
Bachelorarbeit

-

Fairness als Basis für nachhaltige Wertschöpfung in der Käsebranche

ZHAW School of Management and Law

Autor: Adrian Gubser

Matrikelnummer: 16571200

Dozent: Prof. Dr. Mathias Schüz

Bachelorarbeit / FS2020 / Abgabedatum: 24.05.2020

Management Summary

Den Shareholder-Value-Ansatz als Vorwand, legitimieren zahlreiche Unternehmen die kurzfristige Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel sowohl strukturell als auch ethisch. Die daraus entstehenden negativen Folgen auf die Gesellschaft und Umwelt werden ausgeblendet. Mittel- und langfristig müssen sich die Unternehmen aber für ihre Handlungen verantworten und für entstandene Schäden aufkommen. Damit ein Unternehmen langfristig überleben kann, ist es essenziell, dass es sich nebst der ökonomischen auch der sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst ist und gegenüber anderen Stakeholdern als fairer Geschäftspartner auftritt.

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es herauszufinden, wie die Fairness innerhalb einer Wertschöpfungskette definiert und gemessen werden kann. Die hierfür erarbeiteten Grundlagen werden angewendet, um die Fairness in der Käsebranche zu messen. Die Käsebranche eignet sich für die Untersuchung dahingehend besonders, da sie von Branchenorganisation geprägt und trotz Marktliberalisierung zu der Jahrtausendwende noch immer stark vom schweizerischen Staat beeinflusst wird. Es wird folgende Forschungsfrage gestellt: «Können sich Unternehmen in der Käsebranche mit einer auf Fairness begründeten Wertschöpfungskette nachhaltig auf dem Markt behaupten?».

Um diese Frage zu beantworten, ist zuerst ein Modell zur Messung der Fairness erarbeitet worden. Dieses Modell beinhaltet die ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen, die Gerechtigkeit als Grundlage der Fairness und die distributiven sowie prozeduralen Fairnessprinzipien. Mittels Interviews von Vertretern verschiedener Verarbeitungsstufen werden die verschiedenen Ansichten und Bedürfnisse der Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette offengelegt.

Die Auswertung der Fairness in der Käsebranche ergibt einen Wert von insgesamt 64 Punkten, wobei das Maximum von 100 Punkten das Ideal darstellt, welches aber in der Praxis kaum jemals erreicht werden dürfte. Durch die Zusammenführung aller Verarbeitungsstufen in einer Branchenorganisation erweitert sich die Reichweite der Verantwortung von einzelnen Unternehmen auf die ganze Lieferkette. Besonders die ökologische und ökonomische Ausprägung wird durch den Einfluss der Organisation gestärkt. Durch die Festlegung von Richtpreisen und Produktionsmenge durch die Branchenorganisationen, wird ein einmaliges Marktumfeld geschaffen, welches die individuelle

Leistung der verschiedenen Akteure in einem fairen Entscheidungsprozess honoriert und ihnen ein sicheres Marktumfeld bietet. Die Struktur und strengen Reglemente macht die Organisationen auf der anderen Seite aber auch Träge. Zudem steigt insbesondere bei grossen Organisationen das Risiko, dass der Innovationswille der einzelnen Unternehmen verloren geht.

Ein Vergleich mit dem internationalen Markt zeigt, dass eine faire Wertschöpfungskette nicht automatisch zum Erfolg in der Käsebranche führt, die Fairness aber die Basis für nachhaltige Wertschöpfung darstellt.

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung und Problemstellung</i>	6
1.1	Ziel der Arbeit und Fragestellung	7
1.2	Methodische Vorgehensweise	8
1.3	Eingrenzung.....	8
2	<i>Ethik als Treibstoff der Ökonomie</i>	9
3	<i>Dreifache Unternehmensverantwortung</i>	10
3.1	Die Dimensionen	11
3.1.1	Ökonomische Dimension.....	12
3.1.2	Ökologische Dimension	12
3.1.3	Soziale Dimension.....	13
3.2	Zeitliche Reichweite der Dimensionen	14
3.3	Räumliche Reichweite der Dimensionen	14
3.3.1	Räumliche Reichweite der ökonomischen Dimension	16
3.3.2	Räumliche Reichweite der ökologischen Dimension	16
3.3.3	Räumliche Reichweite der sozialen Dimension	17
3.4	Modell der nachhaltigen Unternehmensverantwortung	17
4	<i>Grundlagen der Gerechtigkeit</i>	18
4.1	Eine Theorie der Gerechtigkeit	18
4.1.1	Gerechtigkeit – die Grundlage der Fairness	20
4.1.2	Fairness als Tugend.....	21
4.2	Fairness	22
4.2.1	Distributive Fairness	22
4.2.2	Prozedurale Fairness	25
4.2.3	Der Einfluss der Macht auf die Fairness der Wertschöpfungskette	26
5	<i>Modell zur Berechnung der Fairness von Unternehmen und Organisationen</i>	27
6	<i>Die Käsebranche</i>	29
6.1	Akteure der Käsebranche	32

6.1.1	Milchproduzenten	33
6.1.2	Käseproduzenten und Händler	34
6.1.3	Käseverarbeiter	35
6.1.4	Sortenorganisationen	35
7	<i>Fairness in der Käsebranche</i>	42
7.1	Reichweite der Verantwortung	42
7.1.1	Ökonomische Dimension	42
7.1.2	Ökologische Verantwortung	44
7.1.3	Soziale Dimension	45
7.1.4	Gesamtheitliche Organisationsverantwortung	46
7.2	Gerechtigkeit	47
7.2.1	Distributive Fairness	47
7.2.2	Prozedurale Fairness	48
7.2.3	Machtverteilung	49
7.3	Ergebnis der Fairnessauswertung	50
8	<i>Fazit und Diskussion</i>	52

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1 - Dreifache Unternehmensverantwortung</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 2 - Modell der nachhaltigen Unternehmensverantwortung</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 3 - Das Können zwischen Situation und Fähigkeit</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 4 - Preis- und Mengentwicklung Käseemilch</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 5 - Preis- und Mengentwicklung Käseemilch/Milch total</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 6 - Export- und Importmengen von Käse 2007 bis 2019.....</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 7 - Wertschöpfungskette der Käsebranche</i>	<i>33</i>
<i>Abbildung 8 - Schweizer Käsesorten nach Region</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 9 - Verantwortungsuhr der Käsebranche</i>	<i>46</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1 - Notwendige Bedingungen für die Lebensfähigkeit</i>	<i>10</i>
<i>Tabelle 3 - Übersicht ökonomische Dimension</i>	<i>12</i>
<i>Tabelle 4 - Übersicht ökologische Dimension</i>	<i>13</i>
<i>Tabelle 5 - Übersicht soziale Dimension</i>	<i>14</i>
<i>Tabelle 2 - Überblick räumliche Reichweiten der Dreifachen Unternehmensverantwortung</i>	<i>17</i>
<i>Tabelle 6 - Prinzipien der distributiven Fairness</i>	<i>24</i>
<i>Tabelle 7- Die sechs Dimensionen der Verfahrensgerechtigkeit nach Leventhal.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 8 - Macht der Käufer und Zulieferer nach Porter</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 9 - Modell zur Fairnessberechnung</i>	<i>28</i>
<i>Tabelle 10 - Grundprinzipien der Landwirtschaftlichen Absatzförderung</i>	<i>36</i>
<i>Tabelle 11 – Fairnessberechnung der Käsebranche.....</i>	<i>51</i>

1 Einleitung und Problemstellung

Die neoklassische Betriebswirtschaftslehre hat die Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel sowohl strukturell wie auch ethisch legitimiert (Deimling, 2018, S. 9). Als Legitimation gilt der Shareholder-Value-Ansatz. Der Shareholder-Value-Ansatz wurde von Rappaport (1995) im Buch «*Creating Shareholder Value*» beschrieben. Der Ansatz stellt den Eigenkapitalgeber in den Mittelpunkt und setzt die Maximierung des Shareholdernutzens als Unternehmensziel. Rappaport (1995, S. 4) sieht dabei die Steigerung des Werts von dem eingesetzten Kapital als permanente Verantwortung des Unternehmens. Diese Legitimation gibt Unternehmer nach Deimling (2018, S. 9) die Rechtfertigung, ohne Rücksicht auf Mensch und Umwelt weiter Profit zu erwirtschaften.

