

# Erfolgsfaktoren kooperativer Systeme in der Molkereiwirtschaft – eine Fallstudie

C. Eichert, M. Hafner, M. Kreeb und C. Weißenberg<sup>1</sup>

*„Die Verbraucher können nachvollziehen, wie die Milch ins Glas und der Joghurt ins Müsli kommt. Sie können ihrem Geld auch zuschauen, wie es im Kuhstall arbeitet. Und eine Rendite in Form von Naturalien ist in Zeiten globaler Finanzkrisen nicht das Schlechteste“ (Hahn, 2009).*

**Abstract – Am Beispiel der süddeutschen Regionalmarke „Unsere Kleine Molkerei“ soll beispielhaft aufgezeigt werden, wie kooperative Systeme zu einem nachhaltigen und zukunftsfähigen Geschäftskonzept führen können. Hierfür wird, nach einer Einleitung in die Thematik, ein strategisches Hybrid-Netzwerk eingeführt und diskutiert.**

## EINLEITUNG

Laut einer aktuellen GfK-Erhebung unter Milchkäufern rangieren Regionalität, Umweltfreundlichkeit und Qualität als Kaufkriterien auf den ersten Plätzen (Deiseroth, 2010). Ein Trend zu Nachhaltigkeitsbestrebungen, Regionalität und fairen Erzeugerpreisen lässt sich bis in den Discount hinein belegen. Vielfach werden diese wirtschaftlich motivierten Mehrwert-Bestrebungen aus Verbrauchersicht jedoch als „greenwashing“ abgetan, da vielen dieser Ansätze ein Glaubwürdigkeitsdefizit anhaftet (Ketchum Pleon, 2010). Aus Verbrauchersicht hinreichendes Kriterium für Glaubwürdigkeit ist ein gewisser Grad an Nachvollziehbarkeit und Rückverfolgbarkeit der Erzeugung und Verarbeitung. Bei ungestützten Erhebungen wird offensichtlich, dass kritische Konsumenten lokalen Bioläden (19,3% aller ungestützten Nennungen) sowie dem örtlichen Hofladen mehr als allen anderen Vermarktungsformen vertrauen (ibid.). Neue Konsumentengruppen wie die der LOHAS haben eine starke Affinität gegenüber regionalen Lebensmitteln und stellen eine erhebliches Kaufkraftpotential dar (Kreeb et al., 2008). Die Präferenz des Regionalen wird in einer weiteren Studie bestätigt: Laut Toler et al. (2009) sind Verbraucher unabhängig vom Vertriebskanal und weiteren Produktparametern bereit, mehr für regional erzeugte Produkte zu bezahlen. Dies zeigt, dass eine regionale Vermarktungsausrichtung erhebliches Wachstumspotenzial besitzt.

Eine Rückkehr zu regionalen Überlegungen zeigt sich nicht nur in der Konsumwelt, sondern lässt sich in ähnlicher Weise im Bereich der Finanzen erkennen. So erfreuen sich regionale Öko-Investments eines regen Zulaufs, Nachhaltigkeit wird zum zentra-

len Anlagekriterium (SevenOne Media, 2009). Ein Beispiel hierfür ist die seit 2006 bestehende Regionalwert AG (Blum, 2009).

Forschungen im Bereich der Lebensmittellogistik (van Hofwegen et al., 2005) weisen darauf hin, dass eine verstärkte Kundenorientierung in regionalen Kooperationen des Lebensmittelsektors erhebliche Nutzenvorteilen für die Kunden-Hersteller-Handel-Beziehungen liefern kann. Die vorliegende Arbeit weist diesen Effekt anhand der Fallstudie „Unsere kleine Molkerei“ nach und entwickelt dazu das Modell eines Strategischen Hybrid-Netzwerkes.

## HINTERGRUND HOFMOLKEREI

„Unsere Kleine Molkerei“ besteht im Tübinger Umland seit Jahren als reine Bioland-Milchmarke. Sie zeichnet sich durch nachhaltige Erzeugung auf biologisch bewirtschaftenden Bauernhöfen und sehr kurzen Verarbeitungswegen – Produktion und Abfüllung in und um Tübingen – aus. Als weitere Besonderheit ist eine Listung in den Regalen fast aller konventioneller Lebensmittelhändler zu nennen. Ende 2009 wurde die Tübinger Stadtmolkerei nach über 80 Jahren von der Großmolkerei Allgäuland geschlossen. Als Reaktion haben sich Tübinger Bürger und Biobauern zum „Aktionsbündnis regionale Biomilch“ zusammengeschlossen, um weiterhin mikroregional erzeugte und verarbeitete Biomilch anbieten zu können.

