

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

Anna Häring & 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



Werte erhalten trotz Wachstum?

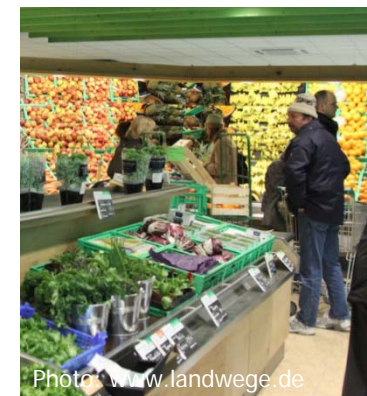


Im Hofladen -
Kommunikation von
Werten leicht
gemacht!

Ohne 'Öko+'
kein Premiumpreis



Erfolgreiches Manage-
ment von 'Öko+'



?

Was heißt ‚werte-basierte‘ Kette?

- Erzeugung und Auszeichnung als Bioprodukt oft nicht genug, um
 - ✓ dem Endverbraucher einen ‚Mehrwert‘ zu vermitteln und dadurch einen Preisaufschlag zu realisieren und
 - ✓ alle Unternehmen der Kette an dem ‚Mehrwert‘ zu beteiligen.

- Werte-basierte WSK heben sich ab durch Werte wie
 - ✓ Nachgewiesene Herkunft & kurze Wege: regional / aus dem Umland
 - ✓ Natur- und Landschaftsschutz: ‚im Einklang mit der Natur‘
 - ✓ Ländlicher Tourismus: ‚mit Bauernhof-Erlebnis‘
 - ✓ Gesunde Ernährung: ‚die Kraft des vollen Korns‘
 - ✓ Fairness: z.B. Faire Preise oder besondere Maßnahmen zugunsten des Tierwohls

EU Projekt: Raus aus der Nische durch gesundes Wachstum



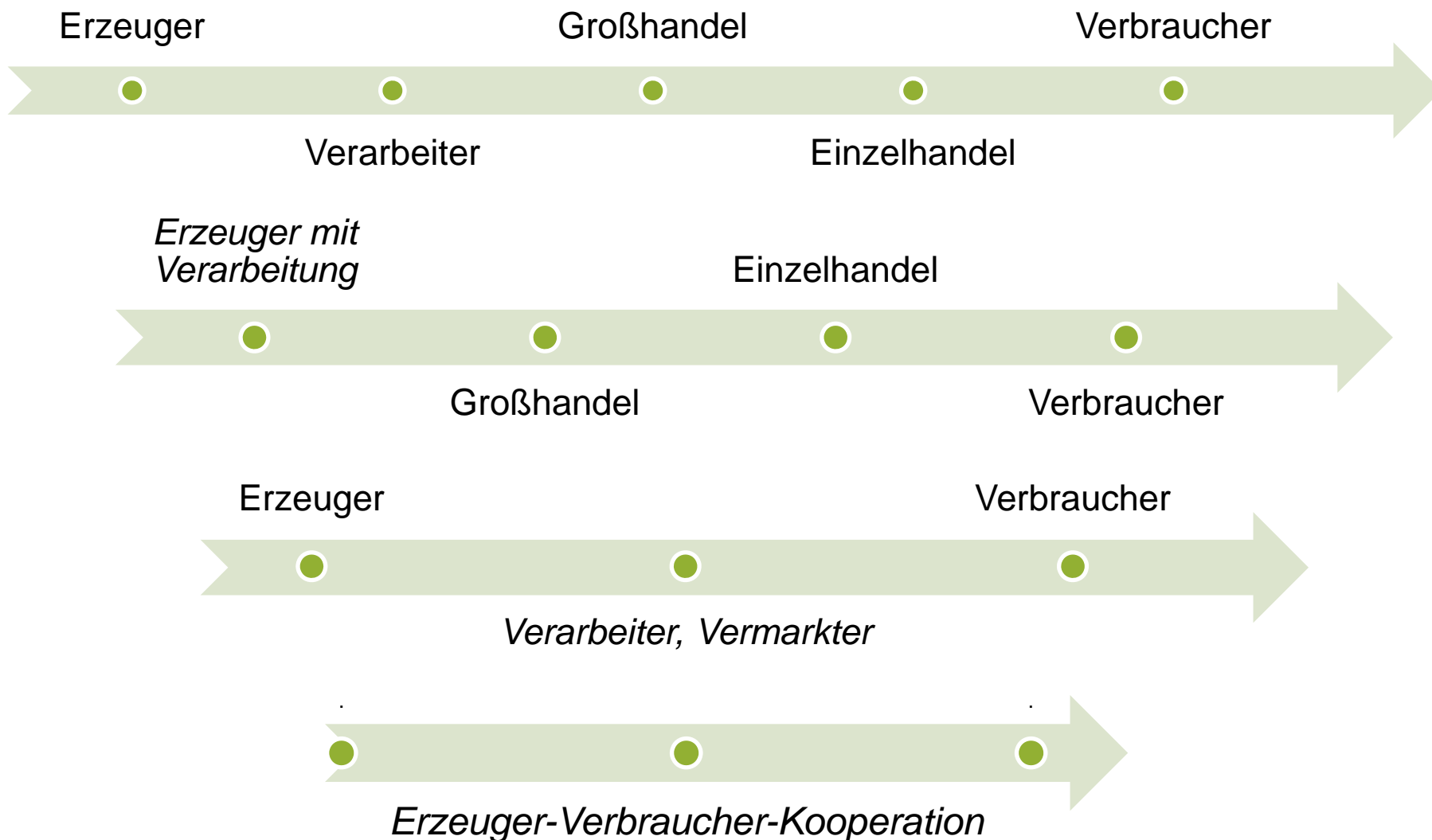
Leitfragen:

