

Aufbau wertebasierter Ketten für Öko-Nahrungsmittel - Herausforderungen, Chancen und Risiken

Ergebnisse des EU-Projektes ‚HealthyGrowth‘

Susanne v. Münchhausen

Core Organic II Project: ‚HealthyGrowth - from Niche to
Volume with Integrity and Trust‘

Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft



- 1) Wachstum von werte-basierte Ketten
- 2) HealthyGrowth Fallstudien
- 3) Erfahrungen aus den Entwicklungsprozessen
- 4) Schlussfolgerungen und kritische Diskussion



Anmerkung: Dieses Dokument beruht auf dem Vortrag, gehalten am 1.12.2015 in Erfurt, es enthält aber erläuternde Texte und ist somit ausführlicher als die Präsentation zum gesprochenen Wort.

Rolle von zusätzlichen Werten der Produkte – ‚Öko-Plus-Werte‘?



Hofladen:
Der ‘einfache’ Weg
einer werte-basierten
Nahrungsmittelver-
marktung

Ohne ‚Öko-Plus-Werte‘
kein Premiumpreis




Erfolgreiches Manage-
ment von ‘Öko-Plus’



?

Was heißt ‚werte-basierte‘ Kette?

- Standardprodukte - auch Markenware - entsprechen den allgemeinen Anforderungen bzgl. Produktion, Hygiene, Frische, Geschmack, Verpackung, etc.
- Erzeugung und Auszeichnung als Markenprodukt oder Ökoprodukt (EU-Standard) sind allein nicht mehr ausreichend, um
 - a) dem Endverbraucher einen ‚Mehrwert‘ zu vermitteln und dadurch einen Preisaufschlag zu realisieren und
 - b) alle Unternehmen der Kette am ‚Mehrwert‘ teilhaben zu lassen.

 Effektive Umsetzung zusätzlicher Anforderungen an Produkt- und Prozessqualität sowie deren Kommunikation sind Kennzeichen erfolgreicher ‚werte-basierter Ketten‘.

Werte und Produktqualitäten

- Jede Unternehmertätigkeit beruht auf Wertvorstellungen, die die Zielsetzungen und Geschäftsstrategien bestimmen.
- Werte-basierte Ketten heben sich ab durch Werte wie
 - Nachgewiesene Herkunft & kurze Wege – ‚aus unserem Umland‘
 - Natur- und Landschaftsschutz – ‚im Einklang mit der Natur‘
 - Ländlicher Tourismus – ‚mit Bauernhof-Erlebnis‘
 - Gesunde Ernährung – ‚die Kraft des vollen Kornes‘
 - Fairness
 - ✓ Faire Preise - Stärkung der lokalen Erzeuger
 - ✓ Faire Bedingungen für Arbeitskräfte
 - ✓ Besondere Maßnahmen zugunsten des Tierwohls - ‚mit großem Auslauf‘



Photo: S.v. Münchhausen

„HealthyGrowth – from Niche to Volume with Integrity and Trust“

*Gesundes Wachstum - Mit Integrität und Vertrauen aus der Nische heraus
in Strukturen mittelgroßer Wertschöpfungsketten hineinwachsen*



- Welche Herausforderungen treten typischerweise auf?
- Wie kann das Wachstum gelingen – Chancen, Risiken?
- Aus welchen ‚Fehlern‘ können Öko-Betriebe lernen?

HealthyGrowth Fallstudien



10 Länder
mit insgesamt
19 Fallstudien

Davon:
5 Erzeugerge-
meinschaften
6 Familienunter-
nehmen mit Verar-
beitung/Vertrieb)
5 Unternehmen/
Initiativen mit
Vermarktung
3 Regionalinitiativen

Vorgehen zur Fallstudienanalyse

1. Ausgangssituation vor dem Wachstum
2. Typische Herausforderungen während der Expansion
3. Außergewöhnliche Krisen und deren Bewältigung
4. Strategien und Maßnahmen zur Anpassung an die ‚neuen‘ betriebsinternen und externen Bedingungen
5. Gemeinsamkeiten mit anderen Fallstudien