In Form von Hoffesten, Schulbesuchen und touristischen Aktivitäten („Milchlehrpfad“) soll zukünftig ein hoher Grad an Transparenz, Rückverfolgbarkeit und Kundenbindung sichergestellt werden. Zudem ist für den ersten Erweiterungsschritt die Einführung einer innovativen und der momentan ökologisch „konsequentesten“ Schlauchbeutel-Milchverpackung mit 40% Kreideanteil geplant. Die Darstellung und Berechnung des „CO<sub>2</sub>-Rucksacks“ (*carbon footprint*) soll ebenfalls in einem weiteren Ausbauschritt erfolgen.

Da die notwendigen Investitionen in Gebäude sowie Abfüllanlagen aus bäuerlichem Budget nicht darstellbar sind, wurde die Idee einer Bürgerbeteiligung im Rahmen einer *mezzaninen Geldanlage* (Genussrecht) geboren: Interessierte Bürger und Verbraucher können sich über sogenannte Genussrechte finanziell an diesem Projekt beteiligen. Als mezzanine Geldanlagen stellen Genussrechte eine Mischform

<sup>1</sup> M.Sc. C. Eichert, Institut für landw. Betriebslehre (410a), Universität Hohenheim, Stuttgart (eichert@uni-hohenheim.de).

cand. oec. M. Hafner, Dr. M. Kreeb, Fachgebiet Umweltmanagement (510m), Universität Hohenheim, Stuttgart.

B.Sc. C. Weißenberg, Universität Kassel-Witzenhausen.

zwischen Fremdkapital und Eigenkapital dar. Gegenüber Banken werden sie wie Eigenkapital behandelt. Die privaten Investoren sind nicht an Unternehmensentscheidungen beteiligt, sondern stellen über eine bestimmte Laufzeit hinweg Geld zur Verfügung, welches einer festen, vorher vereinbarten Verzinsung durch das Unternehmen unterliegt. Als Anleger trägt man das finanzielle Risiko des Unternehmens mit, folglich ist diese Finanzierungsform idealerweise für länger bekannte Unternehmen mit hohem Vertrauenskapital darstellbar (Weißenberg, 2009). Über die Zeichnung von Genussrechten sichert sich die Molkerei die Bindung eines treuen Kundenstamms.

#### ERFOLGSFAKTOREN FÜR HOFMOLKEREIEN

Als wichtigste Erfolgsfaktoren für die Entstehung von Hofmolkereien sieht Weißenberg (2009) eine starke Einbindung des (sozialen) Umfeldes, inklusive politischer Gremien, die Bereitschaft zu finanzieller Bürgerbeteiligung für den Aufbauprozess, eine öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung zur Sicherstellung des Vermarktungserfolgs, das Vorhandensein von Absatzkanälen, sowie Beharrlichkeit der Projektinitiatoren und -berater. Dienel et al. (2003) sehen als weitere wichtige Erfolgsparameter eine gezielte und adäquate Kommunikationspolitik ggü. den Konsumenten, eine Spezialisierung bei der Produktverarbeitung und Verarbeitungstechnologie, die Ausnutzung kurzer Transportwege und von Skaleneffekten (Produktionsmenge), sowie ein systematisches Marketing bezüglich der Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses. All diese Parameter können für die vorliegende Fallstudie als erfüllt oder weitestgehend erfüllt angesehen werden.

