



# Regionale Bioproduktion als Gegenstrategie zu Wachsen oder Weichen?

**Markus Schermer**

Forschungszentrum Berglandwirtschaft, Institut  
für Soziologie, Universität Innsbruck

# Inhalt

- Projekt HealthyGrowth: from niche to volume with integrity and trust
- Herausforderung des Wachstums für Kleinbetriebe
- Einzelbetriebliche Möglichkeiten die Wertschöpfung ohne Wachstum zu erhöhen
- “Multiplikatives Wachstum” und „wertebasierte Lebensmittelnetzwerke“ als Ansatz
- „Die Fallstudie Bioalpin
- Ergebnisse :
  - Erfolgsfaktoren
  - Kommunikationsnotwendigkeiten

# HealthyGrowth: from niche to volume with integrity and trust

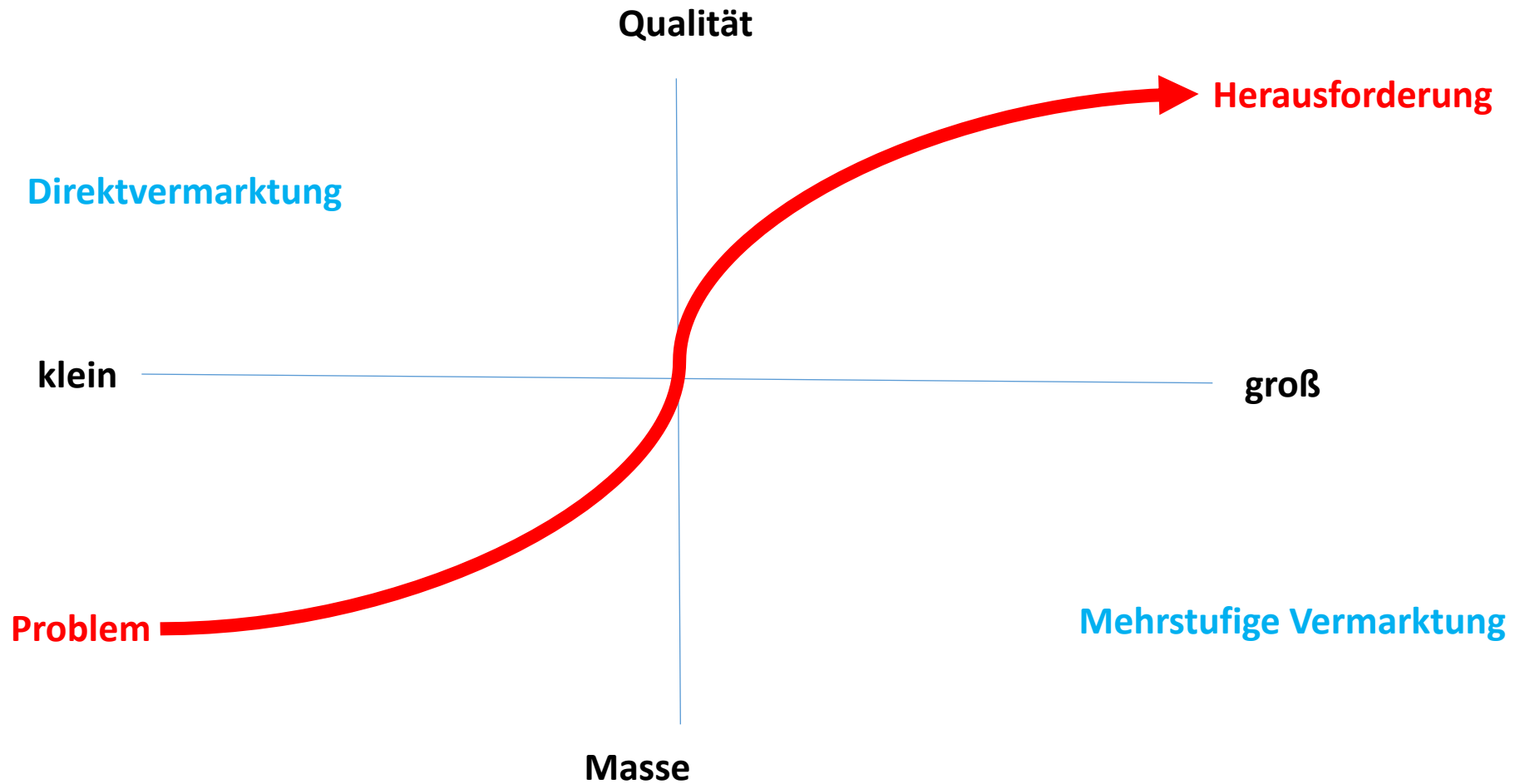
- ERA-Net Core Organic 2
- 11 Länder (Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Litauen, Norwegen, Österreich, Schweden, Slowenien, Türkei, Italien)
- 21 Fallstudien
- Info und Ergebnisse:  
<http://projects.au.dk/healthygrowth>