Unterschiedlicher Integrationsgrad

Erzeuger

Großhandel

Verbraucher

Verarbeiter

Einzelhandel

*Erzeuger mit
Verarbeiter*

Einzelhandel

1) SE

Großhandel

Verbraucher

Erzeuger

Groß-/
Einzelhandel

2) AT

*Verarbeiter,
Vermarkter*

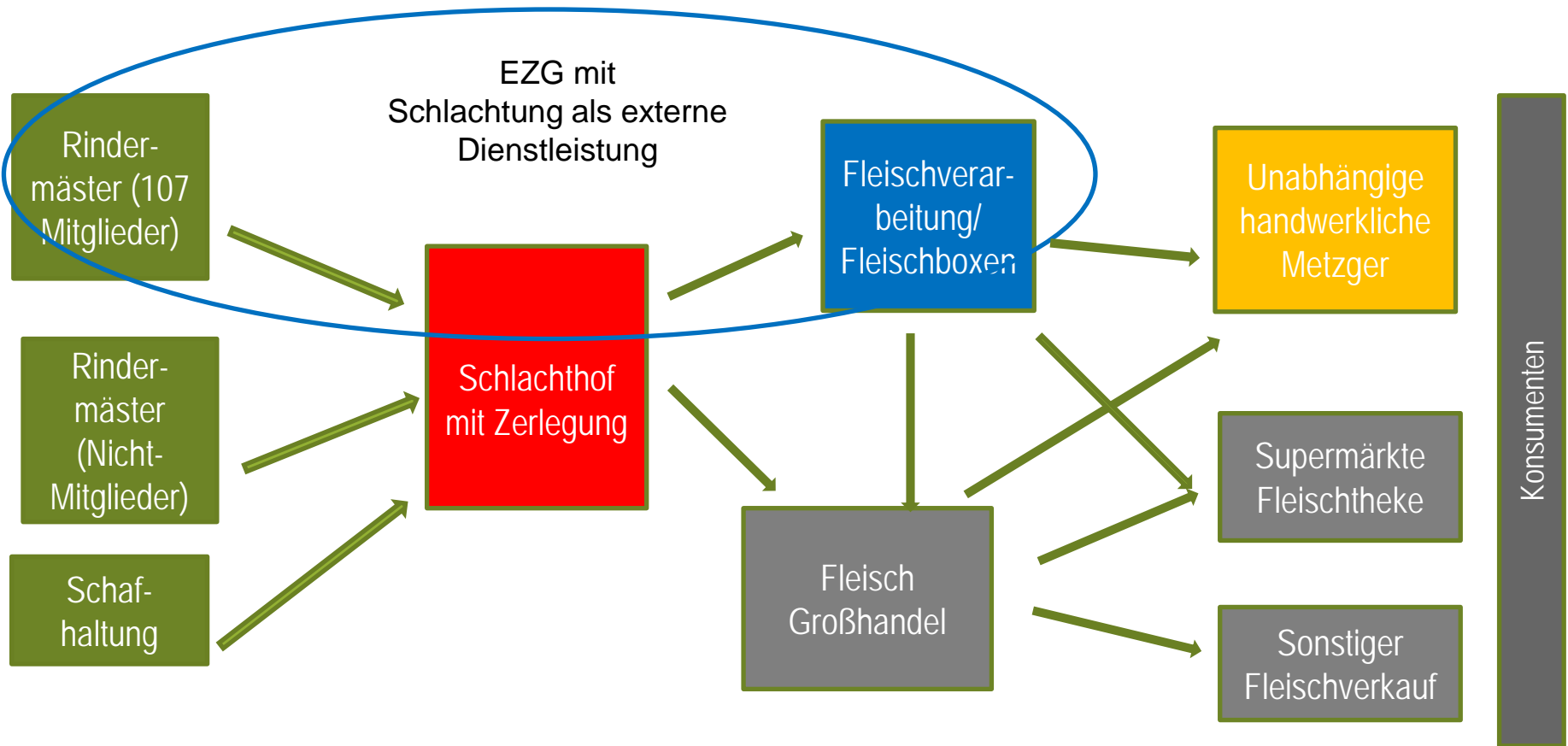
Verbraucher

3) DE

*Erzeuger-Verarbeiter-Verbraucher-
Kooperation*



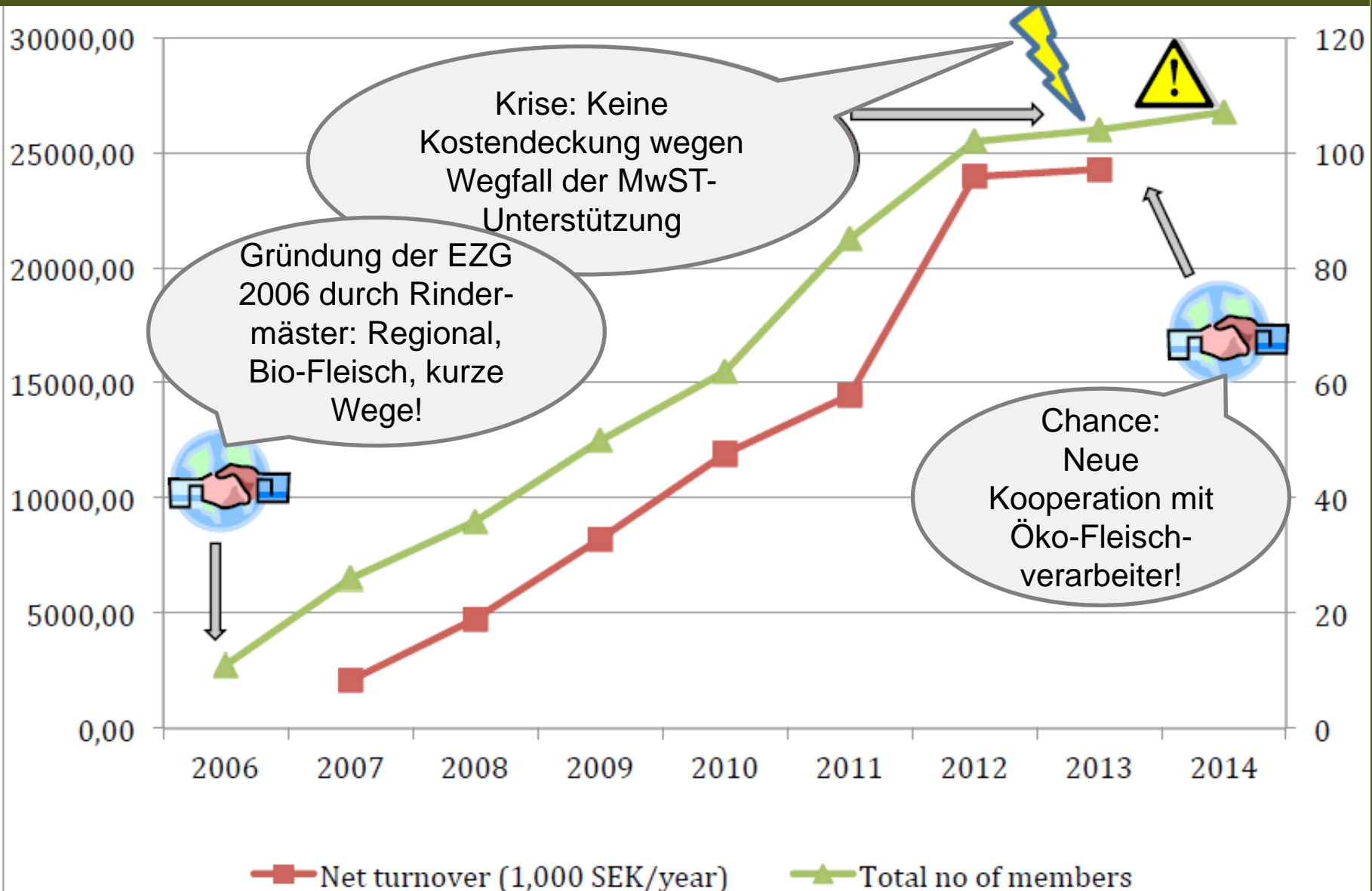
1) Erzeugergemeinschaft Rindfleisch, Schweden

