Standards

betrifft. Für die Konsumentinnen und Konsumenten ist der Mehrnutzen kaum wahrnehmbar oder das Versprechen kann nicht eingelöst werden.

Bei der Marktanalyse unterscheiden wir zwischen dem Lebensmitteldetailhandel, der Ausserhausverpflegung und dem Export. Hinsichtlich dem Tierwohl spielt die Musik praktisch ausschliesslich im ersten Bereich. Sowohl in der Gastronomie wie auch im Handel mit dem Ausland sind Produkte aus tierfreundlicher Haltung die Ausnahme.

Coop und Migros sind primär verantwortlich für das Wohlergehen der Schweizer Nutztiere. Dank der Konkurrenz zwischen den beiden Grossverteilern resp. der gegenseitigen Motivation konnten in der Schweiz grosse Erfolge für das Tierwohl erzielt werden. Ca. 15 Millionen Tiere profitieren von tiergerechter Haltung nach Label-Vorschriften (davon rund 13 Mio. Geflügel und 1 Mio. Schweine). Coop und Migros erzielten im Jahr 2006 einen Umsatz von rund 1,1 Milliarden Schweizer Franken mit Label-Fleisch. Die restlichen Anbieter wie Volg, Manor, Denner, Aldi, Carrefour etc. versuchen als „Follower“ mit mässigem Erfolg Schritt mit den Grossen zu halten.

Coop und Migros haben ihre Labels vor kurzen fit gemacht und neu positioniert. Aus Coop Naturaplan wurde Coop Naturafarm und M7 mutierte zu TerraSuisse. Der Erfolg für Label-Fleisch muss unter den sich rasch verändernden Rahmenbedingungen stets wieder neu gesucht werden. Nach einer stürmischen Dekade mit hohen Wachstumsraten ist das mittlere Qualitätsniveau (Naturafarm, TerraSuisse bzw. M7 zählen dazu) mindestens bei Migros und COOP zum Standard geworden und das Wachstum hat sich entsprechend verlangsamt. Gewachsen sind hingegen die Premium- und Billigsegmente. Ein unverwechselbares Profil ist entscheidend und Label an den Polen wie z.B. die Knospe werden es in Zukunft einfacher haben als die Masse in der Mitte.

Wir schätzen, dass insgesamt im Schweizer Lebensmitteldetailhandel für besonders tierfreundlich produziertes Fleisch rund 1,5 Milliarden Franken ausgegeben wird, was einem wertmässigen Marktanteil innerhalb des Fleischsortiments von über 40% entspricht. Bei den Bio-Eiern liegt dieser Anteil bei 15%, bei Bio-Milchprodukten bei 7.5% und beim Bio-Käse bei 5%. Die Standards innerhalb der verschiedenen Labelprogramme sind sehr unterschiedlich und reichen von Premium (Bio-Qualität) bis zum gesetzlichen Mindestniveau (Suisse Garantie).

#### **Überblick Fleisch**

- Starke Label von Coop und Migros erzielen über eine Milliarde Franken Umsatz. Andere Vertriebskanäle haben Mühe, sich mit Tierhaltungs-Programmen zu profilieren.
- Bio-Fleisch spielt eine untergeordnete Rolle. Der Marktanteil beträgt nur 1.4%. Ein beträchtlicher Anteil wird von den Bio-Bauern direkt vermarktet (Mutterkuhhaltung).
- Der Erfolg von Label-Fleisch beruht stark auf der verhältnismässig geringen Preisdifferenz zu konventionellen Produkten.
- In den letzten Jahren hat sich der Absatz auf hohem Niveau stabilisiert.

#### **Überblick Eier**

- Freiland Eier gehören zum Standardangebot jedes Anbieters.
- Kontinuierlich steigender Bio-Anteil auf hohem Niveau trotz grosser Preisdifferenz zum Konventionellen.
- Starke regionale Vermarktung.

- Eier sind ein hoch sensibles Produkt. Die Konsumentinnen und Konsumenten suchen das sichere, natürliche und gesunde Ei.

