

Von der Weide auf den Teller: Risikoteilung beim Aufbau von Geschäftsmodellen für Rindfleisch in der Gemeinschaftsverpflegung

Haack M.¹, Lauterbach J.¹, Böhm U.² & Häring, A.M.¹

Keywords: Geschäftsmodelle, Risiko, Gemeinschaftsverpflegung

Abstract

Extensive cattle grazing systems meet consumer demands for animal welfare and provide a range of ecosystem services. Despite its importance, the valorisation of grassland often does not take place in the region where it is produced. This paper explores a regional business model between farmers, processors, and caterers. The empirical findings demonstrate that a balanced distribution of risks and benefits can be achieved by adapting organizational practices in canteen kitchens. Purchasing beef halves and quarters, rather than individual cuts, facilitates economically viable minimum quantities, nose-to-tail marketing and reduces processing costs, enabling market-based pricing.

Einleitung und Zielsetzung

Eine extensive, an Grünland gebundene Weidehaltung von Rindern fördert die Bodenfruchtbarkeit und Artenvielfalt und leistet einen wichtigen Beitrag zur Offenhaltung der Kulturlandschaft (Jedicke et al. 2012). Eine Beweidung mit Rindern ermöglicht es, Grünland von geringerer Futterqualität für die menschliche Ernährung zu nutzen und gleichzeitig hochwertiges Rindfleisch in einer von Verbraucher*innen bevorzugten Haltungsförm zu produzieren. Trotz dieser Bedeutung erfolgt eine Inwertsetzung des Grünlandes bislang häufig nicht in der Region der Erzeugung. Gründe für die Verlagerung der Wertschöpfung umfassen fehlende Schlacht- und Verarbeitungsstrukturen, begrenzte Absatzmöglichkeiten und geringe Gewinnmargen bei regionaler Mast. Ein Hemmnis für den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten (WSK) besteht darin, dass Landwirtschafts- und Verarbeitungsbetriebe aufgrund der stärkeren Verhandlungsposition von Großabnehmern eine ungleich höhere Last der Risikoverteilung tragen (Gassler und Roetzschke 2022). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Geschäftsmodelle in WSK für Fleisch besonderer Qualitäten mit Großabnehmern gestaltet werden können, um Risiken und Nutzen für alle Beteiligten zufriedenstellend zu verteilen.

Methoden

Als Fallbeispiel diente der Aufbau einer regionalen WSK für Weiderindfleisch in die Gemeinschaftsverpflegung (GV) in Nordostdeutschland. Dazu wurden in verschiedenen Stadien (April 2021 - August 2023) des Auslotungsprozesses geeigneter Geschäftsmodelle 47 Interviews mit Vertreter*innen der beteiligten Unternehmen aus den Bereichen Landwirtschaft, Verarbeitung und Betriebsgastronomie durchgeführt. In einer gemeinsamen Konzeptionsphase zu Projektbeginn wurden die spezifischen Anforderungen der Akteure an den Kooperationsaufbau erfasst. In der anschließenden Erprobungs- und

¹ Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Schicklerstraße 5, 16225 Eberswalde, michaela.haack@hnee.de

² Zentrum Technik und Gesellschaft, TU Berlin, Kaiserin-Augusta-Allee 104, 10553 Berlin

Optimierungsphase, die in Form von drei Testvermarktungen vom Landwirt über den Verarbeiter an die GV erfolgte, wurden die beteiligten Unternehmen kontinuierlich zu ihren Anpassungs- und Lernprozessen beim Aufbau der regionalen Kooperation befragt.

Ergebnisse und Diskussion

Basierend auf den seitens der Wirtschaftsakteure formulierten Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit und organisatorische Aspekte des Vorhabens wurden während der Testläufe verschiedene Anpassungsprozesse in den Unternehmen vorgenommen. Ein zentraler Aspekt beim Aufbau des Geschäftsmodells bestand darin, das Risiko der für den Verarbeiter notwendigen Ganztierverwertung sowie die Abnahme einer Mindestmenge an Tieren pro Schlachtttermin mit den GV-Küchen zu teilen. Dies konnte erfolgreich umgesetzt werden, indem die GV Rinderhälften und -viertel abnahm, wodurch der Verarbeiter in der Lage war, die Rinder vollständig zu vermarkten, ohne einzelne Teilstücke in anderen Vertriebskanälen absetzen zu müssen. Zusätzlich einigten sich die beteiligten Akteure auf einen geeigneten Lieferrhythmus (2-3 Monate), um Logistik- und Prozesskosten zu verringern. Diese Vereinbarungen erforderten von den GV-Einrichtungen ein Umdenken bei der Einkaufs- und Speiseplanung. Statt Rohstoffe für bestimmte Gerichte zu bestellen, wurde die Planung der Gerichte an dem verfügbaren Angebot und dem festgelegten Lieferrhythmus ausgerichtet. Die GV-Küchen übernahmen aufgrund der großen Liefermengen zudem das Risiko möglicher Qualitätsverluste durch die notwendige Einlagerung der Waren.

Durch diesen Paradigmenwechsel bei den Abnehmern gelang es, eine ökologisch und ökonomisch sinnvolle Ganztierverwertung umzusetzen, Prozesskosten zu reduzieren und eine marktgerechte Preisgestaltung für alle beteiligten Unternehmen zu erreichen. Es war jedoch nicht möglich, langfristige Vereinbarungen zu verbindlichen Abnahmemengen, Lieferhäufigkeit und zu festgelegten Preisen zwischen den Kooperationspartner*innen zu treffen. Damit bleibt das Risiko für die Bereitstellung der Tiere vorerst beim Landwirt und für den weiteren Vertrieb an die GV beim Verarbeiter.

Schlussfolgerungen

Der Aufbau regionaler Kooperationen mit fairer Verteilung von Risiken und Nutzen ist in mittelgroßem WSK mit Einschränkungen möglich. Welche Voraussetzungen nötig sind, damit Akteure bereit sind Anpassungen in ihren Unternehmensabläufen umzusetzen, ist Gegenstand einer weiteren Analyse (Beitrag Lauterbach J. et al. 2024).

Danksagung

Dieser Beitrag entstand im Projekt "WertWeideVerbund" (FKZ: 03WIR0806A). Gefördert vom BMBF im Programm "WIR! Wandel durch Innovation in der Region"

Literatur

- Gassler, Brigitte; Roetzschke, Laura (2022): Strategien zum Umgang mit pandemie-bedingten Unsicherheiten und Nachfrageschocks in regionalen Wertschöpfungsketten. Hg. v. Schriftreihe der Rentenbank (38). Online verfügbar unter <https://tinylink.net/igQP3>, zuletzt geprüft am 25.09.2023.
- Jedicke, Eckhard; Metzner, Jürgen; Unsel, Liselotte (2012): Extensiv beweiden. Zukunftsfähiger Naturschutz auf Weidegrünland in der EU, Bund und Ländern. Hrsg. DVL.