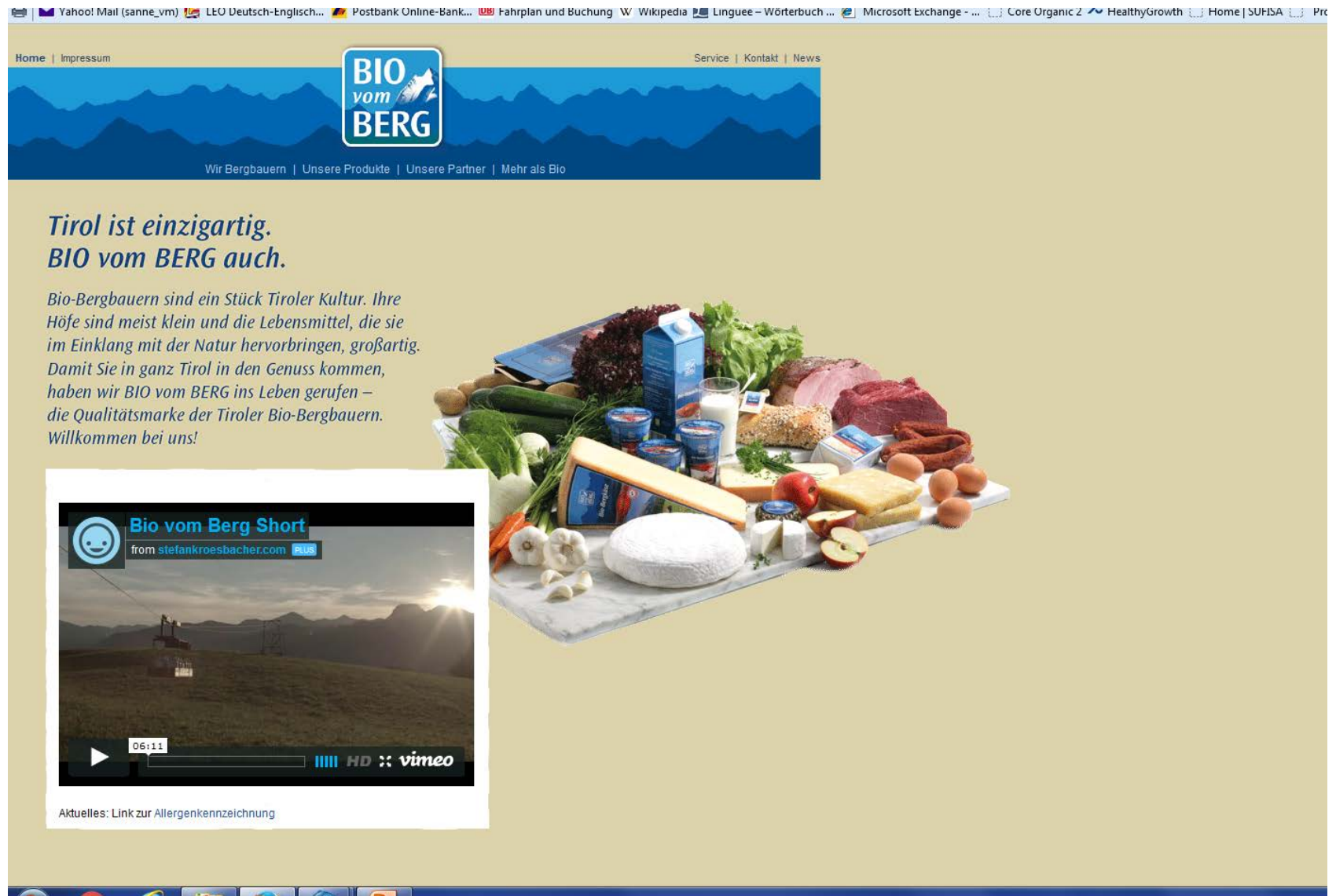


Uplandsbondens - Schweden

- Kooperation mit regionalem Verarbeiter – eigenes Label der EZG
- Vermarktung an Großhandel, geringe Integration der Kette gelungen
- Probleme bei der Vermittlung der Qualitätseigenschaften an Kunden
- Problem: Keine professionelle Geschäftsführung – ein Landwirt übernimmt stets ehrenamtlich das Management

