

Exzellenz in der österreichischen Molkereibranche – Experteninterviews zur Bedeutung von Nachhaltigkeit, Prämierungen und Zertifikaten

Excellence in the Austrian dairy industry – Expert interviews on the importance of
sustainability, awards and certificates

Julia Anna Jungmair, Ingrid Deixler, Beate Gebhardt und Siegfried Pöchtrager*

Institut für Marketing und Innovation, Universität für Bodenkultur Wien, Österreich

*Correspondence to: siegfried.poechtrager@boku.ac.at

Received: 30 Oktober 2018 – Revised: 1 November 2019 – Accepted: 5 November 2019 – Published: 20 Dezember 2019

Zusammenfassung

Trotz wachsendem Konkurrenz- und Preisdruck aus dem In- und Ausland nehmen exzellente Molkereien am österreichischen Markt eine Führungsposition ein, indem sie sich durch besondere Leistungen von den Mitbewerbern abheben. Die vorliegende Studie analysiert die Darstellung von Exzellenz in der österreichischen Molkereibranche anhand der Kriterien „Prämierungen“ (englisch Awards), „Zertifikate“ und „Nachhaltigkeit“. Die Auswertung der neun, in Österreich geführten Experteninterviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring auf Kategorienebene. Die deskriptiven Website-Analysen von 63 österreichischen Molkereien ergänzen die Ergebnisse. Exzellenz kennzeichnet sich durch hervorragende Leistungen, die besser, im Sinn von erfolgreicher als beim Mitbewerber, am Markt umgesetzt werden. Eine zielgruppenadäquate Informationsaufbereitung über Produktionsbedingungen und Produktherkunft ermöglicht eine weitere Differenzierung. Jedoch stellt eine ganzheitliche und systematische Nachhaltigkeitskommunikation viele Molkereien aufgrund fehlender Ressourcen vor Herausforderungen.

Schlagworte: Exzellenz, Prämierungen, Zertifikate, Nachhaltigkeit, Molkereibranche

Summary

Despite increasing competition and price pressure from home and abroad, excellent dairies occupy a leading position on the Austrian dairy market, as they stand out from the competition with their special services. The present study analyzes the presentation of excellence in the Austrian dairy industry, based on the criteria "awards", "certificates" and "sustainability". The nine expertes were conducted in Austria and were carried out by qualitative content analysis according to Mayring at category level. The descriptive website analyzes of 63 Austrian dairies complete the results. Excellence is characterized by excellent performance, which is better, in the sense of more successful than the competitor in the market. A target group adequate information processing on production conditions and product origin enables a further differentiation. However, holistic and systematic sustainability communication challenges many dairies due to a lack of resources.

Keywords: awards, certificates, dairy industry, excellence, sustainability

1 Einleitende Problemstellung

Die hohe wirtschaftliche Bedeutung der österreichischen Milchproduktion und -verarbeitung kennzeichnet sich durch besondere Produkte wie biologische Milch, Gentechnikfreie Milch und Heumilch. Der Anteil an der gesamten Lieferungsmenge an die Molkereien betrug 13% bei Heumilch g.t.S. (garantiert traditionelle Spezialität) bzw. 17% bei biologischer Milch (BMLFUW, 2016). Staatliche Regulierungen (z. B. Ende der Milchquote 2015 und Wegfall der nationalen Marktordnung durch den EU-Beitritt Österreich im Jahr 1995), verschärfen den Konkurrenzdruck auf die Molkereibranche weiter (Schmid et al., 2011). Der Rückgang land- und forstwirtschaftlicher Betriebe führte zudem zu wettbewerbsintensiven und globalisierten Märkten (LEL, 2016; BMLFUW, 2016), wodurch der Branchendruck insgesamt wächst (Tribl und Salhofer, 2013).

