

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

Susanne von Münchhausen, Anna Häring,
Rebecka Milestad

Core Organic II Project HealthyGrowth (BÖLN)

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



Gliederung

1) Einleitung

- Wachstum, Werte und Strategien

2) Methodik

- Fallstudien und Phasenmodell

3) Ergebnisse

- Anwendung des Modells
- Managementstrategien

4) Fazit und Diskussion

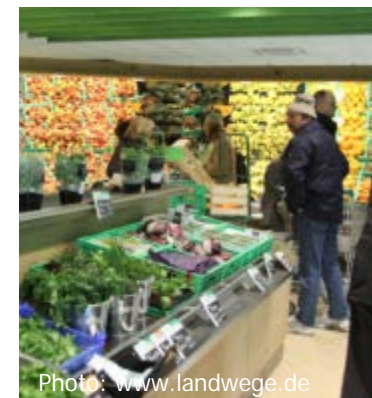
1) Welche Rolle haben zusätzliche Werte von Öko-Produkten (‘Öko-Plus‘ Werte)?



Hofladen:
Der “einfache” Weg
einer wertebasierten
Nahrungsmittelver-
marktung

Ohne ‘Öko-Plus’-Werte kein
Premiumpreis

Management von ‘Öko-
Plus’



?

- Erzeugung und Auszeichnung als ‚Standard-Öko‘ (EU-Öko-Kennzeichnung) allein ist kaum mehr ausreichend.
- Zusätzliche Qualitätseigenschaften (Produkt und Prozess) und deren Kommunikation sind wesentlich!



„Regional“, „von der Weide“, „Faire Preise“, „Wohlfühlen“, „mit Erlebniseffekt“, „natürlich“

- Hypothese:
Management muss sehr professionell sein, um ‚Öko-Plus‘ unternehmens-/betriebsintern und über Ketten hinweg erfolgreich vermitteln zu können.
(Für KMU ist dies eine besondere Herausforderung.)



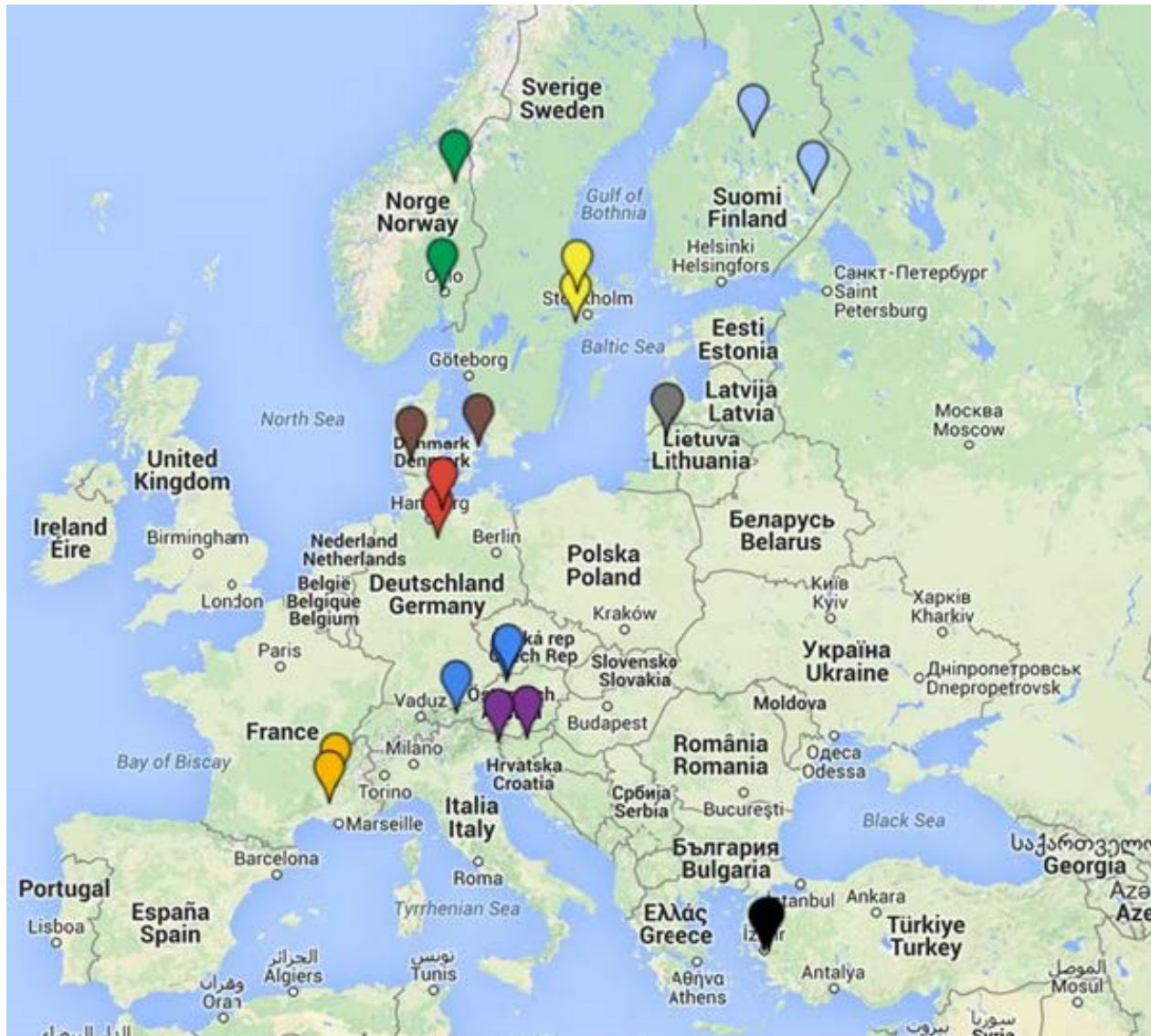
Europäisches Projekt im Rahmen von CORE Organic II