#### ANGEWANDTE METHODIK

Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften stellt die Erforschung kooperativer Systeme einen jungen Zweig der Nachhaltigkeitsforschung dar. Die Arbeiten von Haasis (2008) im Bereich des Produktions- und Logistikmanagements zur Planung und Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen als betriebswirtschaftliche Herausforderung sind hier einschlägig. Die in der betriebswirtschaftlichen Forschung eingeführte Typisierung von Produktionsnetzwerken (Buse et al., 1997) wie Strategisches Netzwerk, Virtuelles Unternehmen, Regionales Netzwerk und Operatives Netzwerk wird in der vorliegenden Arbeit im Sinne des Typus Strategisches Hybrid-Netzwerk erweitert, in dessen Zentrum ein fokales Produzent steht, der gleichzeitig Aufgaben eines Maklers des regionalen Netzwerkes übernimmt (Hybridfunktion I).

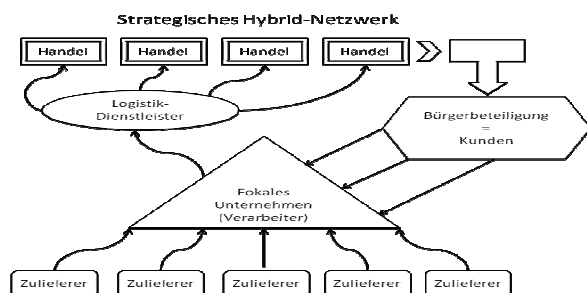


Abbildung 1. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Buse et al. (1997)

Dieses fokale Unternehmen hat im vorliegenden Fallbeispiel eine außergewöhnliche Nähe zu den Kunden, da die Kunden gleichzeitig neben der Nachfragefunktion auch eine Finanzierungsfunktion im Bereich der mezzaninen Finanzierungsinstrumente (Hybridfunktion II) inne haben. Dadurch wird eine hohe Kundenbindung durch monetäre und nicht-monetäre Anreize generiert und eine dauerhafte Einbindung sichergestellt. Die Erforschung und Anwendung der Methodik auf das Fallbeispiel wird in einer momentan laufenden Abschlussarbeit vertiefend fortgesetzt.

#### LITERATUR

- Blum, M. (2010). Rendite, die alle reich macht. In: *BrandEins* 02/10.
- Buse, H., Luczak, P., Pfohl, H.C., Stengel und von Weber (1997). Wandelbarkeit von Produktionsnetzen: Auswirkungen auf die Gestaltung des interorganisatorischen Logistiksystems. In: Dangelmaier, W. (Hrsg.). *Vision Logistik: Logistik wandelbarer Produktionsnetze*, S.71-139. Paderborn.
- Deiseroth, R. (2010). *Trends im Markt der Molkereiprodukte*. GfK SE – Panel Service.
- Dienel, W., Kunz, J. und Berkenhagen, J. (2003). *Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen*. Abschlussbericht zum BLE-Forschungsprojekt 514-43.50/02OE416
- Haasis, H.-D. (2008). *Produktions- und Logistikmanagement – Planung und Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hahn, U. (2009). *Bauern und Bürger als Genossen*. In: Schwäbisches Tagblatt, 01.12.2009, Tübingen.
- Ketchum Pleon (2010). *Nachhaltigkeit im Lebensmittelhandel*. Branchen-Barometer I/2010: Ergebnisse der Konsumentenbefragung.
- Kreeb, M., Motzer, M. und Schulz, W. (2008). LOHAS als Trendsetter für das Nachhaltigkeitsmarketing. In: Schwender, C., Schulz, W. und Kreeb, M. (Hrsg.): *Medialisierung der Nachhaltigkeit - Das Forschungsprojekt balance[f]: Emotionen und Ecotainment in den Massenmedien*, S.303-314. Metropolis, Marburg 2008.
- SevenOne Media (2009). *TrendReport Grün*. SevenOne Media GmbH, Unterföhring.
- Toler, S., Briggeman, B.C., Lusk, J.L. und Adams, D.C. (2009). Fairness, farmers markets, and local production. *American Journal of Agricultural Economics* 91(5), pp. 1272-1278.
- van Hofwegen, G., Becx, G. und van den Broek (2005). *Drivers for competitiveness in agri-food chains: A comparative analysis of 10 EU food product chains*, WP4 EUMercoPol, Wageningen.
- Weißenberg, C. (2009). *Wie entsteht eine Regionalmolkerei? Eine Analyse von Praxiserfahrungen zum Entstehungsprozess von regionalen Molkereien*. Bachelorarbeit, Universität Kassel Witzenhausen.