Entwicklung der Rinder- Erzeugergemeinschaft, Mittelschweden






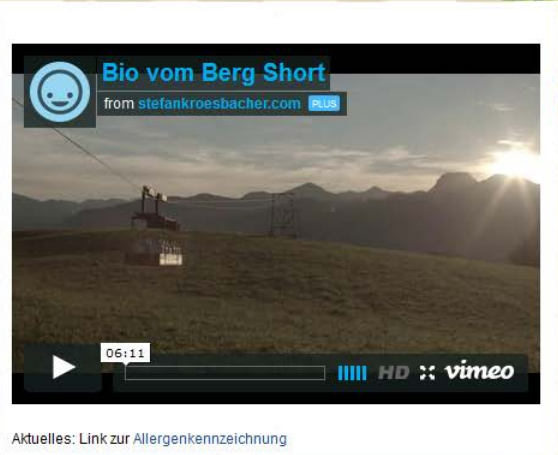
The screenshot shows the website for BIO vom BERG. At the top, there is a navigation bar with links for Home, Impressum, Service, Kontakt, and News. The main header features the BIO vom BERG logo, which includes a mountain range and a cow. Below the logo, there are links for 'Wir Bergbauern', 'Unsere Produkte', 'Unsere Partner', and 'Mehr als Bio'. The main content area has a headline and a paragraph of text, followed by a large image of various bio products and a video player.

Tirol ist einzigartig. BIO vom BERG auch.

Bio-Bergbauern sind ein Stück Tiroler Kultur. Ihre Höfe sind meist klein und die Lebensmittel, die sie im Einklang mit der Natur hervorbringen, großartig. Damit Sie in ganz Tirol in den Genuss kommen, haben wir BIO vom BERG ins Leben gerufen – die Qualitätsmarke der Tiroler Bio-Bergbauern. Willkommen bei uns!



A large, detailed image of various bio products arranged on a white marble tray. The products include a wedge of cheese, a round of cheese, a carton of milk, a glass of milk, a loaf of bread, a ham, a piece of meat, several eggs, a bunch of carrots, a bunch of green beans, a bunch of mushrooms, and some apples.