„HealthyGrowth: From Niche to Volume with
Integrity and Trust“

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



2) Methodik: Fallstudien EU-Projekt



10 Länder

19 Fallstudien

davon

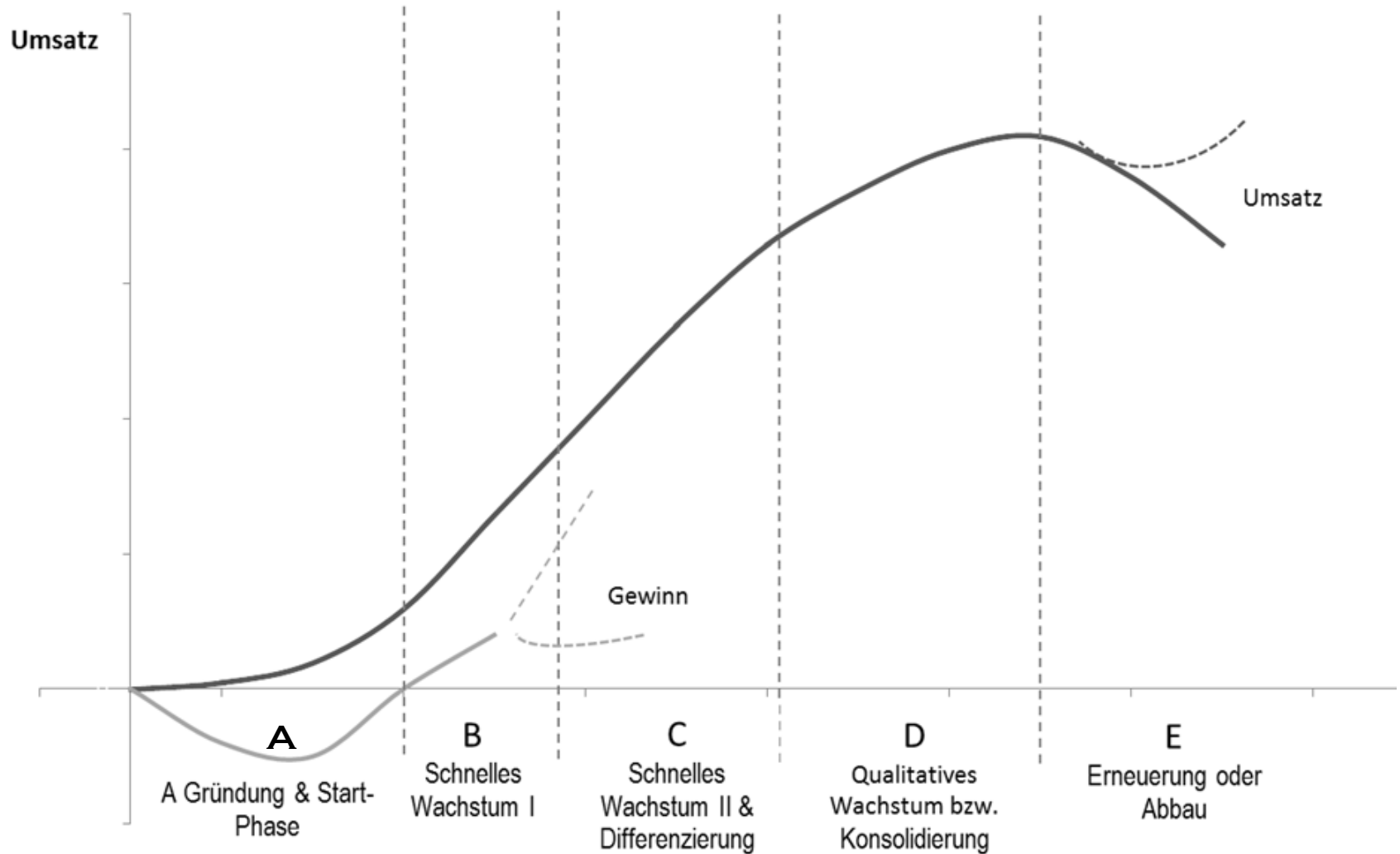
5 Erzeugergemeinschaften