Weitere strukturelle Entwicklungen, wie die Schnelllebigkeit von Innovationen, steigende Qualitäts- und Produktanforderungen des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) und der Konsumenten (Schmid et al., 2011; BMLFUW, 2016) prägen die Molkereibranche zudem. Im gesellschaftlichen Diskurs stehen auch Umweltauswirkungen und Nachhaltigkeitsaspekte bei der Produktion tierischer Lebensmittel (Veer und Teitscheid, 2010; Flint et al., 2016; Luhmann et al., 2017).

Aus den genannten Gründen ist es für Molkereien essentiell, sich klar am Markt zu positionieren (Schmid et al., 2011). Gute Produkte reichen dazu nicht mehr aus. Vielmehr müssen sich Unternehmen durch ein Besseres von der Konkurrenz abheben (Voeth und Herbst, 2013). Eine Möglichkeit, um sich als innovatives Unternehmen erfolgreich am Markt abzuheben, ist die Darstellung von Exzellenz. Exzellenz kennzeichnet sich durch überragende Vorgehensweisen bei der Unternehmensführung (Benes und Groh, 2012) und steht in engem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg (Hentze und Thies, 2014). Exzellenz in der Milchwirtschaft ist ein Ausdruck von herausragender, jedoch subjektiver Qualität, die sich auf alle Unternehmensebenen bezieht (Gebhardt, 2016). In diesem Zusammenhang ermöglicht die Einführung von Qualitätsmanagementstandards gesteigerte Produktqualitäten sowie optimierte Betriebsabläufe in Unternehmen. Total Quality Management (TQM) kann, unterstützt durch entsprechende Modelle wie beispielsweise das EFQM-Modell (Brunner und Wagner, 2011) zur Erreichung von Exzellenz beitragen. Darüber hinaus führt Winkelmann (2004) die bewusste Entscheidung über bestimmte Absatz- und Nischenmärkte an und nennt dabei Produktinnovationen und Markenetablierung als wichtigste Erfolgsfaktoren für exzellente Molkereien. Auch Schmid et al. (2011) führen Produktinnovationen und verbesserte Produktionsprozesse an. Von Alvensleben (2000) nennt die empathische Vermittlung von Werten wie die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und Zusatznutzen, die beispielsweise den Gesundheitswert betreffen (Weindlmaier, 2005). Darüber hinaus gewinnt das Nachhaltigkeitsengagement im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) für Unternehmen zunehmend an Bedeutung (Kirchhoff, 2006). Eine Pro-

duktdifferenzierung zielt zudem darauf ab, die Anonymität der homogenen, leicht austauschbaren Milchprodukte zu überwinden, Zusatznutzen zu schaffen (Von Alvensleben, 2000; Winkelmann, 2004) und authentische Produkte mit Herkunfts-, Hersteller- und/oder Produktionsbezug zu kreieren (Von Alvensleben, 2000; Steffens, 2013). Gebhardt et al. (2019) stellen dazu im Branchenvergleich fest, dass kleinere Unternehmen seltener über Zertifikate, Prämierungen und Nachhaltigkeit kommunizieren als größere Unternehmen.

2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Aufbauend auf der einleitend beschriebenen Problemstellung verfolgt die Studie das Ziel, die Bedeutung von Exzellenz aus Sicht der österreichischen Molkereibranche sowie den Zusammenhang mit Prämierungen, Zertifikaten und Nachhaltigkeit zu untersuchen. Die Untersuchung erfolgte anhand der forschungsleitenden Frage:

„Was verstehen Experten der österreichischen Molkereibranche unter Exzellenz mit Berücksichtigung von Prämierungen, Zertifikaten und Nachhaltigkeit?“

3 Methodik

Methodisch folgt die Studie einem zweistufigen Aufbau. Wobei auf eine quantitative Webseitenanalyse ausgewählter Molkereien eine qualitative Expertenbefragung folgt.