#### **Überblick Käse/Molkereiprodukte**

- Bio gewinnt Marktanteile.
- Bio steht in der „weissen Linie“ alleine für das Tierwohl. Keine Konkurrenz durch Bio-ähnliche Programme.
- Marktanteile dort am höchsten, wo Produkte unverfälscht / wenig verarbeitet sind und bei den schnell drehenden Leaderprodukten (Milch, Mozzarella, Butter).

Der hybride Konsument greift heute im Supermarkt in Massen zu Label-Fleisch und – Eiern. Ausser Haus lässt ihn das Tierwohl kalt. In der Gastronomie, wo mehr als 50% des Fleisches konsumiert wird, sind Labelprogramme Fehlanzeige. Es muss vor allem schnell gehen (Stichwort Convenience), günstig sein oder das Drumherum stimmen (Stichwort Location). Lichtblicke sind einzelne Bio- und Goût Mieux-Restaurants oder McDonald's. Der Fast Food Anbieter will in Zukunft 100% Rindfleisch in IP Suisse Niveau anbieten.

#### **Blick in die Zukunft**

Die Zukunft bringt mehr Markt für Bauern, Händler und Verarbeiter. Daran ändern WTO oder ein allfälliges Agrar-Freihandelsabkommen mit der EU nur am Tempo etwas. Besonders tiergerecht hergestellte Label-Produkte haben eine Chance. Für das Tierwohl ist wichtig, dass sowohl die Spitze (Bio) als auch die Mitte (u.a. Eigenmarken von Coop und Migros) ihre Position halten und ausbauen können.

Wir gehen hier auf fünf Erfolgsfaktoren ein:

1. **Hand in Hand von Staat und Markt:** Staatliche Haltungsverordnungen, Höchst-tierbestände-Regelungen, Beschränkung des Antibiotika-Einsatzes sowie Anreize via Direktzahlungen sind die Basis für die Profilierung von Label-Fleisch. Staat und Markt haben ab Mitte 90ziger Jahre begonnen in die gleiche Richtung zu ziehen. Diese Erfolgsstrategie muss weitergeführt werden.
2. **Relevanz der Tierwohl-Label:** Ein Label verspricht die Lösung auf ein Problem (Alternative zur industriellen Tierproduktion). Gehaltlose Labels bringen es zu nichts.
3. **Qualität statt Moral als USP (Unique Selling Proposition, einzigartiger Konkurrenzvorteil):** Die mit viel Aufwand hergestellten Label-Produkte, die Inhalte und die Botschaft des Labels interessiert am POS kaum, in der Ausserhausverpflegung überhaupt nicht. Label-Fleisch muss daher Qualität verkörpern und gut schmecken.
4. **Spitze ausbauen und Mitte pflegen:** Bio-Eier, -Fleisch und -Käse werden weiter und langfristig zulegen und Marktanteile gewinnen. Die Megatrends Gesundheit und Nachhaltigkeit stützen den Bio-Konsum über wirtschaftliche Rezessionsphasen hinweg.

5. **Label adelt Marke (Export):** Markenhersteller wie Nestlé, Emmi oder Bell sollten die Chance der Kombination Marke mit Label insbesondere für den Export prüfen. Die Schweiz hat weltweit eine einmalige Stellung hinsichtlich dem Konsum und der Produktion von nachhaltigen Lebensmittel. Der Pro-Kopf-Konsum von Bio-Produkten liegt bei uns doppelt so hoch wie im zweit- und drittplatzierten Österreich und Dänemark. Nirgendwo sonst werden so viele Tiere auf so hohem Niveau gehalten wie in der Schweiz. Eine Ausgangslage, die im Export genutzt werden muss. Der globalisierte und anonyme Massenmarkt bietet gute Möglichkeiten, im Ausland Fuss zu fassen.