6 Familienunternehmen
Erzeugung und Verarbeitung

5 Vermarktungsunternehmen/
-initiativen

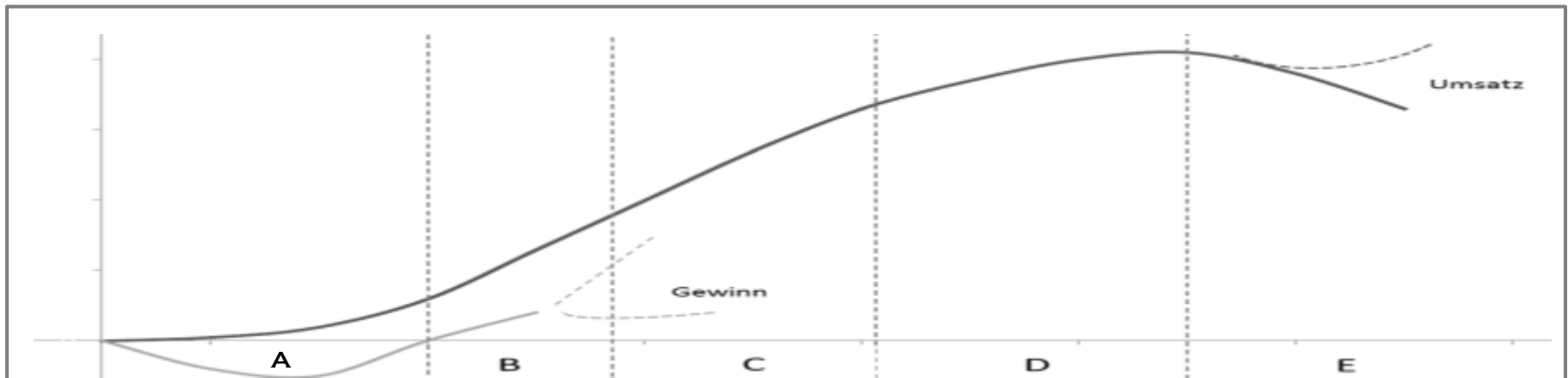
3 Regionalinitiativen

Entwicklungsphasen von Unternehmen und Initiativen



Nach: Zacharias (2001) u. Rüggemann (2003)