Die alleinige Fokussierung auf die ökonomische Sphäre mit einer kurzfristigen Ausrichtung hat langfristig negative Folgen für die Allgemeinheit. Das Ausbeuten von Mitarbeitern, die Täuschung von Kunden, das verschmutzen von Flüssen oder das Abholzen des Regenwaldes führen zwar zu kurzfristiger Gewinnmaximierung eines Unternehmens, sind aber mittel- und langfristig schädlich für das Gemeinwohl. Ein Beispiel solcher Folgen sind negative externe Effekte. Externe Effekte sind Folgen aus einer Handlung, welche keine Auswirkungen für den Verursacher haben (Feess o. J.). Am Beispiel eines Stahlwerks und eines Fischers macht Brunetti (2017, S. 163 ff.) die Auswirkungen solcher externen Effekte deutlich. Ein Stahlwerk leitet giftige Abwasser in einen Fluss. Dies verunmöglicht einem flussabwärtsgelegenen Fischer, seiner beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Durch das Ableiten des Abwassers in einen Fluss entstehen keine Kosten für das Stahlwerk, sehr wohl aber für die Gemeinschaft. Die privaten Grenzkosten sind somit tiefer als die sozialen Grenzkosten, was zu einem Effizienzverlust durch externe Effekte und somit zu einem Marktversagen führt. Das Marktversagen wird nach Brunetti (2017, S. 167 ff.) durch drei Möglichkeiten korrigiert: freiwillige Internalisierung, staatliche Regulierung und staatliche Korrektur der Preisverzerrung. Unabhängig welche Methode zur Korrektur der negativen externen Effekte angewendet wird, das Stahlwerk muss am Schluss für die ökologischen und sozialen Auswirkungen seiner Taten gegenüber der Umwelt geradestehen. Das Beispiel des Stahlwerkes zeigt, dass die Verantwortung eines Unternehmens weitgreifender ist, als einzig die Maximierung der monetären Werte. Es gilt möglichst alle Interessensgruppen des Unternehmens und de-

ren Bedürfnisse zu berücksichtigen. Ein Ansatz für die Verantwortung eines Unternehmens in Berücksichtigung der nachhaltigen Wertschöpfung ist der Stakeholder-Value-Ansatz. Wie auch bereits beim Shareholder-Value-Ansatz berücksichtigt der Stakeholder-Value-Ansatz die Bedürfnisse der Shareholder und somit die ökonomische Verantwortung des Unternehmens. Zusätzlich werden aber auch andere Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig wäre, in den Verantwortungsbereich miteinbezogen (Breuer o. J.). Nach dem Stakeholder-Value-Ansatz steigt sowohl die Anzahl an Interessensgruppen wie auch die Anzahl und Komplexität der zu befriedigenden Bedürfnisse.

Die Dimensionen der unterschiedlichen Bedürfnisse können mit der Triple-Bottom-Line (TBL) einer nachhaltigen Entwicklung von Elkington (1997) dargestellt werden. Das TBL-Modell vereint ökonomische, ökologische und soziale Ziele der Gesellschaft. Elkington (1997, S. 61 ff) erkannte bereits damals, dass die Stakeholder zunehmend neue Anforderungen an ein Unternehmen stellen, welche weit über die ökonomischen Bedürfnisse hinausgehen. Elkington (1997, S. 61 ff) ist überzeugt, dass Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und schlussendlich auch Erfolg haben, wenn alle drei Dimensionen der TBL berücksichtigt und aktiv gefördert werden.

Der Begriff der Fairness nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Der faire Umgang mit der Natur und dem Menschen ist eine Forderung, die besonders in letzter Zeit durch diverse gesellschaftliche Bewegungen wie zum Beispiel der «Friday for Future» gefordert wird. Doch ist Fairness ein Begriff, der oft gebraucht, aber nur selten auch konkret modelliert wird. Es fehlt ein gemeinsames Verständnis in der Wirtschaft für die Fairness sowie die Möglichkeit, die Fairness von Unternehmen und Branchen miteinander zu vergleichen.

1.1 Ziel der Arbeit und Fragestellung

Was sind die Beurteilungskriterien eines fairen Tauschverhältnisses entlang der Lieferkette? Welche Auswirkungen hat eine Umsetzung von Fairness in der Unternehmensstrategie auf die Marktposition eines Unternehmens? Kann ein Unternehmen mit einer fairen Lieferkette nachhaltig gegen die auf Gewinnmaximierung ausgelegte Konkurrenz behaupten?

Solche Fragen sollen am Beispiel der schweizerischen Käseindustrie beantwortet werden. Dazu wird die Wertschöpfungskette von Sortenorganisationen stellvertretend un-

tersucht und mit den gängigen Fairness- und Ethikprinzipien auf ihren Fairnessgehalt hin überprüft, um ein gemeinsames Verständnis für die Fairness zu erhalten und sie auch quantifizieren zu können.

Daraus leitet sich die Forschungsfrage ab: «Können sich Unternehmen in der Käsebranche mit einer auf Fairness begründeten Wertschöpfungskette nachhaltig auf dem Markt behaupten?».

1.2 Methodische Vorgehensweise

Unter Berücksichtigung bestehender Literatur werden die Merkmale zur Messung der Fairness in einer Wertschöpfungskette definiert. Ausgehend von der universalen Verantwortung von Unternehmen wird die Gerechtigkeit als Grundlage der Fairness definiert. Durch diese Grundlage werden die verschiedenen Ausprägungen der distributiven und prozeduralen Fairness erarbeitet. Anhand der Merkmale der Verantwortung, der Grundsätze der Gerechtigkeit und der Ausprägung der distributiven und prozeduralen Fairness wird ein Modell zur quantitativen Auswertung der Fairness einer ganzen Wertschöpfungskette erarbeitet. Dieses Modell erlaubt den Vergleich von Wertschöpfungsketten innerhalb und ausserhalb einer Branche und zum Ideal vollständiger Fairness.

In einem zweiten Schritt werden die Käsebranche und die darin agierenden Akteure beschrieben. Besonderes Augenmerk wird auf die Sortenorganisationen gelegt, welche die verschiedenen Akteure der Branche in einer Organisation vereinen. Dabei werden die Prozesse zur Verteilung von Ressourcen und Erträgen offengelegt. Anhand dieser und mit Hilfe von Experteninterviews wird durch das erarbeitete Modell die Fairness in der Käsebranche quantitativ ermittelt. Bei der Wahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass sie in möglichst unterschiedlichen Verarbeitungsstufen und Regionen der Schweiz tätig sind.

1.3 Eingrenzung

Die Arbeit handelt von der Schweizer Käsebranche, welche für diese Arbeit bei der Milchproduktion beginnt und nach der Ausreifung des Käses endet. Diesen Verarbeitungsschritten vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen werden nicht berücksichtigt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Fairness auf der Ebene der Unternehmen gemessen. Dabei steht das faire Verhalten der Unternehmen zueinander und gegenüber der Umwelt und im sozialen Verbund im Vordergrund. Die Fairness gegenüber den Mitarbeitenden oder indirekten Stakeholdern wie Banken und Verwaltungen wird aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht beurteilt.

Die Käsebranche ist sehr heterogen und besteht aus einer Vielzahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Grössen, Strukturen, Philosophien und Herstellungsverfahren. Die in der Arbeit verwendeten Beispiele stellen dabei ein Mittelwert dar, welcher allgemeine Anerkennung in der Branche findet. Es ist aber durchaus wahrscheinlich, dass bei genauerer Betrachtung auf dem Markt auch Beispiele gefunden werden, welche von diesem Standard abweichen.

2 Ethik als Treibstoff der Ökonomie

Im Rahmen der Verbreitung der Begrifflichkeiten um Corporate Social Responsibility (CSR) kommt es immer wieder zu der Diskussion, wie viel moralische Verantwortung von Unternehmen theoretisch und praktisch verlangt werden kann und auch, wie viel eine Umsetzung einer vollumfänglichen CSR kosten darf. Oftmals wird im beruflichen Alltag argumentiert, dass das Erfassen und Überwachen der ethischen Verantwortung des Unternehmens die ökonomische Wertschöpfung mindert.

Die Wirtschaftsethik als Zusammenführung von Ethik und Wirtschaft beschäftigt sich mit der moralischen Integrität der Beteiligten im Umgang mit Sachverhalten aus der Wirtschaft. Die Ethik arbeitet hier keinesfalls gegen die Wirtschaftlichkeit, sondern ist viel eher ein Treiber einer nachhaltigen ökonomischen Wirtschaft. Von Holle (2019, S. 460) beschreibt in seinem Buch «*Eine ökonomische Revolution*» die enge Verbundenheit der Ökonomie, Ökologie, Technologie und Politik mit der Ethik. Dabei sind die verschiedenen Wissenschaftsgebiete als Zahnräder anzuschauen. Die Maschine kann nur dann funktionieren, wenn alle Zahnräder ineinandergreifen und synchron arbeiten. Jäggi (2018, S. 21) argumentiert, dass bereits die auf den ersten Blick unmoralisch wirkende Wirtschaftstheorie der unsichtbaren Hand von Adam Smiths ethische Grundlagen anwendet. Das auf Eigeninteresse und Gewinn basierende Handeln soll dem Wohle aller dienen. Hierbei verschwimmen die Dimensionen der Produktionsmaximierung aus der ökonomischen Wissenschaft zusammen mit der fairen Verteilung in der Gesell-

schaft der Ethik. Hemmfaktoren wie zum Beispiel mangelndes Einkommen, Marktbarrieren und mangelnde Information sind Begriffe, welche in wirtschaftlichen sowie in ethischen Diskursen besprochen werden (Jäggi, 2018, S. 21). Die Ethik und Wirtschaft sind also direkt ineinander verknüpft, wobei die Wirtschaft nicht gegen, sondern mit der Ethik arbeiten muss, um langfristig erfolgreich sein zu können.

