

Bedeutung von Managementstrategien in expandierenden Unternehmen und Initiativen der Wertschöpfungsketten für ökologische Nahrungsmittel

Münchhausen, S.v.¹, Häring, A.¹ und Milestad, R.²

Wertschöpfungskette, Öko-Nahrungsmittel, Wachstum, Management, Unternehmen, Initiative

Abstract

Growing organic food enterprises and initiatives face several challenges. The study aims to analyse management strategies and instruments. Eight case studies in six European countries were analysed based on quantitative and qualitative methods. Results show that the entrepreneurs used various strategies aiming to meet the set of business goals. Depending on the development phase of the enterprise or initiative, instruments such as quality control, process improvement, training of staff or a trust-worthy communication was core focus. Specific strategies and instruments ensured healthy growth processes of values-based businesses. We would like to raise a critical discussion. Which management strategies are in place that ensure the maintenance of organic values through the food chain and which instruments help to implement them?

Einleitung und Zielsetzung

Etablierte Wertschöpfungsketten (WSK) für ökologische Nahrungsmittel entwickeln sich häufig aus der Nische heraus, wenn die an der Kette beteiligten Betriebe, Unternehmen oder Initiativen in mittelgroße Wirtschaftsstrukturen hineinwachsen. Der Erfolg des Wachstums ist dabei abhängig von der Fähigkeit, bei steigendem Produktions- bzw. Verkaufsvolumen einerseits die Qualitätsstandards und Vertrauenswürdigkeit der Produkte sicher zu stellen und andererseits die Strategien und Instrumente der Unternehmensführung, Planung, Organisation, des Personalmanagements und Controllings den sich ändernden Anforderungen anzupassen. Denn im Wachstumsprozess stellen sich je nach Entwicklungsphase unterschiedliche Herausforderungen z. B. im Zusammenhang mit der Produktion, Vermarktung, Logistik, Qualitätskontrolle oder Unternehmenskooperation. Expandierende Unternehmen und Initiativen der ökologischen Lebensmittelwirtschaft sind – ebenso wie im konventionellen Sektor – auf effektive Managementstrategien und -instrumente angewiesen, um sich den eigenen Zielvorgaben entsprechend entwickeln zu können, so die Ausgangshypothese.

Ziel des Beitrages ist es, die angewendeten Managementstrategien von Unternehmen und Initiativen unterschiedlicher WSK der ökologischen Nahrungsmittelwirtschaft zu

¹ Hochschule für nachhaltige Entwicklung (HNEE), Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Schicklerstr. 5, 16225, Eberswalde, Deutschland, anna.haering@hnee.de und susanne.vonmuenchhausen@hnee.de, www.hnee.de/ahaering und [/svmuenchhausen](http://svmuenchhausen)

² Royal Institute of Technology (KTH), Department of Sustainable Development, Environmental Science and Engineering Division of Environmental Strategies Research, Drottning Kristinas väg 30, 100 44 Stockholm, Schweden, rebecka.milestad@abe.kth.se.

analysieren und diese mit dem Expansionsprozess in Beziehung zu setzen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Ansätze zur Überwindung von Hemmnissen und Krisen.

Methoden

Die Untersuchung beruht auf acht Fallstudien (FS) unterschiedlicher WSK. Diese wurden gezielt in den Ländern Dänemark, Litauen, Norwegen, Österreich, Schweden, und Deutschland ausgewählt. Die Auswahl von Unternehmen und Initiativen bzw. WSK für ökologische Nahrungsmittel beruhte auf folgenden Kriterien:

- Signifikantes Wachstum in der Vergangenheit, gemessen in Produktions- oder Handelsvolumen, Umsatz, Mitarbeiterzahl, Anteilseignern oder Verkaufsfläche;
- Ausrichtung auf spezifische Werte, die mit dem Produkt- bzw. dem Produktionsverfahren verbunden sind und über den Basis-Standard für ökologische Nahrungsmittel hinausgehen;
- Vielfalt an Organisationsformen von Nahrungsmittelunternehmen und -initiativen wie Genossenschaften, Verbrauchergemeinschaften, kleine und mittlere Unternehmen, landwirtschaftliche Betriebe;
- Vielfalt bezüglich des wirtschaftlichen, geographischen oder sozialen Kontextes - sofern von Relevanz für die Entwicklungsphasen der Unternehmen und Initiativen.

Die internationalen FS wurden im Rahmen des Projektes ‚HealthyGrowth‘ erarbeitet, das unter ‚Core organic II‘ des ERA-Net Programms gefördert wird (Core organic II 2013). Die Erarbeitung der FS beruhte auf Leitfragen gestützten Interviews in Unternehmen und Initiativen der ausgewählten WSK und ergänzenden Expertengespräche.