Charakteristika der Phasen A bis E



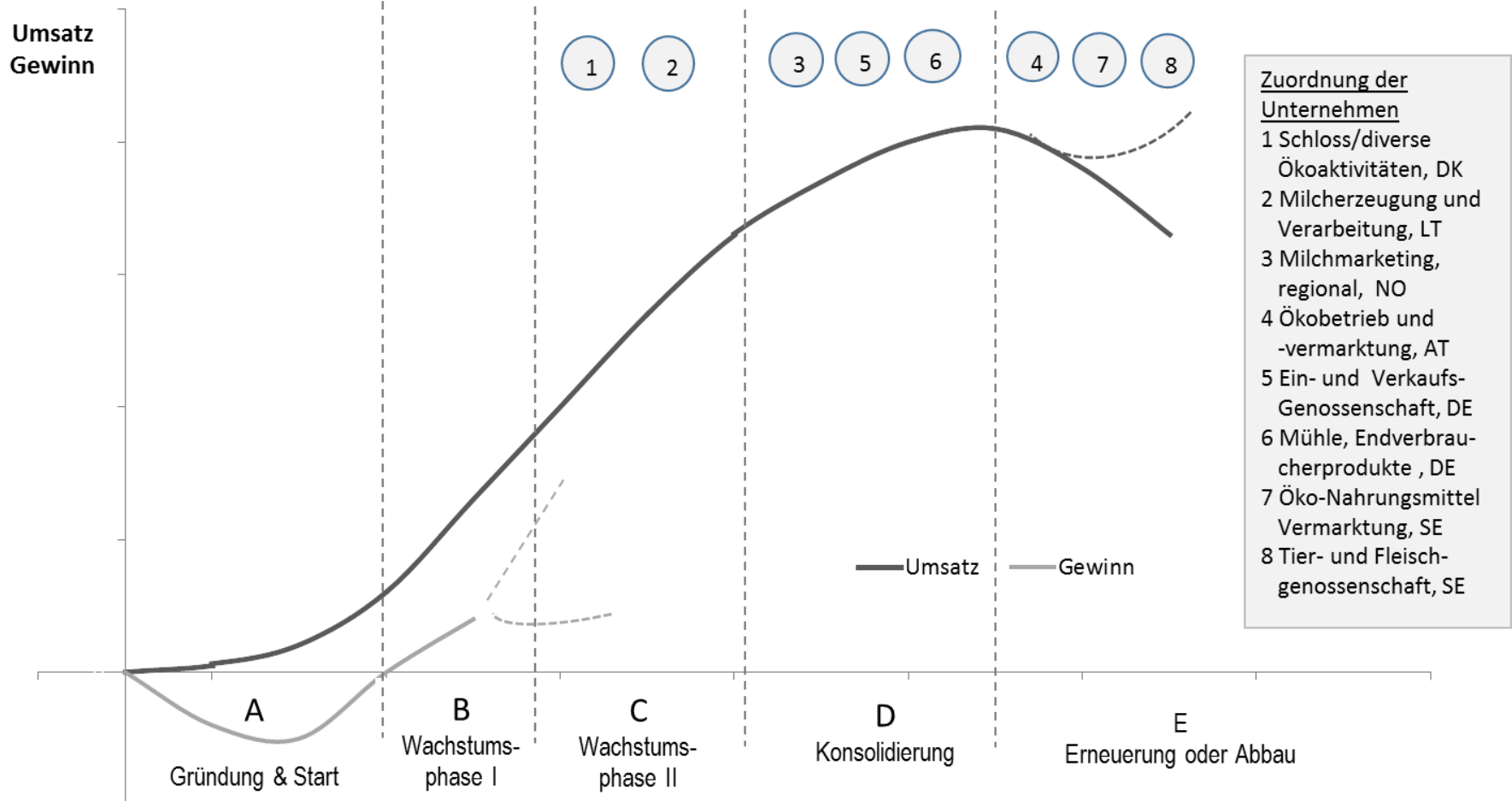
Phasencharakteristika	A	B	C	D	E
Aufbau/Gründung	Frühe Entwicklung	Wachstum I	Wachstums II	Qual. Wachstum, Konsolidierung	Erneuerung oder Abbau
Beginn Geschäftstätigkeit; Investitionen; Produktion und Vermarktung	Noch keine Kostendeckung; Etablierung der Produkte am Markt	Finanzielle Konsolidierung; Starkes Wachstum; erste Stammkunden; gezielte Weiterbildung von Mitarbeitern nötig	Mehr Produkte u. Kunden; regionale Ausdehnung; Beginn strategischer Ausrichtung und Differenzierung, oft ungleiche Entwicklung von Geschäftsbereichen	Etablierung ausbalancierter Geschäftsbereiche; Weiterentwicklung von Strategie(n); Verstärktes Risiko- und Qualitätsmanagement	Finanzielle, organisatorische oder strukturelle Probleme erfordern grundlegende Veränderungen (Joint Ventures, Umstrukturierung, Auslagerungen, Fusionen)

