

## Kooperationen für eine nachhaltige Hühnerhaltung

Nölting B<sup>1</sup>, Gutendorf M<sup>1</sup> & Schäfer M<sup>1</sup>

*Keywords: innovation, cooperation, ethical animal husbandry, dual-purpose chicken.*

### Abstract

*Cooperation is an important function in innovation processes for sustainable land management. Against this background the paper analyses the cooperation in three German case studies of ethical organic poultry production and compares their cooperation. The analysis reveals a tension between two rival goals of cooperation – animal welfare versus economic performance.*

### Einleitung: Durch Kooperation zu nachhaltiger Hühnerhaltung

Die landwirtschaftliche Tierproduktion in Deutschland steht in der Kritik. Der Wissenschaftliche Beirat für Agrarpolitik beim Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft hält „die derzeitigen Haltungsbedingungen eines Großteils der Nutztiere für nicht zukunftsfähig“ (WBA 2015, S. i). Das trifft auch auf die Hühnerhaltung zu, selbst im Ökolandbau. Neben Zucht und Tiergesundheit ist das Töten von männlichen Küken von Legehybriden problematisch (Hörning & Häde 2015, Reuter 2014). Vor diesem Hintergrund untersucht das Forschungsprojekt ginkoo, wie sich Innovationsprozesse für eine nachhaltige Landwirtschaft im Bereich Tierhaltung verbessern lassen. In einem transdisziplinären Ansatz werden gemeinsam mit PraxisakteurInnen Innovationen für ein nachhaltiges Landmanagement entwickelt, wobei die Ideen der PraxispartnerInnen den Ausgangspunkt bilden. Ein Projektpartner ist die Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG mit dem regionalen Projekt *ei care* zu Zweinutzungshühnern in Nordostdeutschland.

Ein Element nachhaltiger Landnutzung sind Kooperationen. Als Arbeitshypothese nehmen wir an, dass sie erstens die Zusammenarbeit heterogener Akteure ermöglichen, die dann ganzheitliche soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsleistungen hervorbringen und unerwünschte Nebenfolgen vermeiden. Zweitens können sie dazu beitragen, die Marktposition der Initiativen zu stabilisieren oder diese über alternative Modelle zu finanzieren. So können Wettbewerbsnachteile gegenüber Anbietern, die Probleme externalisieren, ausgeglichen werden. Hierbei handelt es sich um konkurrierende Kooperationsziele. Das Management solcher Kooperationen muss diese Ambivalenz austarieren, was besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement stellt (Swoboda 2003, Wodja et al. 2006). Der Beitrag untersucht die Kooperationen von drei Initiativen nachhaltiger Hühnerhaltung, um die Potenziale, aber auch Grenzen von Kooperationen herauszuarbeiten.

### Methoden: Qualitative Fallstudien

Auf Basis der Forschungsliteratur wurde ein Analyserahmen für Kooperationen im nachhaltigen Landmanagement entwickelt, der in drei qualitativen Fallstudien eingesetzt wurde. Es handelt sich um ähnliche Fälle ethischer Hühnerhaltung, so dass die

---

<sup>1</sup> Zentrum Technik und Gesellschaft, TU Berlin, Hardenbergstr. 16-18, D-10623 Berlin, E-Mail: noelting@ztg.tu-berlin.de, schaefer@ztg.tu-berlin.de, gutendorf@ztg.tu-berlin.de.

Kooperationen vergleichbar sind. Während die empirische Untersuchung zu *ei care* auf einer ausführlichen Situationsanalyse mit ca. 15 Experteninterviews beruht, wurden für die Vergleichsfälle ein bzw. zwei Experteninterviews, Internetrecherchen und Dokumentenanalysen durchgeführt.