Einleitend schafft eine inhaltsanalytische Untersuchung von Molkereihomepages einen Überblick zur Struktur der österreichischen Molkereibranche. Weiters soll Auskunft über die Kommunikation von Nachhaltigkeit, gewonnene Prämierungen (englisch Awards) und Zertifikaten gegeben werden. Dazu erfolgte die Auswahl der zu untersuchenden Molkereien nach vorab definierten Kriterien wie beispielsweise Rechtsform, Anzahl der Mitarbeiter und bio/konventionell. Insgesamt wurden 63 Molkereiwebsites auf Basis einer Branchenabfrage der Unternehmensdatenbank Aurelia (BvD, 2011) zu „Milchverarbeitung (ohne Herstellung von Speiseeis)“ analysiert und deskriptiv mittels Microsoft Excel ausgewertet.

Im Frühjahr 2017 wurden zudem österreichweit neun leitfadengestützte face-to-face Experteninterviews mit Vertretern von je drei großen (über 250 Mitarbeiter), mittleren (50 bis 249 Mitarbeiter) und kleinen (bis 49 Mitarbeiter) Molkereien geführt (Europäischen Kommission, 2003). Bei der Fallauswahl wurden primär die Unternehmensgröße und sekundär Rechtsformen und Produktionsausrichtungen beachtet. Eine Übersicht der befragten Experten findet sich in Tabelle 1. Die Interviewdauer betrug 45 bis 60 Minuten. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) auf Kategorienebene. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden folgende vier, deduktiv und induktiv gebildeten Hauptkategorien aufgestellt:

- (1) Bedeutung von Exzellenz
- (2) Bedeutung von Prämierungen (engl. Awards)
- (3) Bedeutung von Zertifikaten
- (4) Bedeutung von Nachhaltigkeit

Tabelle 1: Übersicht über die befragten Experten

Code	Größe	Unternehmensform	Verarbeitung von Bio-Milch	Funktion des Interviewpartners
M1	klein	Privat	Bio	Produktionsleitung
M2	mittel	Familienunternehmen	konventionell	Geschäftsführung
M3	klein	Familienunternehmen	gemischt	Geschäftsführung
M4	mittel	Genossenschaft	gemischt	Geschäftsführung
M5	klein	Familienunternehmen	konventionell	Geschäftsführung
M6	groß	Familienunternehmen	gemischt	Eigentümer
M7	groß	Mischform: Genossenschaften, Privat	gemischt	Marketingleitung
M8	mittel	Genossenschaft	gemischt	Geschäftsführung
M9	groß	Aktiengesellschaft	gemischt	Marketingleitung

Quelle: Eigene Darstellung.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der Websiteanalyse

Die häufigste Rechtsform bei den untersuchten Molkerei-Websites stellen GmbHs (38%), gefolgt von Genossenschaften (30%) dar. Die Mehrheit der großen und mittleren Molkereien verarbeiten konventionelle als auch biologische Milch. Kleine Molkereien konzentrieren sich auf die Verarbeitung einer Milchsorte. Ein Drittel der kleinen Molkereien gibt an, ausschließlich biologische Milch zu verarbeiten. Der Großteil der kommunizierten Nachhaltigkeitsprämierungen konzentriert sich auf die ökologische Nachhaltigkeit. Große Molkereien berichten mit 83% gleich häufig über Produkt- und Nachhaltigkeitsprämierungen. 71% der mittleren Molkereien kommunizieren sonstige Prämierungen wie PriMax der DLG, Unternehmerinnenaward oder beste Verpackungsinnovation und zu 43% Nachhaltigkeitsprämierungen. Keine der kleinen Molkereien nennt eine Nachhaltigkeitsprämierung und rund die Hälfte gibt keinerlei Informationen über gewonnene Prämierungen auf ihren Homepages. Zwei Drittel aller untersuchten Molkereien berichten über zumindest eine Säule der Nachhaltigkeit. Molkereien mit einer Bio-Zertifizierung kommunizieren öfter über Nachhaltigkeitsawards, Gentechnik-Freiheit und Heumilch auf ihren Homepages, als Molkereien ohne Bio-Zertifizierung. Weniger als 10% der analysierten Molkereiwebsites führen Zertifizierungen für ISO Qualitätsmanagement, Halal, Kosher, EMAS, BREX sowie ISO 14001 Umweltmanagement an. Die Zertifizierung ISO 50001 für ein effektives Energiemanagement wird nicht erwähnt.