Zum Entwicklungsmodell

- Möglichkeiten
 - Schwerpunkt Wachstumsprozesse (selten untersucht)
 - Darstellung/Analyse der langfristigen Entwicklungsperspektiven
 - Mögliche Gruppierung neben Land, Branche, Integration in WSK
- Einschränkungen
 - Vereinfachung und Reduzierung auf ausgewählte Merkmale
 - Kaum 'objektive Messbarkeit' der Entwicklungsphasen
 - Vernachlässigung von unternehmensspezifischen ‚Höhen und Tiefen‘
 - Schwierig anzuwenden für komplexe Unternehmen/Initiativen

3) Ergebnisse

Zuordnung: Fallstudien nach Phasen



Typische Managementstrategien für Entwicklungsphasen

- Phase A: Etablierung von Unternehmen/Initiative und Produkt(en) im Markt; Start-up-Strategien
- Phase B: Umsatzsicherungsstrategie; zunehmender Übergang zu Wachstumsstrategien
- Phase C: Beginnende Markt- und/oder Produktdifferenzierung; zunehmende Bedeutung von Wettbewerbsstrategien
 - Umsetzung individueller Strategien (z. B. Nachhaltigkeitsstrategie)
 - Umsetzung umfassender Marketing- bzw. Kommunikationskonzepte
 - Einleitung/Ausbau von Kooperationsstrategien



- Phase D: zunehmende Bedeutung von Qualitätssicherungsstrategien und Risikominimierung; Ausbau von Effizienz- und/oder Innovationsstrategien
- Phase E: Strategien zur Krisenbewältigung und/oder grundlegenden Neuausrichtung



Differenzierungsstrategien der Fallbeispiele (Phase C, D)

Unternehmen/Initiativen	Differenzierungsstrategie
Ökobetrieb, diversifiziert DK (1)	Positionierung des Unternehmens als Ganzes; vollständige Transparenz, umfassendes Wertekonzept
Milchgenossenschaft, LT (2)	Produkt- und Prozessdifferenzierung, traditionelle Rezepte und Qualitäten
Milchgenossenschaft, NO (3)	Regionale Herkunft
Ökobetrieb, diversifiziert, AT (4)	Prozessdifferenzierung, regionale Wirtschafts- und betriebliche Stoffkreisläufe
Erzeuger-Verbraucher - Gemeinschaft, DE (5)	Vollständige vertikale Integration der Wertschöpfungskette
Mühle, Bäckerei, DE (6)	Umfassendes Nachhaltigkeitskonzept (Unternehmen und Regionalwirtschaft)
Abo-Kiste, SE (7)	Innovative, kundenfreundliche Angebote
Fleischgenossenschaft, SE (8)	Regionale Herkunft

4) Fazit

- Klare Managementstrategien und deren professionelle Umsetzung sind für wachsende Öko-Unternehmen von zentraler Bedeutung!
- Produktqualität, Regionalität, Ressourcenschonung, Fairness und traditionelles Handwerk sind die Basis von Differenzierungsstrategien und Wettbewerbsfähigkeit.
- Oft sind Anpassungen von Managementstrategien und deren Gewichtung im Entwicklungsprozess erforderlich.
- Management kann durch strategische Analysen wirksam unterstützt werden, insbesondere im Wachstumsprozess.

Diskussion

- Was genau heißt Professionalisierung des Managements?
- Ist Professionalisierung etwas anderes als Konventionalisierung?
- Welche Empfehlungen lassen sich daraus ableiten?





Vielen Dank!

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


www.coreorganic2.org

www.hnee.de/HealthyGrowth



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.