# HealthyGrowth: from niche to volume with integrity and trust

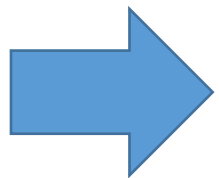
- Hintergrund und Zielsetzung:
  - Nachhaltiges Wachstum im Biomarkt bringt die Herausforderung größere Mengen von Bioprodukten mit den Kernwerten des biologischen Landbaues und den Erwartungen der KonsumentInnen zu verbinden.
  - Kleine Erzeugerbetriebe können die große Nachfrage nicht mehr über Direktvermarktung decken
  - Große Handelsketten haben Schwierigkeiten die Kernwerte des Biolandbaues zu erhalten („Konventionalisierung“)
  - Das Projekt untersuchte Beispiele von mittelgroßen Lebensmittelnetzwerken, die wachsende Mengen von Qualitätsprodukten vermarkten und gleichzeitig die Werte des Biolandbaues an KonsumentInnen weitervermitteln.
  - Daraus wurden Erfolgsfaktoren abgeleitet

# Wie wachsen?



# Konsequenz des Wachstums

- Wenn Märkte wachsen können sie nicht mehr mit Direktvermarktung bedient werden
- In indirekten Vermarktungswegen dominieren globale Handelsbeziehungen
- Preiswettbewerb erfordert “economies of scale”
- Handelspartner wollen wenige Lieferanten um die Transaktionskosten zu verringern



Druck zu “Wachsen oder Weichen”

# Probleme des einzelbetrieblichen Wachstums

- Kleine bäuerliche Betriebe und Verarbeitungsunternehmen streben oft eher nach einer optimalen Balance der Ressourcen als nach Wachstum (“der Betrieb soll rund laufen”)
  - Arbeitseinsatz, Gebäude und Maschinen sind auf die Zahl der gehaltenen Tiere und die Produktionsausrichtung abgestimmt und an die Fläche angepasst.
- Wachstum bringt oft diese delikate Balance durcheinander und es braucht viel Zeit bis sie wiederhergestellt ist.
  - Der Einsatz von Ressourcen kann nicht linear erhöht werden
  - Investitionen resultieren in sprunghafter Kostenentwicklung.
- Je kleiner die Produktionseinheit desto stärker die Störung die Wachstum hervorruft und desto schwieriger die Wiedererlangung der Balance

# 'Multiplikatives' statt 'Additives' Wachstum

- Wenn das Wachstum für kleine Einheiten problematisch ist, dann muss die Zahl der Einheiten wachsen -> Netzwerkwachstum
- Damit können:
  - Spezifische handwerkliche Qualitäten erhalten bleiben,
  - Erwartungen der KonsumentInnen erfüllt werden
  - positive Effekte für ländliche Entwicklung erzielt werden
- **Aber:** es erhöht sich der Aufwand für Koordination und Organisation



# Ansatz: Wertebasierte Lebensmittelsysteme...

...sind langfristige strategische Allianzen zwischen Einheiten, die gemeinsame Werthaltungen aufweisen (Stevenson und Pirog, 2008).