4.2 Ergebnisse der Experteninterviews

Alle Experten sind sich einig, dass der Strukturwandel in der Branche zu steigenden Produkt- und Prozessanforderungen führt, folglich die Bedeutung von Exzellenz erhöht und damit auch die österreichische Molkereibranche verändert (M1-M9). Zudem gilt Exzellenz für alle Experten als Voraussetzung, um langfristig erfolgreich am Markt zu bestehen (M1, M9). Obwohl nach Aussagen der befragten

Experten ein absoluter Bewertungsmaßstab fehlt, zeichnet sich eine exzellente Molkerei zunächst durch ihre Produkte aus. Als Basis gelten beste regionale Rohstoffe (besonders Bio-Milch und Heumilch) aus nachhaltiger, kleinstrukturierter Landwirtschaft (M1, M4-M8). Um sich von Mitbewerbern und dem zunehmenden Anteil an Handelsmarken abzuheben wird es für Molkereien als essentiell gesehen, einen Mehrwert für ihre Produkte zu schaffen (M1-M9). Aspekte der Nachhaltigkeit, Tierwohl, Regionalität, Transparenz und auch Produktqualität werden als weitere relevante Themen im Bereich Exzellenz gesehen (M1, M4, M7-M9). Zudem übertreffen exzellente Produkte den Standard (M1, M2, M6), orientieren sich an den Konsumentenwünschen (M2, M7-M9), können Kundenwünsche schnell und flexibel umsetzen (M3, M4, M8) und bieten Innovationen (M2, M3, M8, M9).

Zudem sehen die Experten einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Exzellenz und Prämierungen: Knapp die Hälfte der (primär mittleren und großen) Molkereien wirbt auf ihren Websites mit gewonnenen Prämierungen, wie beispielsweise dem AMA-Käsekaiser. Jedoch lässt die Website-Analyse eine gewisse Einseitigkeit in Richtung ökologischer Dimension erkennen. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Experteninterviews (M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9), wonach eine ganzheitliche und systematische Nachhaltigkeitskommunikation, als weiterer Aspekt von Exzellenz gilt (M4, M6, M8, M9), jedoch viele Molkereien aufgrund fehlender finanzieller und personeller Ressourcen vor systemische Herausforderungen stellt (M1, M2). Für die Experten gelten Prämierungen vorrangig als Bestätigung ihrer Produktqualität, als konkreter Leistungsbeweis (M1, M3, M6, M7) sowie als Möglichkeit, sich mit dem Wettbewerb zu messen (M8).

Im Gegensatz zu Prämierungen gelten Zertifikate aus Sicht der interviewten Experten nur eingeschränkt als Zeichen für Exzellenz. Der Grund liegt unter anderen darin, dass der Handel und die Kunden einen Großteil der Zertifikate vorgeben (M1-M9). Im Gegensatz dazu nimmt Österreich durch den branchenweiten Standard der Gentechnik-Freiheit eine internationale Vorbildrolle ein (M1, M3, M7).

Zudem führt ein Überangebot an Zertifizierungen tendenziell zum Bedeutungsverlust und zur Überforderung der

Konsumenten (M2, M4, M7-M9). Der Transparenz wird hier eine bedeutende Rolle zugeschrieben (M3, M5).

Weiters erkennen die Experten einen klaren Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Exzellenz und nennen zumindest Aspekte der Nachhaltigkeit im Kontext der Exzellenz (M1-M9).