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

Empirische Grundlage:

- 19 Fallstudien in 10 EU-Ländern
- Erzeugergemeinschaften, (Familien-)Unternehmen, mit und ohne Verarbeitung bzw. Vertrieb, Regionalinitiativen

Integrationsgrade der Fallbeispiele



Herausforderungen wachsender Wertschöpfungsketten

- Rechtlicher Rahmen, z.B. der Fleischverarbeitung
- Neue Absatzkanäle: Einbindung unabhängiger Verarbeitungs- und Handelsunternehmen in die werte-basierte Kette
- Neue Kooperationspartner: ungleiche Kräfteverhältnisse zwischen Geschäftspartnern
- Ungleiche Zielvorstellungen: Geschäftsstrategien abstimmen
- Fehlendes Wissen und Erfahrungen: Management, Personalentwicklung

Strategien mit diesen Herausforderungen umzugehen

- werden meist erst im Prozess entwickelt - Prinzip Versuch & Irrtum
- Erkenntnis der Notwendigkeit neue Managementstrukturen zu entwickeln hinkt der Realität meist hinterher
- trotzdem werden i.d.R. die gängigen Managementstrategien umgesetzt und Managementinstrumente angewendet
- Offene Diskurse um Spannungen in und zwischen Unternehmen zu Werten und Qualitätsvorstellungen zu begegnen, dann Anpassungen
- nie: Standards bei Ketten oder Wachstumsprozessen
- wichtig: Technische, organisatorische, soziale Innovationen
- sind i.d.R. wenig explizit!

Implizite Strategien

- sind Basis erfolgreicher Beispiele des Wachstums wertorientierter WSK
- sind Grundlage starker Integration der unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen
- bauen auf Vertrauen, Transparenz und Win-Win-Arrangements zwischen den Partnern in der WSK
- haben einen Kern erfolgreicher Unternehmen im Zentrum der WSK – als treibende Kräfte
- bauen auf angemessenen Volumina qualitativ hochwertiger, am Markt attraktiver Produkte

Fazit (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!

- **Werte gehören immer dazu!**
 - Wirtschaftliche Stärkung regionaler Erzeuger, Herkunftsnachweise, kurze Transportwege, etc.
 - Über Werte wird beim Wachstum oft zu wenig gestritten! Resultat: Werteverlust bzw. die Entstehung des angestrebten ‚Mehr-Wertes‘ geht verloren


- **Professionalisierung \neq Konventionalisierung!**


Fazit:

- „Professionalisierung“ aller Managementbereiche
 - Formulierung konsistenter Geschäftszielen
 - Strategieprozesse, Führungsfähigkeiten, Personalmanagement
 - Qualitätsmanagement, Marktanalysen
 - Marketingstrategien, Markenführung, Kettenkooperation
 - Auslagern von Aufgaben wie Buchführung, Finanz-Controlling

- „Lernen“ - Information, Wissensaustausch, Training
 - Führungskoaching für Manager/teams
 - Aus- und Weiterbildung, z.B. Öko-Kurse für neue Mitarbeiter


- „Kommunikation“ mit Verbrauchern und Mitarbeitern
 - Alternative Formen der Verbraucherkommunikation
 - Effiziente Kommunikation mit und Partizipation der Mitarbeiter
 - Unterschätzt: Formale/Nicht-formale Kommunikation zwischen Geschäftspartnern sind von zentraler Bedeutung für eine langfristige Kooperation


CORE organic II




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:

Anna.Haering@hnee.de

susanne.vonmuenchhausen@hnee.de

www.coreorganic2.org

www.hnee.de/HealthyGrowth

BÖLN

Bundesprogramm Ökologischer Landbau
und andere Formen nachhaltiger
Landwirtschaft


CORE organic II



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