Match entscheidend für eine erfolgreiche Vermarktung von ethischem Mehrwert bleibt die strategische Einbettung der Label auf Sortiments- und Unternehmensebene. Werden Labelprodukte einfach nur ins Regal gestellt, hilft das auf die lange Sicht niemandem. Auch Aldi und Lidl nicht. Dasselbe gilt für die Gastronomie. Bio und artgerechte Tierhaltung müssen ein Teil der Qualitätsstrategie sein und vom Management und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen werden. Nur so kann bei den Konsumentinnen und Konsumenten gepunktet werden!

## Anhang

### A) Gegenüberstellung von Label und Marke

<b>Label</b>	<b>Marke</b>
Standardisiert	differenziert
Label schaffen Vergleichsmöglichkeiten.	Marken versuchen sich zu differenzieren, versuchen dem (Preis)Vergleich auszuweichen.
Beschreibt transparent (Regelwerk) und durch Dritte nachvollziehbar eine Komponente eines Produktes.	Verdeutlicht Image eines Produktes bei der gewünschten Zielgruppe.
Wirkt generisch (weist auf Eigenschaften hin, die von unterschiedlichen Unternehmen eingehalten werden könn(t)en).	Ist exklusiv: die Marke soll via Verankerung in einer Zielgruppe explizit Wertschöpfung nur für das eigene Unternehmen bringen.
Transparenz und Glaubwürdigkeit als höchstes Gut.	Branding, das heisst Leuchttürme bauen.
Regelwerk erstellt durch unabhängige Institution.	Beschrieb Markenwert oder Produktion ist interne Sache.
Kontrolle erfolgt durch unabhängige Organisation (möglichst unabhängig).	Kontrolle meist intern.

**Quelle: Agentur pluswert, Basel/Chur**

## B) Label Erfolgsfaktoren

- a) **Inhalt von Relevanz:** Der Erfolg hängt im Wesentlichen davon ab, ob das Label oder der Standard glaubhafte Lösungen zu einer relevanten Problematik bietet. Gehaltlose Label bringen es zu nichts. Ein Start auf tiefem Niveau kann gefährlich sein.
- b) **Allianzen nutzen – Labelmanagement heisst Netzwerken:** Die Botschaft eines Labels wird von der Gesellschaft als relevant angesehen, wenn der Label-Inhaber genügend Multiplikatoren findet, die in der Gesellschaft als Fürsprecher fungieren. Je höher die Akzeptanz des Problems, auf das das Label eine Antwort bietet, je besser ist die Durchdringung des Labels im Markt.
- c) **Der Nutzen des Labels entsteht durch dessen Gebrauch:** Je mehr das Label eingesetzt wird und tatsächlich auf Produkten erscheint, desto wertvoller ist das Label. Nur Labels, die den Schritt in den Handel wagen, die Partner gewinnen, sind für die Konsumenten attraktiv.
- d) **Trägerschaft muss hohe Glaubwürdigkeit aufweisen:** Die Trägerorganisation bürgt für die Qualität. Die Trägerschaft muss als unabhängig vom direkten Nutzen des Labels wahrgenommen werden, muss kompetent sein. Die Trägerschaft muss Trends zurückhaltender mitmachen als Markenartikler.
- e) **Gelebter Inhalt:** Der Inhalt des Labels muss von Menschen in den Trägerorganisationen und von den direkten Nutznießern gelebt werden.
- f) **Bündelung der Kräfte:** Es braucht ein gemeinsames agieren und kommunizieren aller Label-Stakeholder und Geld, um an Bekanntheit zu gewinnen.
- g) **Wording klarstellen:** Ein Kommunikationsplan muss vorliegen, der Positionierung, Botschaft und Sprachgebrauch klar festgelegt. Dies ist wichtig, da ein Label von unterschiedlichen Organisationen und Firmen genutzt wird. Es ist zudem davon auszugehen, dass das Kommunikationsbudget von Label-Inhabern nicht mit jenen starker Marken zu vergleichen ist.
- h) **Strenge Kontrolle und Sanktionsmöglichkeiten:** Dass das Label-Versprechen kontrolliert wird, nimmt der Konsument als selbstverständlich an. Auf dieser Ebene erträgt es keine Enttäuschungen.

Quelle: Agentur pluswert, Basel/Chur