Sie (M1, M2, M8, M9) weisen jedoch darauf hin, dass betreffende Maßnahmen die gesamte Wertschöpfung betreffen müssen. Darauf bezogen nennen die Experten neben der Ressourceneinsparung (M1, M4, M6, M7, M8) auch eine umweltschonende Bewirtschaftungsweise der Milchlieferanten (bio, Almwirtschaft, Heumilch, Tierwohl). Die soziale Nachhaltigkeit beziehen die Molkereien auf den Umgang sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter (M2, M3, M4, M7, M8) sowie den partnerschaftlichen Umgang mit Milchlieferanten (M2, M4, M6, M7, M8).

Die steigende Sensibilität der Konsumenten für Produktherkunft und nachhaltige Produktionsweisen wird als Chance einer transparenten Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber Handelspartnern (M3, M7, M8) und den Kunden selbst gesehen. Glaubwürdigkeit, Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit gelten dabei als Erfolgsfaktoren (M4, M6, M8). M9 sieht Nachhaltigkeit zudem als Chance eine einzigartige Verkaufsstellung (USP) am Markt zu generieren, was jedoch nicht die Hauptmotivation sein sollte. M2 kritisiert, dass Konsumenten Produkte bevorzugen, deren Verpackung einen nachhaltigen Eindruck erwecken. M3 betont die Bedeutung von Nachhaltigkeit, kritisiert jedoch bei der Produktion von Handelsmarken das mangelnde Interesse für Nachhaltigkeitsengagement.

5 Diskussion

Der methodische Zugang verfolgt einen zweistufigen Ansatz, bestehend aus einer Websiteanalyse und darauf aufbauenden Experteninterviews. Im Folgenden werden neben der Methodenwahl auch die Ergebnisse diskutiert:

5.1 Diskussion der Methode

Die Beschaffung einer Liste mit allen Molkereien in Österreich, welche als Grundlage für die Desk Research diente, gestaltete sich als Herausforderung. Da es nicht möglich war, seitens der WKO eine vollständige Liste zu erhalten, wurden die Daten von der kostenlosen Unternehmensdatenbank Aurelia bezogen, welche ihre Daten teilweise im Firmenbuch erheben. Obwohl die Liste der Molkereien nach bestem Wissen und Gewissen erstellt wurde, erhebt sie keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aufgrund teilweise komplizierter Verflechtungen der Unternehmen, beispielsweise durch Aufkäufe anderer Molkereien, war die Abgrenzung einer einzelnen Molkerei nicht immer eindeutig. Obwohl die Auswertung der Homepages auf klaren Regeln basiert, ist sie dennoch von einer gewissen Subjektivität geprägt. Engel & Zimmermann und ZNU (2013) bezeichnen dies als subjektiver *Ceteris paribus*. Insbesondere die Abgrenzung von

Nachhaltigkeitskommunikation war nicht immer eindeutig. Weiters erfolgte keine Kontrolle von Auskünften über Zertifizierungen auf den Homepages durch Abfrage bei Zertifizierungsstellen. Es ist auch denkbar, dass die Unternehmen mehr als die auf den Homepages angeführten Zertifikate besitzen.

Neben der Websiteanalyse zeigten die Experten eine große Informationsbereitschaft und Offenheit. Der Leitfaden ermöglichte eine gute Strukturierung der Interviews. Die Experten stammten aus sehr unterschiedlichen Unternehmen, was sich in der Mehrperspektivität der Antworten widerspiegelte. Bei emotionalen Themen wie Bio-Milch oder Tierwohl wurde die Verbundenheit mancher Molkereien zu den Produzenten deutlich. Eine Tatsache, die bei der Auswertung der Interviews eine Herausforderung darstellte. Die Interviews wurden mittels einer adaptierten Variante der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Adaptierend zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) verfolgte die Auswertung im Rahmen der vorliegenden Studie eine inhaltliche Strukturierung. Darüber hinaus basierte die inhaltliche Strukturierung nach Mayring (2015) auf deduktiver Kategorienbildung, allerdings wurden bei der vorliegenden Auswertung zusätzlich induktive Kategorien abgeleitet, da sich im Laufe der Auswertung Bedarf nach weiteren Kategorien ergab. Durch die Verwendung eines einheitlichen Kategorienschemas eignet sie sich für den Vergleich von unterschiedlichen Fällen (Flick, 2011). Abschließend kann die Anwendung der adaptierten Form der Inhaltsanalyse als sinnvolle Methode für die vorliegende Auswertung beurteilt werden.