3 Dreifache Unternehmensverantwortung

Auch Schüz (2013, S. 4 ff) argumentiert, dass ein verantwortungsbewusstes Handeln über das gesetzliche Minimum hinaus ökonomisch sinnvoll ist. Dank ressourcenschonenden Verhaltens werden Beschaffungskosten reduziert und die langfristige Verfügbarkeit von Rohstoffen zumindest teilweise sichergestellt. Weiter machen verschiedene Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter entlang der gesamten Wertschöpfungskette legitime ökologische und soziale Interessen geltend. Werden diese Ansprüche ignoriert, droht ein Reputationsverlust für das Unternehmen oder sogar die gesamte Branche. Weiter argumentiert Schüz (2013, S. 5 ff), dass Kunden ihre Produkte zunehmend nach ihren Wertvorstellungen auswählen. Daher ist das verantwortungsvolle Handeln nicht nur zum Schutz vor allfälligen Strafen nützlich, sondern stellt einen Wettbewerbsvorteil dar. Schüz (2013, S. 24) verweist deshalb auf die universale Verantwortung als Grundlage für ein gesundes Unternehmen. Ein gesundes Unternehmen machen dabei drei Prinzipien aus:

Prinzip des Selbsterhalts	Sich selbst und seine Identität über Generationen hinweg erhalten
Prinzip des Miterhalts	Mit anderen Marktteilnehmern interagieren und in einem gesunden Austauschverhältnis stehen
Prinzip des Gesamterhalts	Sich bei geänderten Umweltbedingungen immer wieder neu an umfassendere Systeme anpassen, mit ihnen verständigen und in ein grösseres Ganzes einordnen können.

Tabelle 1 - Notwendige Bedingungen für die Lebensfähigkeit (Schüz, 2013, S. 25)

Um die Gesamtverantwortung eines Unternehmens erfassen zu können, entwickelte Schüz (2013, S. 33 ff) das Modell der dreifachen Unternehmensverantwortung. Die

Grundlage seines Modells bilden die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung der Triple-Bottom-Line von Elkington (1997) und die Struktur der Verantwortung nach Picht (1969). Demnach hat sich ein Subjekt (Individuum, Gruppe, Unternehmen) für die Konsequenzen von Handlungen sowie für das Unterlassen von Handlungen (auch Neben-, Rück- oder Fernwirkungen) vor einer Instanz (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, NGOs, eigenes Gewissen, Richter) zu verantworten (Schüz 2013, S. 14 ff).

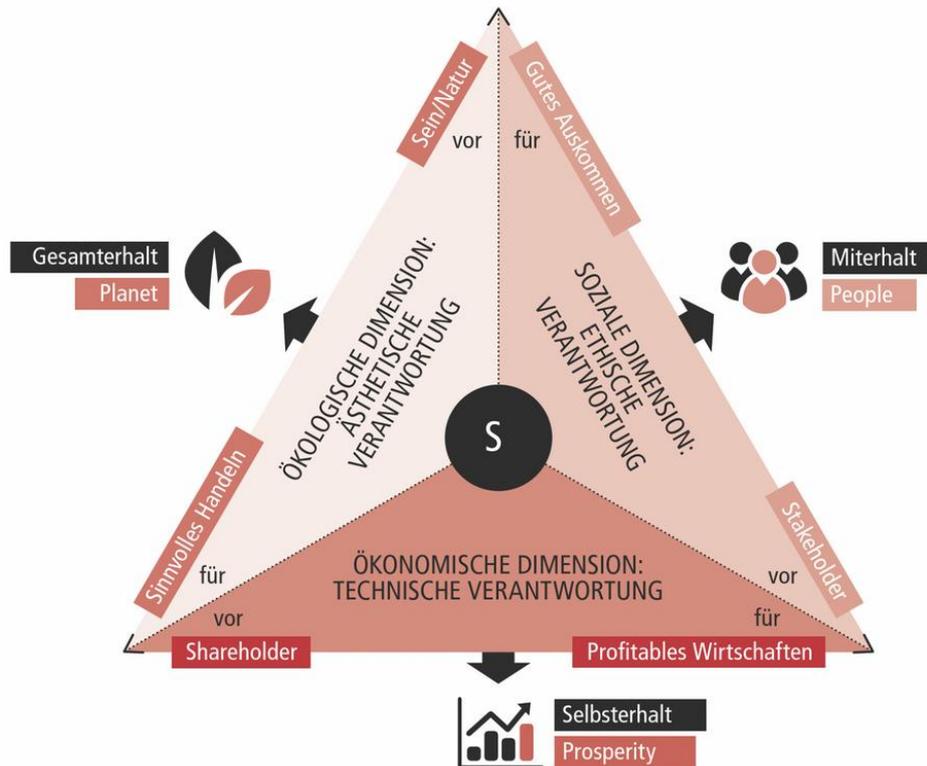


Abbildung 1 - Dreifache Unternehmensverantwortung (Schüz, 2013, S. 34)

3.1 Die Dimensionen

Für jede Dimension ist die zeitliche und räumliche Reichweite zu berücksichtigen. Die Abgrenzung der Dimensionen ist, wie auch bei der Triple-Bottom-Line, nicht immer eindeutig. So hat zum Beispiel eine besonders ressourcenschonende Produktion einen positiven ökologischen Effekt durch die Schonung der Umwelt und gleichzeitig in der ökonomischen Dimension durch die Reduktion der Beschaffungskosten.

3.1.1 Ökonomische Dimension

Die ökonomische Dimension wird durch die funktionale Verantwortung beschrieben. Nach Schüz (2013, S. 34) dient die ökonomische Dimension dazu, dass ein Unternehmen funktioniert. Damit das Unternehmen funktioniert, müssen die nötigen Ressourcen zur effizienten Umsetzung der Unternehmenstätigkeit vorhanden sein. Mit effizientem Einsatz von Kapital ist der grösstmögliche Output zur Maximierung des Profits anzustreben. Die ökonomische Dimension orientiert sich damit in erster Linie an den Shareholdern des Unternehmens.

Ökonomische Dimension

Unterschiedliche Reichweiten a) Eigeninteresse b) Organisationsinteresse c) Gemeinwohl	Methode/Konzept	Beispiel		
		Kurzfristig/Heute	Mittelfristig/Morgen	Langfristig/künftig
Unternehmen ist verantwortlich	Wertemanagement/ Erfolgsstreben	a) Shareholder Value b) Customer Value c) Stakeholder Value		
für Konsequenzen; profitables Wirtschaften	Risk-Management	Quartalsgewinn a) Profitmaximierung b) Win-Win c) Erfolg-für-Alle	Jahresgewinn a) Profitmaximierung b) Win-Win c) Erfolg-für-Alle	Langzeitgewinn a) Profitmaximierung b) Win-Win c) Erfolg-für-Alle
vor Instanz der Shareholder	Corporate Governance	Kurzfristinvestoren a) Schwarzer Ritter b) Weisser Ritter c) Roter Ritter	Mittelfristinvestoren a) Schwarzer Ritter b) Weisser Ritter c) Roter Ritter	Langfristinvestoren a) Schwarzer Ritter b) Weisser Ritter c) Roter Ritter

Tabelle 2 - Übersicht ökonomische Dimension (Schüz, 2013, S. 27)

Die von (Schüz 2013) aufgeführten Instanzen der schwarzen, weissen und roter Ritter beziehen sich auf die unterschiedlichen Ziele der Investoren. Schwarze Ritter verfolgen das Ziel, einen möglichst grossen Return on Investment zu erzielen. Weisse Ritter wollen mit den investierten Mittel einen Mehrwert für sich selbst und auch für das Unternehmen schaffen. Die roten Ritter investieren, um der Menschheit und der Natur einen Dienst zu erweisen, während sie dabei aber auch die Profitabilität berücksichtigen.