### **Ergebnisse: Vergleich von Kooperationen nachhaltiger Hühnerhaltung**

**Herrmannsdorfer Landhuhn:** 2008 starteten die Herrmannsdorfer Landwerkstätten bei München die Haltung von Zweinutzungshühnern als eine der ersten Initiativen dieser Art in Deutschland ([blog.herrmannsdorfer.de](http://blog.herrmannsdorfer.de)). 2015 wurden 1.500 Hähne geschlachtet und 180.000 Eier produziert. Es handelt sich um eine Kreuzung der Rassen Les Bleus und Sulmtaler, die nach den Richtlinien von Biokreis in Mobilställen gehalten werden. Eier und Fleisch werden in eigenen Filialen im Raum München vermarktet. Die gesamte Wertschöpfungskette wird weitgehend von den Landwerkstätten abgedeckt; eine Kooperation besteht mit zwei Partnerbetrieben für die Legehennenhaltung. Ein Wachstum soll nur dosiert erfolgen. VerbraucherInnen unterstützen die Initiative finanziell mit „Landuhndarlehen“, die als Warengutscheine zurückgezahlt werden. 2012 erhielt die Initiative den Förderpreis ökologischer Landbau.

**ei care:** Das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn startete 2011 in der Region Berlin-Brandenburg ([www.aktion-ei-care.de](http://www.aktion-ei-care.de)). Die Initiatoren waren LandwirtInnen, die Marktgemeinschaft der Naturland Bauern AG und ein regionaler Naturkostgroßhändler, die einen ganzheitlichen Ansatz in der Hühnerhaltung verfolgen. Die Hühner der robusten Rasse Les Bleues werden überwiegend in Mobilställen gehalten und erzeugen hochwertiges Fleisch. 2015 wurden in acht kleineren Gemischtbetrieben 2.000 Hähne und 406.000 Eier erzeugt und unter der Marke *ei care* in Berlin-Brandenburg verkauft. *Ei care* wurde 2012 als Best New Product der BioFach ausgezeichnet.

**Bruderhahn Initiative Deutschland e.V.:** Die Initiative wurde 2012 durch einen Landwirt und regionale Naturkostgroßhändler ins Leben gerufen, um das Küken töten zu beenden ([www.bruderhahn.de](http://www.bruderhahn.de)). Die Brüder der Legehybriden werden trotz schlechter Leistung nach den Richtlinien von Bioland und Demeter großgezogen, das Fleisch wird überwiegend zu Babynahrung verarbeitet. Die Aufzucht der Brüder wird durch einen Aufschlag auf die Eier querfinanziert. In 2015 wurden 8 Millionen Eier verkauft und ca. 29.300 Bruderhähne in 19 Partnerbetrieben aufgezogen. Die Produkte werden deutschlandweit vermarktet. Die Haltung von Legehybriden wird als Brückenlösung angesehen, bis leistungsstarke Öko-Zweinutzungshühner gezüchtet werden, woran sich Bruderhahn u.a. 2015 als Mitgründer der Ökologischen Tierzucht beteiligt. Weiter gelang es, das Küken töten in der Öffentlichkeit zu positionieren.

Die Kooperationen der drei Initiativen wurden anhand von sechs Kooperationsmerkmale analysiert. Ob eine Kooperation auf nachhaltige Entwicklung abzielt, lässt sich an den ersten drei Merkmalen festmachen: a) die Ziele der Kooperation, b) die Akteure und c) die Form des Leistungsausgleichs. Wie die Kooperation organisiert und gesteuert wird, kann durch d) ihre Struktur, e) das operative Management sowie f) Kommunikation und Kooperationskultur charakterisiert werden (vgl. Tab. 1). Der Leistungsausgleich von Aufwand und Ertrag (vgl. 3) erfolgt unterschiedlich, aber immer zahlen die KundInnen einen höheren Preis als für durchschnittliche Öko-Produkte. Während sich die Eier gut verkaufen, ist die Fleischvermarktung an KonsumentInnen deutlich schwieriger. Bezüglich der Außenkommunikation (vgl. 6) sind die Internetseiten ein wichtiger Kanal, bei den Herrmannsdorfem auch der direkte KundInnenkontakt. Die Kooperationskulturen beruhen wesentlich auf Vertrauen, das oft in vorhergehenden Kooperationen gewachsen ist.