5.2 Diskussion der Ergebnisse

Aufgrund der kontinuierlich steigenden Konkurrenz aus dem In- und Ausland, stellt Exzellenz für Molkereien die Voraussetzung für das langfristige Bestehen am Markt dar. Obwohl ein absoluter Bewertungsmaßstab fehlt, ist Exzellenz multikausal bedingt (Weindlmaier, 2005) und bezieht sich neben der Rohstoffherkunft (M1, M3, M5, M8) und Produktqualität (M1, M3, M6, M7) auch auf das Unternehmen selbst. Jedoch bleibt die genaue Definition von Regionalität in diesem Zusammenhang aus. Als weiteres Zeichen von Exzellenz gelten innovative Produkte die den Standard übertreffen (M1-M3, M6, M8, M9) und Kundenwünsche schnell und flexibel umsetzen (M3, M4, M8). Dies ist besonders bei der Produktion von Handelsmarken essentiell. Nach Schmid et al. (2011) und dem BMLFUW (2017) gelten Flexibilität, Innovationsfreudigkeit und kontinuierliche Verbesserung (Brunner und Wagner, 2011) als wesentliche Erfolgsfaktoren für Exzellenz. Weiters empfehlen die Experten die Teilnahme an Wettbewerben, sowie die ausführliche Kommunikation im B2B (Business -to-Business) - und B2C (Business-to-Consumer) - Bereich über gewonnene Prämierungen und Zertifikaten. Zander (2016) führt an, dass die im Bereich B2B existierenden Zertifikate den Unternehmen den Marktzugang ermöglichen und Kooperationen erleichtern. Sie bleiben jedoch für den Verbraucher meist unbemerkt

(Zander, 2016). In diesem Zusammenhang bestätigen auch Gebhardt et al. (2019), dass kleine Unternehmen seltener über Zertifikate, Prämierungen und Nachhaltigkeit berichten.

Die Bedeutung von Exzellenz unterliegt zudem einer laufenden Veränderung (Schmid et al., 2011; BMLFUW, 2017). So nimmt der Eigenmarkenanteil bei Milch und Milchprodukten im Handel kontinuierlich zu (BMLFUW, 2016). Die Molkereien verfügen dabei eine tendenziell schwächere Verhandlungsposition gegenüber dem LEH (Tribl und Salhofer, 2013) und sind angehalten, sich klar zu positionieren. Obwohl die Mehrzahl der befragten Unternehmen Differenzierung aus Gründen der Kostenführerschaft verfolgt, sind es nach Porter (2010) Produkt- und Unternehmensdifferenzierungen, die Wettbewerbsvorteile durch produktbezogenen Mehrwerte (englisch *added value*) für Konsumenten bieten (Schmid et al., 2011). Sie gelten als Voraussetzung für den langfristigen Markterfolg von Unternehmen.

Obwohl Weindlmaier (2005) die Qualität der Milch und Milchprodukte als ein zentraler Erfolgsfaktor für Molkereien nennt, nennen nur zwei Experten (M2, M8) Hygienevorschriften. Möglicherweise gilt dies in der Branche als selbstverständlich, da die deren Einhaltung die Voraussetzung für das Bestehen am Markt sowie die Listungen durch den LEH darstellen.