3.1.2 Ökologische Dimension

Da die Umwelt und die negativen sowie positiven Einflüsse eines Unternehmens durch die Sinne wahrgenommen werden, beschreibt Schüz (2013, S. 35) das ökologische Handeln als ästhetische Verantwortung. Die ästhetische Verantwortung beschreibt so-

mit den Umgang mit der Natur und die Wechselwirkung zwischen Natur und Unternehmen. Ein Unternehmen benötigt für die Herstellung von Produkten Ressourcen. Wie ein Unternehmen an die Ressourcen kommt und vor allem wie viele sie davon verbrauchen, ist relevant für die Bestimmung der ökologischen Nachhaltigkeit. Weiter sind die negativen Effekte wie Emissionen oder umweltschädliche Abfallstoffe für die Beurteilung relevant.

Ökologische Dimension

Unterschiedliche Reichweiten a) Nutzbare Natur b) Regionale Natur c) Gesamte Natur	Methode/Konzept	Beispiel		
		Kurzfristig/Heute	Mittelfristig/Morgen	Langfristig/künftig
Unternehmen ist verantwortlich	Selbstreflexion bezügliche Fähigkeiten zu:	a) Nutzung natürlicher Ressourcen b) Erhalt der regionalen Natur c) Erhalt aller Lebensformen		
für Konsequenzen; sinnvolles Handeln	Sinnreflexion	a) Ressourcenschonung b) Schadenskompensation c) Integration in Lebenskreisläufe (Cradle to Cradle)		
vor Instanz der Natur	Ganzheitsreflexion	a) im Umgang mit natürlichen Ressourcen b) in der regionalen Natur c) im ganzen Sein		

Tabelle 3 - Übersicht ökologische Dimension (Schüz, 2013, S. 27)

3.1.3 Soziale Dimension

Die soziale Dimension umfasst die ethische Verantwortung, also der ethisch korrekte Umgang mit internen und externen Stakeholdern des Unternehmens (Schüz, 2013, S. 37). Nach Schüz (2013, S. 52) ist die ethische Verantwortung durch die Prinzipien der Tugendethik, der utilitaristischen Ethik und der deontologischen Ethik zu begründen. Ein Unternehmen ist im Rahmen der Tugendethik für seine Handlungen verantwortlich. Es ist zu beurteilen, ob die Handlungen in der Öffentlichkeit akzeptiert würden oder sogar als vorbildlich angesehen werden können. Die Konsequenzen aus den Handlungen sind nach der utilitaristischen Ethiklehre zu beurteilen. Es ist demnach eine fiktive oder reale Debatte mit den wichtigsten Stakeholdern auf faire und transparente Weise zu führen. Die Handlung soll anschliessend möglichst vielen Stakeholder mehr nützen als sie schadet. Sämtliche Handlungen sind nach der deontologischen Ethik vor einer Instanz wie dem Gesetz oder des Unternehmensleitbilds zu verantworten. Dabei stützt sich Schüz (2013, S. 48) auf den kategorischen Imperativ von Immanuel Kant (1724-

1804), welcher besagt, dass ein Handeln ethisch ist, wenn es zum allgemeinen oder universalen Gesetz erhoben werden kann.

Soziale Dimension

Unterschiedliche Reichweiten a) Egozentrisch b) Anthropozentrisch c) Biozentrisch	Methode/Konzept	Beispiel		
		Kurzfristig/Heute	Mittelfristig/Morgen	Langfristig/künftig
Unternehmen ist verantwortlich	Tugendethik / Best Practice	a) im eigenen Markt b) in der ganzen Branche c) innerhalb und ausserhalb der Organisation		
für Konsequenzen; gutes Auskommen	Nützlichkeithethik	a) Nutzen für Unternehmen b) Nutzen für alle Menschen c) Nutzen für alle Lebensformen		
vor Instanz der Stakeholder	Pflichtenethik	a) interne Stakeholder b) externe direkte Stakeholder c) externe indirekte Stakeholder		

Tabelle 4 - Übersicht soziale Dimension (Schüz, 2013, S. 27)

3.2 Zeitliche Reichweite der Dimensionen

Die Reichweite der sozialen Verantwortung umfasst sowohl die derzeitige wie auch sämtliche künftige Generationen. Nach dem Brundtland-Bericht von Hauff (1987) ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden können, ohne dabei zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.

Nach Bardt (2012, S. 9) lässt sich dieses Ziel in intra- und intergenerative Gerechtigkeit aufschlüsseln. Die intragenerative Gerechtigkeit hat zum Ziel, dass sämtlichen lebenden Menschen ein menschenwürdiges Leben in Selbstbestimmung ermöglicht wird. Die intergenerative Gerechtigkeit ist hingegen darauf ausgerichtet, dass die heutige Generation die Verantwortung dafür trägt, dass die künftigen Generationen dieselbe Entwicklungsmöglichkeit haben, wie die Generationen davor.

3.3 Räumliche Reichweite der Dimensionen

Die räumliche Reichweite beschreibt, wie viele Anspruchsgruppen ein Unternehmen berücksichtigt. Je ausgeprägter und weitreichender das moralische Verantwortungsgefühl reicht, desto nachhaltiger agiert ein Unternehmen in den verschiedenen Dimensionen.

Wie weit ein Unternehmen seine Verantwortung wahrnimmt, hängt von der inneren Einstellung und der moralischen Perspektive ab. Die kognitive Entwicklungstheorie von Kohlberg (1971) beschreibt sechs Entwicklungsstufen des moralischen Bewusstseins, die von jedem Individuum durchlaufen werden müssen. Die Stufen sind wiederum auf drei Ebenen zusammengefasst. Die moralische Perspektive verdeutlicht auf einfache Weise, wie sich die Reichweite im sozialen Verständnis äussert.

Präkonventionelle Ebene = Selbsterhalt

Erste Stufe - Orientierung an Strafe und Gehorsam

Das Bewusstsein orientiert sich nicht an moralischen Urteilen. Es gilt die Regeln von Autoritäten einzuhalten, um Strafen zu vermeiden.

Moralische Perspektive: Ich gehorche

Zweite Stufe - Instrumentelle-relativistische Orientierung

Die Gegenseitigkeit des menschlichen Verhaltens wird erkannt. Ein Mensch verhält sich in gewisser Weise, in der Erwartung, dass sich andere ebenfalls auf diese Weise verhalten. Es handelt sich um eine Austauschbeziehung.

Moralische Perspektive: Ich und der andere

Konventionelle Ebene = Miterhalt

Dritte Stufe - Interpersonelle Konkordanz

Die moralische Erwartung anderer wird wahrgenommen. Es wird versucht den Erwartungen anderer auch ohne die Gefahr von Strafen durch Autoritäten zu entsprechen. Umgekehrt hat der Mensch moralische Erwartungen an andere.

Moralische Perspektive: Ich, Du und unsere Gruppe

Vierte Stufe - Orientierung an Gesetz und Ordnung

Es wird die Bedeutung der normativen Moral erkannt, worauf das Funktionieren einer Gesellschaft beruht. Das Verhalten orientiert sich an der sozialen Ordnung der Gesellschaft.

Moralische Perspektive: Ich, Du und unsere Gruppe im sozialen Verbund

Postkonventionelle Ebene = Gesamterhalt

Fünfte Stufe – Legalistische Orientierung am Sozialvertrag

Moralische Normen werden nicht mehr einfach hingenommen, sondern mit den eigenen Wertvorstellungen hinterfragt. Es wird nach moralischen Werten gesucht, die dem Gemeinwohl dienen.

Moralische Perspektive: Zusammenschluss von Individuen in gleichberechtigter Weise zum Wohle aller

Sechste Stufe – Orientierung am universalistischen Prinzip

Die eigenen Handlungen werden durch eigens ausgewählte universale ethische Prinzipien begründet. Die moralische Vorstellung umfasst andere Menschen als Zweck und nicht als Mittel.

Moralische Perspektive: Universelle und solidarische Sichtweise

Anhand der sechs Entwicklungsstufen des moralischen Bewusstseins kann die Reichweite der Verantwortung von Unternehmen bemessen werden. Durch die Beobachtung der Entscheidung eines Unternehmens, kann das moralische Bewusstsein ermittelt und zu einer der drei Ebenen zugeordnet werden.

3.3.1 Räumliche Reichweite der ökonomischen Dimension

Die räumliche Reichweite der funktionalen Verantwortung umfasst das Eigeninteresse, die Unternehmens- oder Organisationsinteresse und das Gemeinwohl (Schüz, 2013, S. 37). Das Eigeninteresse reduziert die Verantwortung auf das eigene ökonomische Wohlergehen. Entscheidungen werden ohne Rücksicht auf weitere Unternehmen alleinig zum eigenen Vorteil getroffen. Die Unternehmens- oder Organisationsinteresse umfasst zusätzlich die ökonomischen Interessen einer ganzen Organisation oder Branche. Abschliessend berücksichtigt das Gemeinwohl der ökonomische Vorteil des eigenen Handelns für die gesamte Gesellschaft.