Die Analyse des Wachstumsprozesses beruht auf dem Modell der Entwicklungsphasen von Unternehmen (Rüggeberg 2003 und Zacharias 2001).

Entwicklungsphasen der Fallstudien

Der Analyse liegt ein Fünf-Phasen-Modell der Unternehmensentwicklung zugrunde, in das die FS eingeordnet wurden (vgl. Abbildung 1):

- Nach der Gründung befindet sich das Unternehmen/die Initiative, in der Aufbauphase (Phase A). Diese zeichnet sich typischerweise durch geringe Erlöse und hohe Kosten aus, so dass noch kaum Gewinne entstehen. Die FS haben diese Phase durchlaufen, denn die Auswahl beruhte auf bereits erfolgreich gewachsenen WSK.
- In den Phasen B und C findet jeweils ein starkes Wachstum statt. Die „jungen“ Unternehmen sind häufig ausgeprägten Veränderungs- und Anpassungsprozessen unterworfen. Schrittweise stellt sich die Professionalisierung der verschiedenen Geschäftsbereiche und -abläufe ein. Managementstrategien bilden sich heraus oder werden in Strategieprozessen erarbeitet. Phase B haben alle FS durchlaufen. In Phase C befinden sich zwei FS.
- In der „Reife“ sind Verfahren und Prozesse etabliert (Phase D), so dass Betriebszweige bzw. Abteilungen relativ ausgewogen zum Geschäftsgeschehen beitragen. Reife Unternehmen und Initiativen zeichnen sich oft durch ausgefeilte Managementstrategien aus. Typischerweise ist das Wachstum verlangsamt bzw. qualitativ. Drei FS lassen sich dieser Entwicklungsphase des Unternehmenszyklus zuordnen.
- In Phase E erfolgt ein Abbau, Umbau oder Neuanfang. Externe oder interne Veränderungen, Probleme oder Schocks kennzeichnen diese Phase. Zwei FS kennen derartige Herausforderungen.

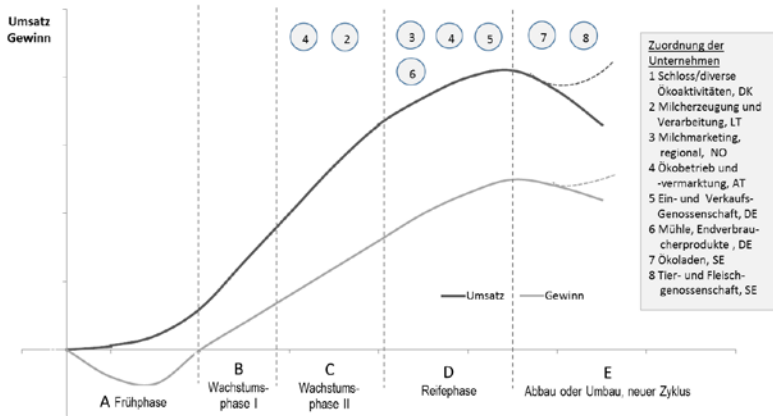


Abbildung 1: Zuordnung der Fallstudien auf typische Phasen der Unternehmensentwicklung

Ergebnisse: Analyse der Entwicklungsphasen

Die Untersuchung zeigt, dass alle untersuchten Unternehmen/Initiativen ab der frühen Entwicklung eine Strategie hat. Diese ist aber oft (noch) nicht explizit formuliert in Phase A und B, sondern verbirgt sich hinter der Erfüllung von Mindestanforderungen der ökologischen Produktion oder dem Aufbau eines ersten Stammkundenkreises. Bei fortschreitender Entwicklung bilden sich Strategien heraus, die sich allerdings zunächst nur als Motto, Philosophie oder ähnliches ausdrücken können. Mit zunehmender Professionalisierung entwickeln sie sich dann zu wirklichen Strategien.