**Tabelle 1: Gegenüberstellung der Kooperationen der drei Initiativen**

Kooperationsmerkmal	Herrmannsdorfer Landhuhn	ei care	Bruderhahn Initiative Deutschland e.V.
<b>1. Ziele</b>	Ganzheitlicher Ansatz: robuste Zweinutzungshühner, lokale Wertschöpfungskette, eigene Zucht	Ganzheitlicher Ansatz: robuste Zweinutzungshühner, regionale Wertschöpfungskette, Modell für kleine Gemischtbetriebe	Brückenlösung: Aufzucht der Bruderhähne der Legehybriden; Zucht von Öko-Zweinutzungshühnern
<b>2. Akteure</b>	Herrmannsdorfer Landwerkstätten, 2 Partnerbetriebe, Tierzucht, VerbraucherInnen → lokal, wenige homogene Akteure	8 Erzeugerbetriebe, Marktgesellschaft der Naturland Bauern, Öko-Großhändler, Schlachtereien, Forschungsprojekt → regional, mehrere unterschiedliche Akteure	19 Erzeugerbetriebe, 5 Öko-Großhändler, Brütereien, Verarbeiter, Tierzucht → national, bundesweites, heterogenes Akteursnetz
<b>3. Leistungsausgleich (incl. Finanzierung)</b>	Gesamte Wertschöpfungskette in Händen der Landwerkstätten, überdurchschnittliche Preise für die Endverbraucher (im Raum München)	Erzeuger erhalten Preise über Bio-Durchschnitt, Logistik & Zwischenhandel durch Großhändler; Akteure arbeiten kaum kostendeckend; KundInnen wenig einbezogen	Eier werden mit 4 Cent Aufschlag verkauft, größerer Anteil an Erzeuger für Bruderaufzucht, kleiner Anteil für Züchtung
<b>4. Kooperationsstruktur</b>	Fokales Unternehmen deckt Wertschöpfungskette ab, Kooperationsvertrag mit Partnerbetrieben, Darlehensvertrag mit KundInnen	Überwiegend informell, mündliche Absprachen; Ziele und Verantwortlichkeiten sind nicht vertraglich geregelt	Verein schließt Verträge mit Erzeugerbetrieben
<b>5. Operatives Kooperationsmanagement</b>	Organisation durch Landwerkstätten, mündl. Absprachen	Kooperationsmanagement durch Forschungsprojekt finanziert, mündliche Absprachen	Koordinierungsstelle und Lenkungsreis steuern Netzwerk und Aktivitäten
<b>6. Kommunikation, Kooperationskultur</b>	Enge interne Kommunikation, Verbraucherinformation in München (Hofführungen) Persönliches Vertrauensverhältnis	Enge Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette, wenig direkte Information der KonsumentInnen Gewachsenes Vertrauensverhältnis	Information der KundInnen & Politik, großes Medienecho Gewachsenes Vertrauensverhältnis

### Diskussion: Vergleich der Kooperationen

Alle Initiativen setzen sich für eine nachhaltige, ethische Öko-Hühnerhaltung ein und kooperieren in unterschiedlicher Form, teilweise heterogene Akteure bringen dabei unterschiedliche, sich ergänzende Ressourcen und Kompetenzen ein. Für die Erreichung der Ziele spielt Kooperationen jeweils eine unterschiedliche Rolle.

Das Herrmannsdorfer Landhuhn ist ein kleines Projekt, die Kooperation wird weitgehend vom Mutterbetrieb sowie von der zahlungskräftigen Kundschaft in München. (Landhuhndarlehen) getragen. Das anspruchsvolle, ganzheitliche Konzept wird lokal mit wenigen PartnerInnen sehr stimmig koordiniert, ist aber nur bedingt übertragbar.