3.3.2 Räumliche Reichweite der ökologischen Dimension

Die ökologische Reichweite wird dadurch definiert, inwieweit die Natur bei der Entscheidung berücksichtigt wird: die nutzbare Natur, die regionale Natur oder die ganze Natur (Schüz, 2013, S. 37).

3.3.3 Räumliche Reichweite der sozialen Dimension

Die erste Ebene beschränkt sich auf eine kurze räumliche Reichweite und damit auf ein egozentrisches Leitbild (Schüz, 2013, S. 37). Bei der mittleren Ebene handelt es sich um ein anthropozentrisches Leitbild und die dritte Ebene ein biozentrisches und damit allumfassendes Leitbild.

Die verschiedenen Reichweiten können nun mit den Ebenen nach Kohlberg verknüpft werden. Dies erlaubt, anhand der moralischen Perspektive die räumliche Reichweite der einzelnen Dimensionen zu beurteilen.

Ebene nach Kohlberg	Räumliche Reichweite der ökonomischen Dimension	Räumliche Reichweite der ökologischen Dimension	Räumliche Reichweite der sozialen Dimension
Postkonventionelle Ebene	Gemeinwohl	Gesamte Natur	Biozentrisch
Konventionelle Ebene	Organisationsinteresse	Regionale Natur	Anthropozentrisch
Präkonventionelle Ebene	Eigeninteresse	Nutzbare Natur	Egozentrisch

Tabelle 5 - Überblick räumliche Reichweiten der Dreifachen Unternehmensverantwortung [angelehnt an Schüz, 2013, S. 37)]

3.4 Modell der nachhaltigen Unternehmensverantwortung

Die Zusammenführung der Verantwortungsstruktur, der räumlichen sowie der zeitlichen Reichweiten ermöglicht es den Grad der Nachhaltigkeit eines Unternehmens darzustellen und miteinander zu vergleichen. Schüz (2013, S. 38) entwickelte für die Darstellung das Modell einer Uhr zur Visualisierung der Ausprägungen in den drei Dimensionen. Die Grösse der Zeiger definiert die räumliche Reichweite, während die Position der Zeiger die zeitliche Reichweite anzeigt.

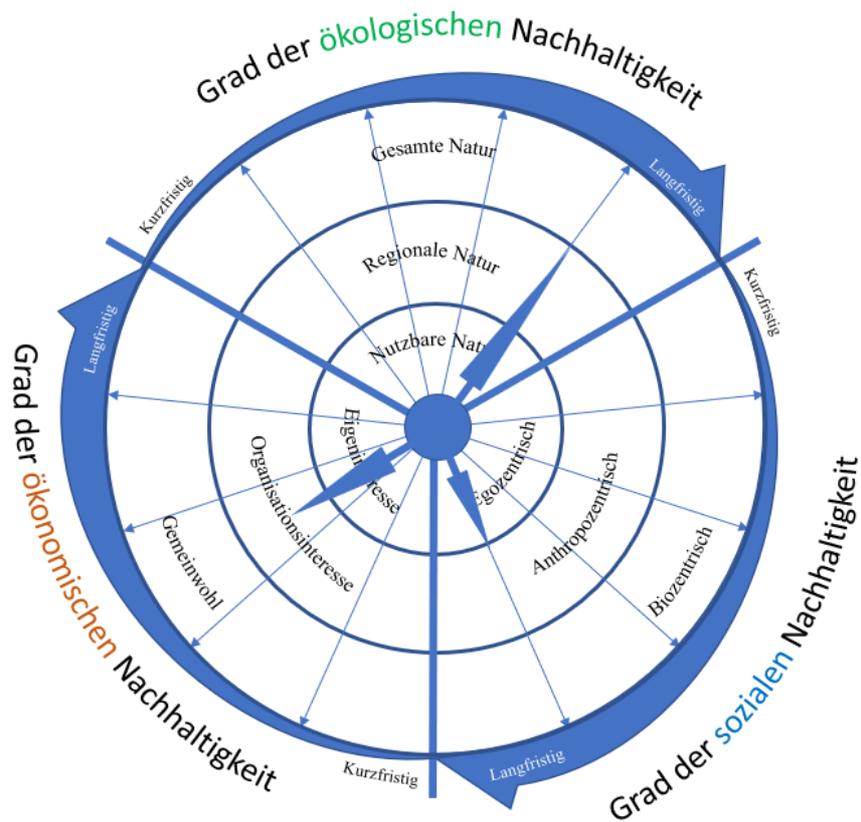


Abbildung 2 - Modell der nachhaltigen Unternehmensverantwortung (Schüz, 2013, S. 38)

Je grösser und weiter fortgeschritten der Zeiger ist, desto nachhaltiger ist ein Unternehmen in diesem Teilbereich. Die Uhr ermöglicht sowohl die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zu beurteilen sowie verschiedene Unternehmen miteinander zu vergleichen.

4 Grundlagen der Gerechtigkeit

Um die Fairness innerhalb der Wertschöpfungskette beurteilen zu können, gilt es zuerst den Begriff der Gerechtigkeit genauer zu betrachten. Da das Empfinden von Gerechtigkeit subjektiv ist, muss zuerst ein gemeinsamer Nenner für die Bewertung gefunden werden.

4.1 Eine Theorie der Gerechtigkeit

John Rawls (1971) geht bei seiner *Equity of Justice* von der Annahme aus, dass eine Gesellschaft eine abgeschlossene Vereinigung von Menschen ist, die bestimmte Verhaltensregeln für ihr gegenseitige Beziehung anerkennen und sich nach ihnen richten. Weiter geht Rawls (1971) davon aus, dass diese Regeln grundsätzlich zum Wohle seiner

Teilnehmer dienen. Obwohl diese Kooperation das Ziel hat, dass man voneinander profitiert und daraus für jeden ein Vorteil entsteht, kommt es zu Interessenskonflikten. Der Grund für den Interessenskonflikt ergibt sich aus der Verteilung der Güter, welche aus der Zusammenarbeit entstanden sind. Jeder möchte lieber mehr als weniger haben.

Aus diesem Dilemma zieht Rawls (1971, S. 4) den Schluss, dass es Grundsätze für die soziale Gerechtigkeit zu definieren gibt. Diese Grundsätze ermöglichen die Zuweisung von Rechten und Pflichten in einer Gesellschaft. Weiter definieren sie, wie Erträge und Lasten aus der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zu verteilen sind. Um die Grundsätze der sozialen Gerechtigkeit definieren zu können, wird von einem hypothetischen Urzustand ausgegangen. Dieser Urzustand definiert sich durch sechs Charakteristika:

1. Alle Menschen im Urzustand sind gleich. Sie haben in der Wahl der Grundsätze die gleichen Rechte.
2. Die aus dem Urzustand aufgestellten Regeln sind für alle bindend und jeder hält sich auch daran.
3. Die Menschen im Urzustand kennen weder ihren Platz in der Gesellschaft noch ihre eigenen Fähigkeiten. Das beinhaltet sowohl den Status in der Gesellschaft wie auch Merkmale der Intelligenz, Körperkraft oder psychischen Einstellung. Weiter wissen sie nicht, welcher Generation sie angehören werden.
4. Die Menschen im Urzustand sind vernünftig. Sie wählen ein System, das funktioniert und mit rationellen Argumenten bestimmt werden kann.
5. Ein Mensch im Urzustand nimmt kein Interesse an den Interessen anderer. Sie lassen sich damit nicht durch Sympathie oder Antipathie in ihren Entscheidungen beeinflussen.
6. Es ist bekannt, dass es Grundgüter gibt, die notwendig sind, um Gutes zu verwirklichen

Aus diesem Gedankenexperiment argumentiert Rawls (1971, S. 266 ff) zwei Grundsätze der Gerechtigkeit:

Erster Grundsatz Jedermann hat gleiches Recht auf das umfangreichste Gesamtsystem gleicher Grundfreiheiten, das für alle möglich ist.

- Zweiter Grundsatz** Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten müssen
- a) den am wenigsten Begünstigten den größtmöglichen Vorteil bringen, und
 - b) mit Ämtern und Positionen verbunden sein, die allen gemäß Chancengleichheit offenstehen.

Diese Grundsätze dürfen nach Rawls (1971, S. 266 ff) in Ausnahmefälle missachtet werden, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Der erste Grundsatz darf missachtet werden, wenn eine weniger umfangreiche Freiheit das Gesamtsystem der Freiheit für alle stärkt oder wenn eine Einschränkung der Freiheit für die betroffenen annehmbar ist. Die Missachtung des zweiten Grundsatzes setzt voraus, dass eine Chancen-Ungleichheit den Vorteil von Benachteiligten zur Folge hat oder eine besonders hohe Sparrate muss die Last der von der hohen Sparrate Betroffenen mildern.