## wertebasiert:

- Werte die an die **Produkte** gebunden sind
- Werte die an die **Beziehungen** zwischen den Akteuren gebunden sind

## Sie .....

- ...vermarkten qualitativ hochwertige (oft handwerklich gefertigte) Lebensmittel, in Wertschöpfungsketten mit größeren Mengen.
- ...arbeiten über gemeinsame Werte, aktive Information und partizipative Entscheidungsmechanismen
- ...streben faire Gewinnverteilung, faire Preise und stabile Geschäftsbeziehungen an
- ...handeln Mengen und Preise auf Augenhöhe aus
- ...ermöglichen einen produktiven Ausgleich zwischen Wettbewerb und Zusammenarbeit

# Ansatz: Wertebasierte Lebensmittelsysteme

- ProduzentInnen sind ....
  - ....weder „Preissetzer“ wie in der Direktvermarktung
  - ....noch „Preisnehmer“ wie in der konventionellen Großvermarktung
  - ...sondern „Preisaushandler“
- Dies erfordert ...
  - .....Vertrauen und Offenheit
  - .....Koordination entlang der Wertschöpfungskette

# Beispiel: Bioalpin [www.biovomberg.at](http://www.biovomberg.at)



- Genossenschaft gegründet 2002
- Eigentümerin der Marke **BIO vom BERG**
  - bündelt ein Vollsortiment von regionalen Bioprodukten aus Tirol,
  - die hauptsächlich von Kleinbetrieben erzeugt und verarbeitet werden

## Vision/Mission:

*„Ich sehe in einer kontrolliert biologischen und regionalen Produktion die sinnvollste Möglichkeit, im Einklang mit überlieferten Werten Lebensmittel von unvergleichlicher Qualität herzustellen. Wir bewahren mit unserer Arbeit die kleistrukturierte Tiroler Berglandschaft für zukünftige Generationen und liefern wertvolle, naturnahe Produkte aus der Region“,*

(Heinz Gstir, Obmann Bioalpin, <http://www.interfood.at/de/marken.asp?ID=46> )



- Eine Genossenschaft, die.....
- .... Produkte aus biologischer, regionaler, kleinstrukturierter Produktion unter ihrer eigenen Marke in einer Supermarktkette (und mit weiteren Partnern) vermarktet
  - .... Erzeugergruppen (Bsp.: Eier, Getreide...) und Verarbeiter (Bsp.: Kleinsennereien) horizontal koordiniert
- .... die Akteure vertikal koordiniert
  - Absprachen von Mengen und Preisen zwischen Handel und ProduzentInnen
  - Gemeinsame Produktinnovationen
- ..... PartnerInnen mit gleichen Wertvorstellungen langfristig verbindet
- ..... über eine Ausdehnung des Netzwerkes wächst

# Bioalpin

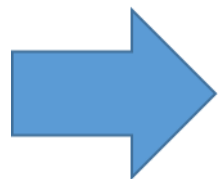


- 49 Mitglieder
  - Einzelbetriebe und Erzeugergruppen
  - 10 Klein- und Hofkäsereien
  - Regionale Verarbeitungsunternehmen
- Insgesamt ca. 600 landwirtschaftliche Betriebe beteiligt
- **Bioalpin**
  - **verbindet** landwirtschaftliche Betriebe mit Verarbeitungsbetrieben und Handelsbetrieben
  - **koordiniert** Produktion und Verarbeitung, handelt Preise und Mengen mit Handelspartnern aus und organisiert die Logistik
  - **Organisiert** Erzeugergruppen. Damit wird die Zahl der Kontaktpersonen verringert

# Bioalpin: Partnerschaft mit MPreis



- Langfristige Partnerschaft seit Beginn, (derzeit ca. 60% des Absatzes)
- Gemeinsame Qualitätsvorstellungen
- Beziehungen gehen über das Geschäftliche hinaus
- Die Marke “BIO vom BERG” wird von KonsumentInnen stark mit MPreis assoziiert

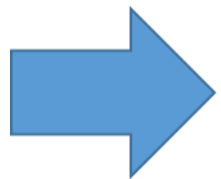


**“Symbiotische Beziehung”**

# Bioalpin: Partnerschaft mit Verarbeitern

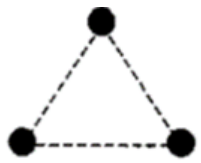


- Werthaltungen müssen stimmen (Qualitätsvorstellungen, Bio, Regionalität, Kleinstruktur....)
- Die Beziehungen müssen langfristig und auf gegenseitige Wertschätzung angelegt sein
- Kapazität muss stimmen



**Aktive Auswahl geeigneter Partner**

# Analyse: Kooperationen und Wechselwirkungen



(a) *Pooled*

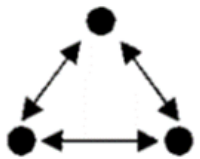
- **Wechselwirkungen bei der Bündelung:** Standardisierung auf Erzeugerebene. Auf Ebene der Verarbeitung (z.B. Käsereien) erlaubt die Kooperation Spezialisierung und Differenzierung. Konzentration auf wenige Produkte erlaubt Vertiefung der Kompetenzen