Alle Experten (M1-M9) nennen zudem mehrere Aspekte, welche eine exzellente Molkerei auszeichnen. Dies macht deutlich, dass Exzellenz als ganzheitlicher Ansatz gesehen wird und bestätigt Wendelmaier, (2005), dass Erfolg multi-kausal bedingt ist.

6 Fazit

Zusammenfassend kann ein Zusammenhang zwischen Exzellenz und der Erfolgsfaktorenforschung festgestellt werden. Einen weiteren Zusammenhang sehen die Experten zwischen Exzellenz und Prämierungen. Gewonnene Prämierungen spielen primär bei der Kommunikation der Unternehmensleistungen eine entscheidende Rolle. Da kleine und mittlere Unternehmen nur eingeschränkte finanzielle Mittel verfügen, nutzen sie vor allem Homepage und Social Media als Kommunikationsplattformen mit den Kunden. Zertifikate gelten hingegen nur eingeschränkt als Zeichen für Exzellenz, da Handel und Kunden einen Großteil der Zertifikate vorgeben.

Obwohl aufgrund der teilweise sehr schwammigen Umschreibung von Nachhaltigkeit eine klare Abgrenzung der Nachhaltigkeitskommunikation bei der Websiteanalyse nicht immer eindeutig war, kann ein Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Exzellenz festgestellt werden. Die Molkereien erkennen das steigende Bewusstsein für Herkunft und Nachhaltigkeit. Das steigende Bewusstsein führt weiters dazu, dass sich Molkereien zukünftig verstärkt mit Lebensmittelzusatzstoffen und Unverträglichkeiten auseinandersetzen müssen. Aspekte der Nachhaltigkeit als identifizierte Zeichen von Exzellenz bieten daher vor allem für kleine Molkereien langfristige Erfolgsfaktoren und damit

Chancen zur Differenzierung gegenüber dem steigenden Kosten- und Konkurrenzdruck in der Branche. In Zukunft wird das Streben nach Exzellenz für Molkereien immer wichtiger. Nicht zuletzt aufgrund des wachsenden Anteils der Handelsmarken.

Weiters erlauben die eingeschränkten Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen keine Differenzierung durch Kostenführerschaft. Daher wird empfohlen, verstärkt auf eine Differenzierung durch Produkte mit Mehrwert zu setzen, sich dadurch von Mitbewerbern anzuheben, wodurch wiederum im Idealfall die Preisbereitschaft der Konsumenten erhöht. Aufbauend auf den vorliegenden Erkenntnissen empfehlen die AutorInnen weitere Forschungsarbeit zu der Frage: „Wie kann die österreichische Molkereiwirtschaft ihre Exzellenz im Rahmen des internationalen Wettbewerbs ausbauen, um auch in Zukunft einen fairen Milchpreis für die Landwirte sicherzustellen?“.

Literatur

- Benes, G. und Groh, P. (2012) Grundlagen des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München: Carl Hanser Fachbuchverlag.
- BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft) (2016) GRÜNER BERICHT 2016 [Onlineversion]. Wien: Selbstverlag.
- BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft) (2017) Wettbewerbe & Preise. <https://www.nachhaltigkeit.at/projekte/wettbewerbe> (02.05.2017).
- Brunner, F. und Wagner, K. (2011). Taschenbuch Qualitätsmanagement: Leitfaden für Studium und Praxis. 5. überarbeitete Aufl., München, Wien: Hanser.
- BvD (Bureau van Dijk) (2011) Aurelia: Quick Guide. https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/s/library/databases_info_image/aurelia_neo.pdf (30.10.2018).
- Engel & Zimmermann und ZNU (Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung) (2013) Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation: Wo steht die Lebensmittelwirtschaft [Onlineversion]. Gauting bei München und Witten.
- Europäische Kommission (2003) Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen [Onlineversion]. Brüssel: Selbstverlag.
- Flick, U. (2011) Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flint, L., Kuhnert, H., Lagner, B., Lassen, B., Nieberg, H. und Strohm, R. (2016) Prozess nachhaltige Milcherzeugung – Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmoduls zur Erfassung und Bewertung von Nachhaltigkeitskriterien auf milchviehhaltenden Betrieben. Thünen Working Paper 54, Braunschweig.
- Gebhardt, B. (2016) Ausgezeichnet! Nachhaltigkeitspreise für Unternehmen der deutschen Ernährungswirtschaft. Hamburg: Dr. Kovač.