Als Sparrate bezeichnet Rawls (1971, S. 254 ff) die materiellen und immateriellen Güter, welche von einer Generation an die nächste vererbt werden. Es gilt also analog der Unternehmensverantwortung die eigenen Bedürfnisse jener künftigen Generationen gleich zu stellen. Tabelle 5 - Überblick räumliche Reichweiten der Dreifachen Unternehmensverantwortung [angelehnt an Schütz, 2013, S. 37)]

4.1.1 Gerechtigkeit – die Grundlage der Fairness

Rawls (1971, S. 11) beschreibt den Urzustand als angemessenen Ausgangszustand, weil die Ausgangslage gerecht ist. Das bedeutet aber nicht, dass die Konzepte der Gerechtigkeit und Fairness gleich sind.

«Gerechtigkeit als Fairness beginnt, wie ich bereits sagte, mit einer der allgemeinsten aller Entscheidungen, die Personen gemeinsam treffen können, nämlich mit der Wahl der ersten Prinzipien eines Gerechtigkeitsbegriffs, der alle nachfolgende Kritik und Reform der Institutionen regeln soll.» - (Rawls, 1971, S. 12)

Die zwei Grundsätze der *Equity of Justice* sind die Grundlagen, die notwendig sind, damit ein faires System überhaupt aufgebaut werden kann. Ohne die Grundsätze ist Gerechtigkeit und Fairness nicht möglich. Umgekehrt bedeutet das aber nicht, dass ein System fair ist, wenn die Grundsätze vorhanden sind. Es ist zum Beispiel nach dem zweiten Grundsatz der Gerechtigkeitstheorie durchaus gerecht, dass das Vermögen von

wohlhabenden an ärmere Personen umverteilt wird. Dabei wird aber nicht berücksichtigt, wie die wohlhabende Person an ihren Reichtum gekommen ist und daher nicht, ob eine Umverteilung überhaupt fair wäre.

Nach Burke (2015, S. 4) bedeutet Gerechtigkeit, dass die Menschen so behandelt werden, wie sie es verdienen. Fairness bedeutet für Burke (2015, S. 4) hingegen, dass alle gleichbehandelt werden. Weiter unterscheidet sich die Gerechtigkeit und Fairness nach Burke (2015, S. 4) in der Anwendung des Rechts. Verstösse gegen die Gerechtigkeit können mit Zwangsmittel wie der Polizei oder Militär bestraft werden; Fairness hingegen ist eine Tugend, welche nicht bestraft werden kann. Würde man sie bestrafen, würde dies bedeuten, dass man ungerecht handelt.

Häberle (2008, S. 418) definiert in seinem neuen «*Lexikon für Betriebswirtschaftslehre*» den Begriff der Fairness ähnlich, nämlich als nicht gesetzlich geregelte Vorstellung von perzipierter Gerechtigkeit. Die Fairness ist demnach die wahrgenommene Gerechtigkeit, die nicht in Form von Gesetzen festgehalten ist, sondern als Tugend verstanden wird.

4.1.2 Fairness als Tugend

Als Tugend ist die Fairness der Tugendethik zuzuordnen. Die Tugendethik untersucht, ob jemand, basierend auf seinem Können, in einer Situation ethisch korrekt handelt oder nicht. Die Verantwortung einer Person oder Organisation hängt also von den äusseren Umständen, der inneren Einstellung und dem Charakter ab (Schüz, 2017, S. 172). Damit wird klar, dass ein Unternehmen nur abhängig von seinen Fähigkeiten und seinem Aktionsradius Verantwortung wahrnehmen kann.

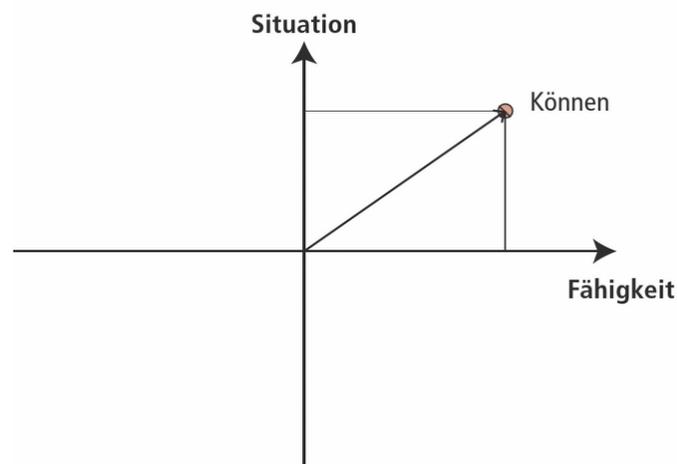


Abbildung 3 - Das Können zwischen Situation und Fähigkeit (Schüz, 2016, S. 173)

Aristoteles, der Begründer der praktischen Philosophie, bezeichnet Tugenden als Mitte zwischen zwei Extremen (Aristoteles, 1998, S. 2). Eine Person verhält sich dann tugendhaft, wenn sie aus Überzeugung und nicht etwa aus Vorsicht, die Mitte zwischen zwei Extremen wählt. Schüz (2019) schreibt, dass jemand der mehr nimmt als gibt, seinen Tauschpartner täusch. Jemand der auf der anderen Seite mehr gibt als nimmt, der schenkt. Fair ist ein System dann, wenn keine der beiden Seiten mehr gibt als sie nimmt und damit die Mitte zwischen Geschenk und Raub (Schüz 2019).

4.2 Fairness

Nach der Definition von Fairness gilt es nun herauszufinden, wie die Mitte zwischen Geschenk und Raub für eine gesamte Wertschöpfungskette gefunden werden kann. Häberle (2008, S. 418) nennt die distributive und prozedurale Fairness als zwei wesentliche Formen der Fairness.

4.2.1 Distributive Fairness

In der distributiven Fairness geht es nach Häberle (2008, S. 418) darum, Güter und Lasten fair aufzuteilen. Als Güter und Lasten können monetäre, aber auch nicht monetäre Entlohnungen wie Sonderrechte genannt werden. Dabei kann ein Ertrag positiv (Belohnung) oder negativ (Bestrafung) sein. Was als faire Verteilung betrachtet wird, unterscheidet sich je nach Situation. Nachfolgende Prinzipien erläutern gängige Modelle der Literatur zur Bestimmung der distributiven Fairness.

4.2.1.1 Egalitarismus / Gleichheitsprinzip

Der Egalitarismus oder auch das Gleichheitsprinzip hat zum Ziel, alle Erträge möglichst gleichmässig auf alle zu verteilen und ist ein Ideal der vollkommenen Gleichheit (Krämer o. J.). Fischer (2009, S. 2) beschreibt weiter, dass das Recht auf ein Gut darin besteht, dass auch andere über dieses Gut verfügen. Die gleichmässige Verteilung der Güter auf alle sei, um ihrer selbst willen zu bevorzugen, weil sie auf intrinsische Werte basiert. Eine gleichmässige Verteilung ist entsprechend intuitiv. Demnach braucht die egalitaristische Verteilung im Gegensatz zu allen anderen Arten der Verteilungen keine Rechtfertigung. Entscheidend für die faire Aufteilung ist die Bezugsgruppe. Nach Fischer (2009, S. 4 ff) ist das Verlangen nach Gleichberechtigung dann gegeben, wenn der soziale Status, gegründet in Anerkennung und Achtung, gegeben ist. Die Anerken-

nung basiert auf der sozialen Zugehörigkeit einer Gesellschaft oder Gruppe. Die Achtung bezieht sich auf die Ansprüche einer Person, die aus dieser Zugehörigkeit entsteht.

Krebs (2000, S. 7 ff.) hingegen kritisiert am Prinzip des Egalitarismus unter anderem, dass Menschen die selbstverschuldet in Not geraten keine zusätzliche Hilfe beanspruchen dürfen. Daraus leitet sich ab, dass den individuellen Bedürfnissen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Weiter verkennt der Egalitarismus gemäss Krebs (2000, S. 7 ff) die Komplexität der Systeme. So gibt es Situationen die Ungleichheit verlangen, wie die bei der Ehrung ausserordentlicher Leistung, Erlangung von Wohlstandsgütern durch Tausch oder die Verteilung von Ämtern nach Qualifikationen.