- Bioalpin: koordiniert Erzeuger und Verarbeiter; sorgt für einheitliche Qualität, Labelling und Aufmachung



(b) *Sequential*

- **Wechselwirkungen entlang der Wertschöpfungskette:** Planung von Mengen
- Bioalpin: organisiert und koordiniert Angebot und Anforderungen mit der nächsten Stufe (z.B. Käsereien und Handel)



(c) *Reciprocal*

- **gegenseitige Wechselwirkungen** zwischen den Partnern führen zu gegenseitigen Anpassungsprozessen und erfolgreicher Produktinnovation
- Langfristige Beziehungen erlauben entsprechende Kenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen des Gegenübers (Einkäufer MPPreis, 2008: *“Ich verbringe mit Bioalpin mehr Zeit als mit vielen anderen Anbietern, die mehr Umsatz machen”*)



# Analyse: Wertschöpfung und -verteilung

- **Kostenreduktion durch Optimierung von Produktion und Verarbeitung**
  - Koordination von Erzeugergruppen
  - Abstimmung mit ausgewählten angepassten Verarbeitungsbetrieben
- **Kostenreduktion durch Verringerung der Transaktionskosten:**
  - Durch langfristige Partnerschaften mit gegenseitiger Kenntnis der Anforderungen (Zeithorizonte, Qualitäten etc.)
- **Gewinnaufteilung:**
  - Die Marke gehört Bioalpin. Die Genossenschaftsstruktur verhindert ein Aufkaufen durch mächtige Handelspartner
  - Symmetrische Machtverhältnisse: Preise und Mengen werden auf Basis offener Kalkulationen ausgehandelt

# Analyse: Netzwerkentwicklung

- **Soziale Einbettung** durch
  - langfristige Partnerschaften mit persönlichen Beziehungen
  - gemeinsame Qualitätsvorstellungen
  - regionale Verankerung aller Partner entlang der Wertschöpfungskette (regionales Netzwerk)
- **Ko-Spezialisierung:**
  - Absprache zwischen Käsereien ermöglicht Spezialisierung und Erfahrungsaustausch
- **Netzwerkausdehnung** als Wachstumsstrategie
  - erfordert vermehrten Kommunikationsaufwand
    - Beständige Arbeit an gemeinsamen Werten
    - Sorgfältige Wahl der Partner

# Schlussfolgerung:Erfolgsfaktoren

- **Genossenschaftlicher Besitz der Marke in mehrstufiger Vermarktung**
  - Der Markenbesitz verhindert asymmetrische Machtverhältnisse
  - Genossenschaftsstruktur verhindert Aufkaufen der Marke und garantiert intern ausgewogene Gewinnverteilung
  - Ein Vollsortiment regionaler Produkte erfordert kontinuierliche Vergrößerung des Netzwerkes in Kombination von
    - horizontaler Koordination in Erzeugergruppen
    - Vertikaler Koordination mit angepasster Infrastruktur für Verarbeitung und Vermarktung
- **Gemeinsame Wertebasis:**
  - durch enge langfristige vertrauensbasierte Partnerschaften
  - durch bewusste Auswahl von gleichgesinnten Partnern
  - durch aktive Einbindung neuer Netzwerkmitglieder
- **Horizontale Koordination** führt von Wettbewerb zu Kooperation
- **Vertikale Koordination** führt zu
  - großem gegenseitigem Wissen über die Voraussetzungen und Begrenzungen der Partner
  - Vertrauen und Fairness

# Schlussfolgerung: Multiplikatives Wachstum

- Verringerte Transaktionskosten durch die gemeinsame Werte- und Vertrauensbasis sind mit erhöhten Koordinationskosten verbunden
- Interne Kommunikation ist ausschlaggebend um neue Mitglieder in das Wertesystem des Netzwerkes einzubinden
- Die komplexe Struktur eines regionalen, kleinstrukturierten Bionetzwerkes erfordert neue Kommunikationswege (Facebook, food ambassadors, informal meeting spaces etc.) um die Geschichte hinter den Produkten erfahrbar zu machen

Danke für die Aufmerksamkeit