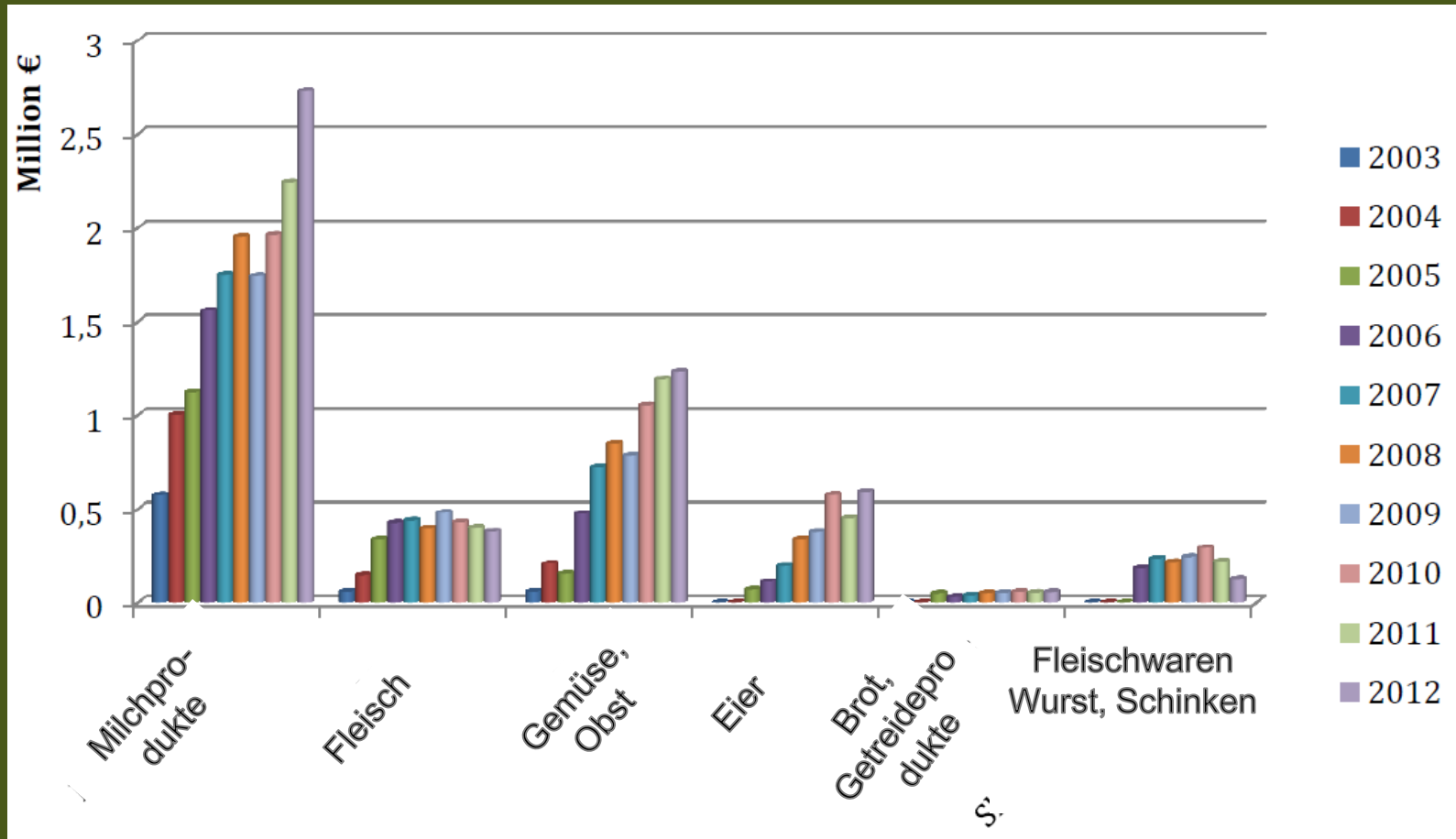


Bio vom Berg Short
from stefankroesbacher.com **PLUS**

06:11 HD vimeo

Aktuelles: [Link zur Allergenkennzeichnung](#)

Entwicklung der Umsätze nach Produktgruppen einer Erzeuger-Vermarkter-Genossenschaft (AT)



- Vielzahl von Erzeugern und Produkten – eigenes Label der eing.Gen.
- Vermarktung an Öko-Großhandel und Partner-LEH, gute Integration
- „Bio vom Berg“, Regionalwirtschaft, Landschaftsschutz

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in Schleswig-Holstein



LANDWEGE
Bio aus nächster Nähe

BIO-GENIESSER-ABEND AM 14. NOVEMBER

16.10.2015 18:00



Es wird früh dunkel und das Wetter ist trübe? Umso besser schmeckt es beim Bio-Genießer-Abend am Kanal. Stoßen wir an auf den Herbst mit fruchtigen Apéritifs – mit oder ohne Promille – Wein, Bier oder geistvollen Bränden! Von Allos bis Zwergenwiese. Wir freuen uns auf Heißes und Kaltes, Frisch-Gekochtes und Gebratenes, auf Fleischreiches, Vegetarisches und Veganes, Exotisches und Regionales. Zusammen mit saftigen Kuchen, Fairtrade-Kaffee und –Tea machen wir diesen Abend zu einem rundum festlichen Vergnügen. Alle Getränke sind im Preis inbegriffen. Wir erwarten Sie mit Genuss!