Im Einzelnen zeigen sich folgende Ergebnisse:

- Rückblickend sind die FS entweder aus dem wertemotivierten Engagement von Einzelunternehmern oder ehrenamtlichen Akteuren entstanden, so dass anfangs vor allem die ideellen und langfristig ausgerichteten Ziele im Vordergrund standen (Phasen A, B). Mit viel Einzelengagement und starkem Überlebenswillen, aber nur teilweise unter einem strategischen Einsatz von Managementinstrumenten, erfolgte der anfängliche Aufbau (FS 1, 3, 4, 6, 7).
- Teilweise resultierte diese frühe Entwicklungsphase aus einer Abbauphase: Übernahme der stillgelegten Molkerei durch die Erzeugergemeinschaft (FS 2, 3), Umstellung auf ökologische Ausrichtung statt Betriebsaufgabe (FS 6) oder Ankauf eines renovierungsbedürftigen Schlosses (FS 1).
- Konkrete Produkt- bzw. Marktentwicklungsstrategien sind schon in Phase C zu erkennen. Die Umsetzung dieser Strategien erfolgt durch die Organisation der verlässlichen und qualitativ hochwertigen Zulieferung (FS 2) oder der ökologische Kreislaufwirtschaft (FS 4) in Verbindung mit festen Liefer- und Vermarktungsstrukturen (Boxservice, kleine Läden). Instrumente z.B. der chemischen Analyse zu Kontrollzwecken und der offenen Kommunikation werden jeweils begleitend eingesetzt.

- Ziel aller untersuchten Unternehmen/Initiativen ist das langfristige Vertrauen der Konsumenten in die Produkte und WSK. Nach Abschluss des starken Wachstum tritt deshalb in Phase D i.d.R. die Sicherung der ökologischen Werte in den Vordergrund (FS 3-5, 8). Die produkt- oder prozessbezogenen Werte müssen trotz zunehmender Mengen, Verarbeitungsschritte und Vermarktungsstufen für Partner der WSK und Konsumenten erkennbar bleiben. Strategien zur Produkt- und Marktdifferenzierung werden formuliert (FS 3-5). Instrumente zur Qualitätssicherung (FS 3, 8) und absatzfördernde Marketinginstrumente kommen zum Einsatz (FS 4, 5).
- In dem Bestreben, den Absatz auch nach den Phasen starker Expansion weiter anzuheben (Phase D) oder zumindest Marktanteile zu sichern (Phase E), sind oft erneut Investitionen notwendig. Eine Grundvoraussetzung für die Kapitalbeschaffung der Unternehmen mittlerer Größe stellt in der Regel die Vorlage eines strategischen Gesamtkonzeptes dar (FS 7, 8). Die FS 5, 6 und 7, 8 verdeutlichen, dass zudem für die interne Kommunikation bzw. Personalführung die Darstellung der Managementstrategie in den Unternehmen und Initiativen der Ökobranche eine große Rolle spielt. Denn vor allem neue Mitarbeiter müssen dazu befähigt werden, Strategien und Instrumente mit Überzeugung umzusetzen und die Werte innerhalb der Wertschöpfungskette kommunizieren zu können.

Diskussion

Die Untersuchung zeigt, dass in allen FS gezielt Managementstrategien eingesetzt werden, um langfristige Unternehmensziele zu verwirklichen oder schlicht die Existenz im Krisenfall zu sichern. Teilweise passen sich die Strategien im Laufe der Entwicklung den veränderten Anforderungen an. Insgesamt weisen die FS mit einer fortschreitenden Entwicklung eine zunehmende Differenzierung und Spezialisierung auf. Zudem sind Instrumente der Qualitätssicherung und eine professionelle Kommunikation der Qualitätsattribute und -werte an der Schnittstelle zum Konsumenten vielfach auf hohem Niveau etabliert. Der in der Regel hohe bzw. zunehmende Wettbewerbsdruck in expandierenden WSK erfordert jedoch stetige Neu- und Weiterentwicklungen.

Eine differenzierte Diskussion der in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft teilweise kritisch wahrgenommenen „Konventionalisierung“ wird daher ange-regt. Die Sicherung der von den Konsumenten und anderen Teilnehmern der WSK geforderten „Werte“ bzw. Qualitätsattribute erfordert offensichtlich den Einsatz effizienter und effektiver Maßnahmen. Denn nur diese gewährleisten die Bewahrung und Vermittlung der Werte vom Landwirt bis zum Verbraucher. Insofern ließe sich der Schluss ziehen, dass der Einsatz von professionellen, also „konventionellen“, Managementstrategien und -instrumenten für Unternehmen, Initiativen und WSK der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft von besonderer Bedeutung, um die spezifischen Herausforderungen im Zuge von Wachstumsprozessen meistern zu können.

Literatur

- Rügeberg, H. (2003): Marketing für Unternehmensgründer. Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen, Wiesbaden 2003.
- CORE organic II (2013): HealthyGrowth – from Niche to Volume with Integrity and Trust. <http://www.coreorganic2.org/healthygrowth>.
- Zacharias, C. (2001): Gründungsmanagement als komplexe unternehmerische Aufgabe. In: Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen, Hrsg. v. L.T. Koch und C. Zacharias. München und Wien. Mai 2001.