- Gebhardt, B. Ding, J. und Strohäker, T. (2019) Besser, schneller, nachhaltiger: Exzellenzkommunikation in der deutschen Milch- und Fleischverarbeitung im Branchenvergleich. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, under review.
- Hentze, J. und Thies, B. (2014) *Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting* Berlin: Springer Gabler.
- Kirchhoff, K. (2006) CSR als strategische Herausforderung. In: Gazdar, K., Habisch, A., Kirchhoff, K. R., Vaseghi, S. (Hrsg.) *Erfolgsfaktor Verantwortung*. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kurz, R. und Wild, W. (2015) Nachhaltigkeit und Unternehmen [Onlineversion]. *uwf - UmweltWirtschaftsForum* 4, 23, 323-328.
- LEL (Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der Ländlichen Räume) (2016) *Agrarmärkte 2016*. Schwäbisch Gmünd: Selbstverlag.
- Luhmann, H., Schaper, C., Theuvsen, L. und Weiland, I. (2017) Was bedingt die Bereitschaft deutscher Milcherzeuger zur Teilnahme an einem Nachhaltigkeitsstandard? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.*, Band 52, 281-293.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Aufl., Weinheim: Beltz.
- Porter, M. (2010) *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 7. Auflage., Frankfurt: Campus.
- Schmid, E., Larcher, M., Schönhart, M. und Stiglbauer, C. (2011) Ende der Milchquote – Perspektiven und Ziele österreichischer Molkereien und MilchproduzentInnen. *Forschungsbericht im Auftrag des BMLFUW*. https://wpr.boku.ac.at/wpr_dp/DP-52-2011.pdf (30.10.2018).
- Steffens, N. (2013) *Supply Chain Management im Agribusiness: Herausforderungen für Molkereigenossenschaften*. Dissertation an der Universität Göttingen. 1. Auflage. Göttingen: Cuvillier.
- Tribl, C. und Salhofer, K. (2013) *Marktmacht und räumlicher Wettbewerb entlang der Wertschöpfungskette von Milch*. Abschlussbericht zu Projekt AWI/158/06 „Industrieökonomische Analysen der Sektoren Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung“ [Onlineversion]. Wien: Bundesanstalt für Agrarwirtschaft.
- Veer, B. und Teitscheid, P. (2010) *Wie nachhaltig sind Molkereien? – Teil 1 und 2* [Onlineversion]. *Deutsche Molkerei Zeitung* 21, 22-24 und 22, 20-22.
- Voeth, M. und Herbst, U. (2013) *Marketing-Management – Grundlagen, Konzeption und Umsetzung*. Köln: Schäffer Poeschel.
- Von Alvensleben, R. (2000) Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte [Onlineversion]. *Agrarwirtschaft* 49, 399-402.
- Weindlmaier, H. (2005) Qualitätsmanagementsysteme in der Ernährungswirtschaft: Beweggründe, Entwicklungen und Perspektiven. In: Darnhofer, I., Pöchtrager, S. und Schmid, E. (Hrsg.) *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 14 [Onlineversion]. Wien, 7-26.
- Winkelmann, T. (2004) *Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft*. Dissertation an der Universität München, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. München.
- Zander, K. (2016) „Ethischer Konsum“ - Anforderungen an Umwelt- und Sozialzertifizierungen bei Lebensmitteln. In: Friedel, R.; Spindler, E. A. (Hrsg.) *Zertifizierung als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Gabler, 277-285.