4.2.1.2 Bedarfsprinzip

Das Bedarfsprinzip baut auf dem Gleichheitsprinzip auf, beinhaltet aber zudem die Verteilung anhand der individuellen Bedürfnisse. Nach dem Bedarfsprinzip müssen alle Beteiligten, ungeachtet ihrer erbrachten Leistung, ihre Bedürfnisse befriedigen können (Detjen 2009, S. 134). Sind alle Bedürfnisse der Teilnehmer identisch, so werden die Erträge gleichmässig verteilt und das Bedarfsprinzip ist gleich mit dem Egalitarismus. Unterscheiden sich die Bedürfnisse aber zueinander, so werden die Erträge in Relation dazu auch unterschiedlich verteilt. Jene mit dem höchsten Bedarf erhalten somit auch den grössten Ertrag.

Die Umsetzung des Bedarfsprinzip ist dahingehend schwierig, dass der Umfang, die Intensität und die Ausrichtung der Bedürfnisse nur schwer festzustellen und zu vergleichen sind (Detjen, 2009, S. 134). Detjen (2009, S. 135) verweist deshalb auf das Mindestbedarfsprinzip, nach dem eine Zuteilung eines Mindestbedarfes an jene zu entrichten ist, welche das notwendigste nicht selbst erwirtschaften können.

Aber sowohl das Bedarfs- wie auch das Mindestbedarfsprinzip verfügen über keinen Leistungsanreiz, wodurch gemäss Detjen (2009, S. 134) der universelle Wohlstand sinkt.

4.2.1.3 Leistungsprinzip

Das Leistungsprinzip ist abgeleitet von der auf Proportionalität aufgebauten Gerechtigkeitstheorie von Aristoteles (Konow, 2003, S. 1211). Die Verteilung von Erträgen wird an der individuell erbrachten Leistung gemessen. Wer mehr leistet, der verdient auch

mehr. Der Term Leistung umfasst die aufgewendete Zeit, Bildung, Erfahrung, Motivation und weitere.

Konow (2003, S. 1213) kritisiert am Leistungsprinzip, dass dem Faktor der Umwelteinflüsse zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. So wird für die Verteilung der Erträge nicht die effektiv erbrachte Leistung als Massstab verwendet, sondern die Summe aus der individuellen Leistung und exogenen Einflüssen. Um die Individuelle Leistung tatsächlich messen zu können, müssen die exogenen Einflüsse berücksichtigt und deren Einfluss auf die Arbeitsergebnisse miteinberechnet werden. Dies bedeutet konkret, dass der Ertrag im Verhältnis zu den von der Person beeinflussbaren Faktoren und gleichzeitig frei von nicht beeinflussbaren Faktoren sein muss. Als mögliche exogene Faktoren sind nach Konow (2003, S. 1213) Attribute wie Glück oder andere höhere Gewalten zu nennen. Durch die Kombination des Leistungsprinzips ohne Attribute mit dem Bedarfsprinzip gelingt es, die Vorteile der beiden Prinzipien miteinander zu verknüpfen.

4.2.1.4 Zusammenfassung distributive Fairness

Die in *Tabelle 6 - Prinzipien der distributiven Fairness* dargestellten Formeln zeigen eine Übersicht über die verschiedenen Prinzipien der distributiven Fairness. Während der Fairnessgehalt der Prinzipien von oben nach unten gelesen ansteigt, so steigt auch die Komplexität zur Berechnung.

Egalitarismus	$Ertrag_A = Ertrag_B$
Bedarfsprinzip	$\frac{Ertrag_A}{Bedarf_A} = \frac{Ertrag_B}{Bedarf_B}$
Leistungsprinzip	$\frac{Ertrag_A}{Leistung_A} = \frac{Ertrag_B}{Leistung_B}$
Leistungsprinzip mit Bedarf	$\frac{Ertrag_A}{Leistung_A + Bedarf_A} = \frac{Ertrag_B}{Leistung_B + Bedarf_B}$
Leistungsprinzip, ohne Attribute	$\frac{Ertrag_A}{Leistung_A - Attribut_A} = \frac{Ertrag_B}{Leistung_B - Attribut_B}$
Leistungsprinzip, ohne Attribute, mit Bedarf	$\frac{Ertrag_A}{Leistung_A - Attribut_A + Bedarf_A} = \frac{Ertrag_B}{Leistung_B - Attribut_B + Bedarf_B}$

Tabelle 6 - Prinzipien der distributiven Fairness (eigene Darstellung)

4.2.2 Prozedurale Fairness

Nebst dem zugeteilten Ertrag ist das Verfahren zum Entschluss, wie die Aufteilung erfolgen soll, entscheidend für das Fairnessempfinden. Es hat sich gezeigt, dass ein als fair empfundener Entscheidungsprozess die Akzeptanz der Entscheidung erhöhen und die vom Entscheid betroffenen Parteien auch gewillter sind, diesen zu akzeptieren (Hubschmid-Vierheilig 2018, S. 70 ff). Weiter legt die Forschung gemäss Hubschmid-Vierheilig (2018, S. 70ff) dar, dass nicht nur dem Entscheid, sondern auch der entscheidenden Autorität deutlich mehr Akzeptanz und Loyalität entgegengebracht wird, wenn der Entscheidungsprozess als fair empfunden wird. Durch diese Akzeptanz und Loyalität werden die eigenen Ziele und Interessen derjenigen der Organisation vermehrt untergeordnet. Für wie fair ein Verfahren empfunden wird, hängt gemäss Leventhal (1980, S. 40 ff) von folgenden sechs Attributen ab:

Konsistenz	Die festgelegten Grundlagen des Verfahrens sind unabhängig von der Person und Zeit konsistent und allen Beteiligten bekannt.
Frei von Verzerrungen	Das Verfahren wird nicht von eigenen Interessen und Vorurteilen verzerrt. Es besteht eine klare Unterscheidung zwischen Entscheidungsträgern und anderen Beteiligten, damit eine persönliche Bereicherung durch den gefassten Entscheid vermieden wird.
Genauigkeit	Die Urteilsfindung basiert auf einer möglichst grossen Anzahl an verifizierten Informationen und Meinungen.
Korrigierbarkeit	Fehlerhafte Entscheidungen können jederzeit rückgängig gemacht oder korrigiert werden. Kommt es zu einem Einwand eines Entscheides, muss dieser Einwand ernst genommen werden und die Möglichkeit zur erneuten Prüfung des Urteils muss bestehen.
Repräsentativität	Die Entscheidungen entsprechen den Werten, Anliegen und Auffassung aller vom Prozess oder der Entscheidung betroffenen Parteien. Zudem sind die Entscheidungsträger so zu wählen, dass die Stärke und Vielfalt der Entscheidungsempfänger möglichst widerspiegeln.
Ethische Rechtfertigung	Die Entscheidungsfindung stimmt mit den moralischen und ethischen Werten aller betroffenen Parteien überein.

Tabelle 7- Die sechs Dimensionen der Verfahrensgerechtigkeit nach Leventhal (1980 S. 40 ff)

Je grösser und komplexer eine Organisation ist, desto schwerer aber zugleich auch wichtiger ist es, die sechs Prinzipien nach Leventhal umzusetzen. Das Gefühl «nur eine Nummer von vielen» zu sein, hemmt langfristig die Bereitschaft sich selbst hinter die Organisation und deren Ziele zu stellen.

4.2.3 Der Einfluss der Macht auf die Fairness der Wertschöpfungskette

Die Ausübung von Macht hat zum Ziel, den Austauschprozess so zu beeinflussen, dass eigene Vorteile erzielt werden (Kühl 2017). Die Macht hat dabei verschiedene Quellen.

Das in der Ökonomie oft verwendete Modell der *Five Forces von Porter* (1998) unterscheidet in der Analyse der Branchenattraktivität zwischen der Verhandlungsmacht von Zulieferer und Käufer.

Konzentration der Käufer oder Zulieferer	Je kleiner die Anzahl der Käufer oder Zulieferer, desto höher ist deren Macht. In einem Monopol mit nur einem Käufer ist die Abhängigkeit für den Verkäufer am grössten. In einem vollkommenen Wettbewerb mit einer Vielzahl an potenziellen Abnehmer sind Abhängigkeit und Macht vom einzelnen Käufer klein.
Geringe Umstellungskosten	Ist der Wechsel des Zulieferers ohne grössere Hürden machbar, so ist die Macht der Käufer gross. Dies ist insbesondere bei nur wenig differenzierten Produkten der Fall. Umgekehrt hat der Zulieferer mehr Macht, wenn die Umstellungskosten hoch sind.
Gefahr der Käufer- oder Zuliefererkonkurrenz	Besteht die Gefahr einer Rückwärts- respektive Vorwärtsintegration ist die Macht der dadurch bedrohten Partei eingeschränkt.