Wo? LANDWEGE Bio-Markt am Kanal, Kanalstraße 78–80, 23552 Lübeck

Wann? Samstag, 14. November um 19 Uhr

HOME SUCHE NEWSLETTER KONTAKT IMPRESSUM

UNSERE NEUHEITEN

UNSERE BIOMÄRKTE

UNSER SORTIMENT

UNSERE HÖFE

UNSERE LANDWEGE

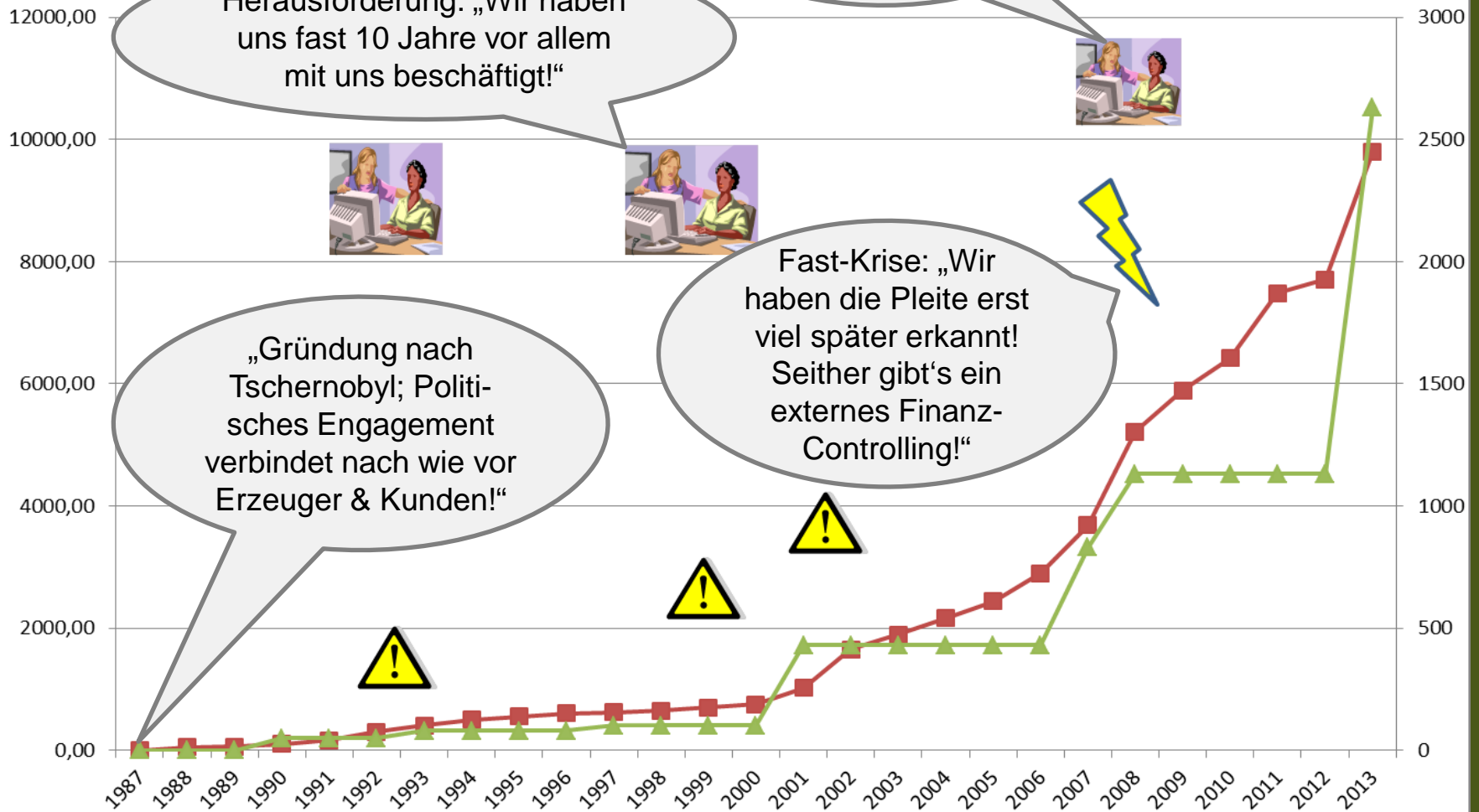


DE 12:1 30.11.2

Erzeuger-Verbraucher e.G. (DE)

Umsatz (Euro/Jahr)

Verkaufsfläche (qm)



Herausforderung: „Wir haben uns fast 10 Jahre vor allem mit uns beschäftigt!“

Chance: „Coaching für's Management-team!“

„Gründung nach Tschernobyl; Politisches Engagement verbindet nach wie vor Erzeuger & Kunden!“

Fast-Krise: „Wir haben die Pleite erst viel später erkannt! Seither gibt's ein externes Finanz-Controlling!“

Typische Herausforderungen

- Einbindung unabhängiger Verarbeitungs-/Handelsunternehmen in die Kette - besonders bei ‚Flaschenhals‘
- Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben wie z.B. bei Fleisch, denn ein Metzger ist für Schlachtung, Verarbeitung erforderlich
- Ungleiche Kräfteverhältnisse zwischen Geschäftspartnern z.B. zwischen Erzeugern/Verarbeitern und dem Handel
- Ungleiche Zielvorstellungen - Geschäftsstrategien abstimmen
- Fehlendes Wissen und Erfahrungen im Management



... Wissen und Fähigkeiten werden erforderlich in Bezug auf

- Strategieprozesse und Wachstumsstrategien
- Verhandlungsgeschick mit Käufern und Behörden; Einflussnahme auf die nachgelagerten Unternehmen; Entwicklung eines Labels
- Aus- und Weiterbildung neuer Mitarbeiter
- Umgang mit dem Wettbewerbsdruck - Anpassung von Produktion und Qualitätssicherung
- Undurchschaubarkeit von neuen Märkten
- Umsetzung der Wertekommunikation bis zum Endverbraucher
- Also alle Managementbereiche!