*Ei care* verfolgt einen ähnlich ganzheitlichen Anspruch, agiert jedoch im größeren regionalen Maßstab und möchte kleineren Gemischtbetrieben eine Einkommensdiversifizierung bieten. *Ei care* hat sich aus dem Tun heraus entwickelt, so dass Ziele und Organisationsstrukturen der Kooperation noch nicht vertraglich festgelegt sind. Die Einbindung der Bioläden und VerbraucherInnen bei der Vermarktung des komplizierten Produkts (Verfügbarkeit, Kopplung von Eiern und Fleisch, hoher Preis

etc.) ist noch gering. Der Maßstab von *ei care* ist zu groß für eine Nischenklientel und zu klein, um Skaleneffekte zu nutzen, so dass trotz hoher Preise die Wirtschaftlichkeit über die gesamte Wertschöpfungskette kaum gegeben ist. Die Koordinierungsstruktur wird über ein Forschungsprojekt finanziert. Von alle drei Fällen hat *ei care* die größten Herausforderungen beim Kooperationsmanagement zu meistern.

Die Bruderhahn Initiative ist das Projekt mit dem größten Volumen und den meisten PartnerInnen. Das Konzept liegt dichter an den herrschenden Produktionsstrukturen, weil mit leistungsstarken Legehybriden gearbeitet wird, was das Projekt vergleichsweise konkurrenzfähiger macht. Die Öffentlichkeitsarbeit fokussiert sich mit großem Erfolg auf das Kükentöten, was von den VerbraucherInnen honoriert wird. Dies vereinfacht die Kooperationsanforderungen, die gut gemanagt werden. Für die langfristige Problembehebung engagiert sich Bruderhahn in der Öko-Hühnerzucht.

### **Schlussfolgerungen: Potenziale und Grenzen von Kooperationen**

Die Fälle zeigen unterschiedliche Modelle ethischer Hühnerhaltung. Erfolgreich sind die Kooperationen v.a. dann, wenn sie auf spezifische Ziele und Akteure abgestimmt werden. Dafür ist erstens eine Kooperation über die gesamte Wertschöpfungskette notwendig. Zweitens müssen die VerbraucherInnen einbezogen werden, was eine Änderung ihres Konsumverhaltens verlangt. Doch durch Kooperation allein lassen sich die (ökonomischen) Nachteile nicht aufwiegen. Nachhaltige Hühnerhaltung bleibt in einer Nische, wenn sich die politischen Rahmenbedingungen nicht ändern. Bislang setzt die Bundespolitik auf die Früherkennung des Geschlechts im Ei. Mit dieser technischen Lösung werden jedoch Probleme der Zucht und Haltung nicht gelöst. Eine übergreifende Kooperation könnte die Akteure der nachhaltigen Hühnerhaltung stärken. Sie können voneinander lernen, eine größere Marktmacht entfalten und ihrer gesellschaftspolitischen Botschaft mehr Nachdruck verleihen.

### **Danksagung**

Das Projekt ginkoo ([www.ginkoo-projekt.de](http://www.ginkoo-projekt.de)) wird als "Transdisziplinäre Innovationsgruppe zur Entwicklung und Umsetzung neuer Systemlösungen im Nachhaltigen Landmanagement" vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

### **Literatur**

- Wissenschaftlicher Beirat Agrarpolitik beim BMEL (2015) Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung. BMEL, Berlin.
- Hörning B & Häde F (2015) Zweinutzungshühner im Ökolandbau? In: Beiträge zur 13. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. Köster, Berlin: 395-398.
- Reuter K (2014) Vermeintlich wertlos. In: Agrarbündnis (Hrsg.) Der kritische Agrarbericht 2014. ABL Bauernblatt Verlag, Hamm: 234-240.
- Swoboda B (2003) Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes J, Swoboda B & Morschett D (Hrsg.) Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler, Wiesbaden: 35-64.
- Wodja F, Herfort I, Barth A (2006) Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und der Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse. In: Wodja F, Barth A (Hrsg.) Innovative Kooperationsnetzwerke. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden: 1-26.