Erfahrungen aus den Fallstudien

- Spannungen in und zwischen Unternehmen wegen Werten und Qualitätsvorstellungen sind nicht unüblich. Anpassung von Organisationsstrukturen und offene Diskussionen.
- Ketten und Wachstumsprozesse sind individuell und somit unterschiedlich; Flexibilität der verantwortlichen Personen ist wichtig, auch die Offenheit für nicht nur technische, sondern auch organisatorische und soziale Innovationen ist erforderlich.
- Zivilgesellschaftliches Engagements ist oft wesentlich für das Gelingen der Wertevermittlung und Integrität.
- Zentrale Rolle von Behörden für Beratung/Genehmigung, vor allem bei der (flexiblen) Auslegung rechtlicher Vorgaben.
- Investitionsbedarf in bauliche und technische Anlagen bedingt Planungs- und Strategieprozesse, auch alternative Finanzierungsmodelle kommen zum Einsatz.

...Erfahrungen: 3 Schlüsselbegriffe

- ‚Professionalisierung‘ aller Managementbereiche tritt in den Vordergrund
 - Formulierung von konsistenten Geschäftszielen
 - Interne Strategieprozesse
 - Führungsfähigkeiten, Personalmanagement
 - Qualitätsmanagement (Auditing, Laborkontrollen etc.)
 - Marktanalysen und Marketingstrategien; Markenführung
 - Finanzielles Controlling, Externe Buchführungsunternehmen
- ‚Lernen‘ - Information, Wissensaustausch, Training
 - Führungskoaching für Manager/teams
 - ‚Öko-Kurse‘ für neue Mitarbeiter
 - Aus- und Weiterbildung für zentrale Anforderungen in mittelgroßen werte-basierten Unternehmen
 - Learning-by-doing und Trial-and-Error bestimmten Entwicklungen

...und ‚Kommunikation‘

- Alternative Formen der Verbraucherkommunikation werden erfolgreich genutzt (nicht jede Form bei allen Unternehmen).
 - Homepage, Social Media, You-Tube
 - QR-Codes, Zertifizierungen, Auditing usw.
 - Teilnahme an Wettbewerben, Bewerbung um Auszeichnungen
 - ‚Food Ambassadors‘
- Effiziente Kommunikationsprozesse und Partizipation von Mitarbeitern streben viele Unternehmen an.
- Formale/Nicht-formale Kommunikation zwischen Geschäftspartnern sind von zentraler Bedeutung für eine langfristige Kooperation (auch Mediation bei Konflikten).

Schlussfolgerungen und Ansatzpunkte für die Diskussion (1)

- Gesundes Wachstum bedeutet
 - Klare Kommunikation von Werten und Verhandlungsgeschick,
 - Alle Akteure der Kette übernehmen Verantwortung für das Ganze,
 - Mut zu Anpassungsprozessen und Umorganisationen,
 - Fairness, so dass alle Stufen der WSK auch finanziell profitieren!
- Aspekte der Regionalität gehören immer dazu!
 - Wirtschaftliche Stärkung von lokalen Erzeugern (Regionalökonomie)
 - Herkunftsnachweise (Nachvollziehbarkeit)
 - Kurze Transportwege (Tierwohl, Klimaschutz, Umweltschutz)
 - Erhalt der Kulturlandschaft, Naturschutz

Ansatzpunkte für die Diskussion (2)

- Professionalisierung ist nicht gleichzusetzen mit Konventionalisierung!
- Vielmehr zeigt sich Professionalisierung als Voraussetzung für die Entwicklung und Etablierung werte-basierter Öko-Ketten.
- Über die Werte wird beim Wachstum oft zu wenig gestritten. Daher kommt es zum Werteverlust, und die Entstehung des angestrebten ‚Mehr-Wertes‘ für alle geht verloren!



Value-based growth of organic food chains

Supporting the further development of organic businesses, networks and initiatives

HEALTHYGROWTH



Aim of the project:
To provide knowledge on development pathways
from niche to volume while maintaining integrity
and trust.



Vielen Dank!

Kontakt: Susanne v. Münchhausen
susanne.vonmuenchhausen@hnee.de

www.coreorganic2.org

www.hnee.de/HealthyGrowth