Tabelle 8 - Macht der Käufer und Zulieferer nach Porter (1998)

Um einen vollkommen fairen Tausch vollführen zu können darf auf keine Seite eine Übervorteilung erfolgen. Kühl (2017) schliesst aber aus, dass eine Interaktion ohne den Einfluss von Macht erfolgen kann. Es ist höchst unwahrscheinlich, dass Käufer und Verkäufer in gleicher Anzahl mit gleicher Grösse auf dem Markt vorhanden sind. Auch sind die Umstellungskosten oder eine Vor- beziehungsweise Rückwärtsintegration aufgrund von Spezifikationen oder technischen Gegebenheiten wie Produktionsanlagen

nicht immer gleich schwierig. Dies macht deutlich, dass eine vollkommene Ausgeglichenheit der Macht im Alltag unmöglich ist.

5 Modell zur Berechnung der Fairness von Unternehmen und Organisationen

Um die Fairness der Käsebranche ausdrücken zu können, werden die qualitativen Fairnessmerkmale sowie die Reichweite der Unternehmensverantwortung quantitativ erfasst. Die Merkmale werden nicht gewichtet und sind somit gleichwertig. Anhand dieser quantitativen Darstellung kann das Ergebnis sowohl branchenübergreifend wie auch mit dem Ideal verglichen werden.

Die räumliche und zeitliche Verantwortung wird nach den Stufen der dreifachen Unternehmensverantwortung bewertet. Je umfassender das moralische Bewusstsein ist, beziehungsweise je weitreichender die Verantwortung wahrgenommen wird, desto besser ist die Ausprägung der Fairness zu bewerten. Weiter ist zu prüfen, ob die Grundsätze der Gerechtigkeit eingehalten werden. Die Fairness selbst wird anhand der beschriebenen distributiven Fairnessprinzipien und der prozeduralen Merkmale bestimmt. Bei der distributiven Fairness ist entscheidend, welches Prinzip für die Verteilung der Ressourcen und Güter verwendet wird, während für die prozedurale Fairness die Anzahl der im Entscheidungsprozess identifizierbaren Attribute bewertet werden. Abschliessend ist zu prüfen, wie die Macht innerhalb der Branche verteilt ist. Eine Machtkonzentration auf eine Partei ist als Negativbeispiel zu nennen. Dies ist dann der Fall, wenn eine Partei sämtliche Quellen der Macht auf ihrer Seite hat. Sind die Quellen innerhalb der Branche gleichmässig verteilt, so dass keine Partei den Austauschprozess spürbar beeinflussen kann, entspricht dies wiederum dem Ideal. Das Ideal der Fairness entspricht 100 Punkten. Dieses Ideal ist ein utopischer Wert und dient den Betrachtern als Leitstern, welcher aber in der Praxis kaum erreicht werden dürfte. Die verschiedenen Ausprägungen der Fairness haben nur dann Relevanz, wenn sie im Vergleich zu anderen Unternehmen oder Branchen betrachtet werden. Die absolute Zahl ohne Vergleichswert ermöglicht eine Schätzung, lässt aber kein abschliessendes Fazit zu.

Fairnessmerkmal	Ausprägung (Punktzahl)					
Räumliche ökonomische Verantwortung	<i>Eigeninteresse</i> (0)		<i>Organisationsinteresse</i> (5)		<i>Gemeinwohl</i> (10)	
Zeitliche ökonomische Verantwortung	<i>Zerstörerisch</i> (0)		<i>Intragenerativ/Mittelfristig</i> (5)		<i>Intergenerativ/Langfristig</i> (10)	
Räumliche ökologische Verantwortung	<i>Nutzbare Natur</i> (0)		<i>Regionale Natur</i> (5)		<i>Gesamte Natur</i> (10)	
Zeitliche ökologische Verantwortung	<i>Zerstörerisch</i> (0)		<i>Intragenerativ/Mittelfristig</i> (5)		<i>Intergenerativ/Langfristig</i> (10)	
Räumliche soziale Verantwortung	<i>Egozentrisch</i> (0)		<i>Anthropozentrisch</i> (5)		<i>Biozentrisch</i> (10)	
Zeitliche soziale Verantwortung	<i>Zerstörerisch/Kursfristig</i> (0)		<i>Intragenerativ/Mittelfristig</i> (5)		<i>Intergenerativ/Langfristig</i> (10)	
Grundsätze der Gerechtigkeit	<i>Grundsätze nicht eingehalten</i> (0)		<i>Ein Grundsatz eingehalten</i> (5)		<i>Grundsätze eingehalten</i> (10)	
Distributive Fairness	<i>Egalitarismus</i> (0)	<i>Bedarfsprinzip</i> (2)	<i>Leistungsprinzip</i> (4)	<i>Leistungsprinzip mit Bedarf</i> (6)	<i>Leistungsprinzip, ohne Attribute</i> (8)	<i>Leistungsprinzip, ohne Attribute, mit Bedarf</i> (10)
Prozedurale Fairness	<i>Kein oder ein Merkmal vorhanden</i> (0)	<i>Zwei Merkmale vorhanden</i> (2)	<i>Drei Merkmale vorhanden</i> (4)	<i>Vier Merkmale vorhanden</i> (6)	<i>Fünf Merkmale vorhanden</i> (8)	<i>Sechs Merkmale vorhanden</i> (10)
Machtverteilung	<i>Konzentration auf eine einzige Partei</i> (0)	<i>Ungleiche Machtverteilung auf mehrere Parteien</i> (5)				<i>Gleichmässige Verteilung auf sämtliche Parteien</i> (10)
Ergebnis	Keine Fairness (0)		Ausprägungen der Fairness (1-99)			Ideal (100)

Tabelle 9 - Modell zur Fairnessberechnung (eigene Darstellung)

6 Die Käsebranche

Kaum eine Nation wird so stark mit dem Käse assoziiert wie die Schweiz. Gemäss (Swissmilk 2020b) werden rund 700 verschiedene Käsesorten in der Schweiz produziert. Der Konsum pro Kopf beträgt in der Schweiz rund 22 Kilogramm pro Jahr (Schweizer Bauer 2020). Im Jahr 2019 wurden schweizweit 195'114 Tonnen Käse hergestellt (TSM Treuhand GmbH, 2020, S. 5).

Die Basis des Käses bildet die Milch, welche als Rohmilch, thermisiert oder pasteurisiert mit Milchsäurebakterien und Lab dickgelegt wird (Switzerland Cheese Marketing 2020). Durch die sogenannte Bruchbearbeitung wird die immer dicker werdende Milch in kleine Körner zerteilt und anschliessend in Formen gepresst. Nach einer Behandlung der Käselab im Salzbad werden die Käse in Kellern oder Höhlen für wenige Tage bis zu mehreren Jahren gereift (Switzerland Cheese Marketing 2020).

In der Wertschöpfungskette von Käseprodukten beteiligt sind hauptsächlich die Milch- und Käseproduzenten, die Käseverarbeiter und die Reifung beziehungsweise der Handel sowie die Sortenorganisation als Branchenorganisationen [vgl. 6.1 Akteure der Käsebranche].

Der Milch- beziehungsweise Käsemarkt in der Schweiz ist seit Beginn des Millenniums vor allem durch Marktliberalisierungen geprägt. Die Liberalisierungen haben direkten Einfluss in die Struktur und die Wettbewerbsbedingungen der verschiedenen Verarbeitungsstufen (Wehrli & Can, 2019, S. 20).

Milchmarktliberalisierung

Während der Milchmarkt vor der Jahrtausendwende noch fast vollständig unter staatlicher Kontrolle war, hat sich der Bund seither zunehmend zurückgezogen (Finger et al., 2013, S. 5). Die Liberalisierung des Milchmarktes hatte unter anderem zur Folge, dass die Zuteilung der Milchproduzenten und der Milchkäufer aufgehoben wurde (Finger et al., 2013, S. 8). Weiter wurde nach Finger et al. (2013, S. 8) über mehrere Reformen in den 1990er Jahren der vom Bund festgesetzte Fixpreis für Milch durch einen unverbindlichen Richtpreis ersetzt.

Heute steht den Milchproduzenten, welche ihre Milch in die Käseindustrie verkaufen, eine Zulage für verkäste Milch von 15Rp. pro Kilogramm vom Bund zu (Der Schweize-

rische Bundesrat, 2008, 1c). Nach (Finger et al., 2013, S. 9 ff) dient die Zulage zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Milch- und Käseproduktion gegenüber der EU sowie dem Erhalt der Milchproduktionsmenge für die Käseproduktion. Durch die Zulage nähert sich der Preis für Milch und Käse dem Preisniveau der EU, was den Import von Milch unattraktiver und den Export für Käse attraktiver macht.

Allgemein gestaltet sich der Preis für konventionelle Käsereimilch sprunghaft. Im Vergleich zu 2009 ist der Preis pro Kilogramm 2019 deutlich tiefer, während andererseits die abgesetzte Menge deutlich zunahm.

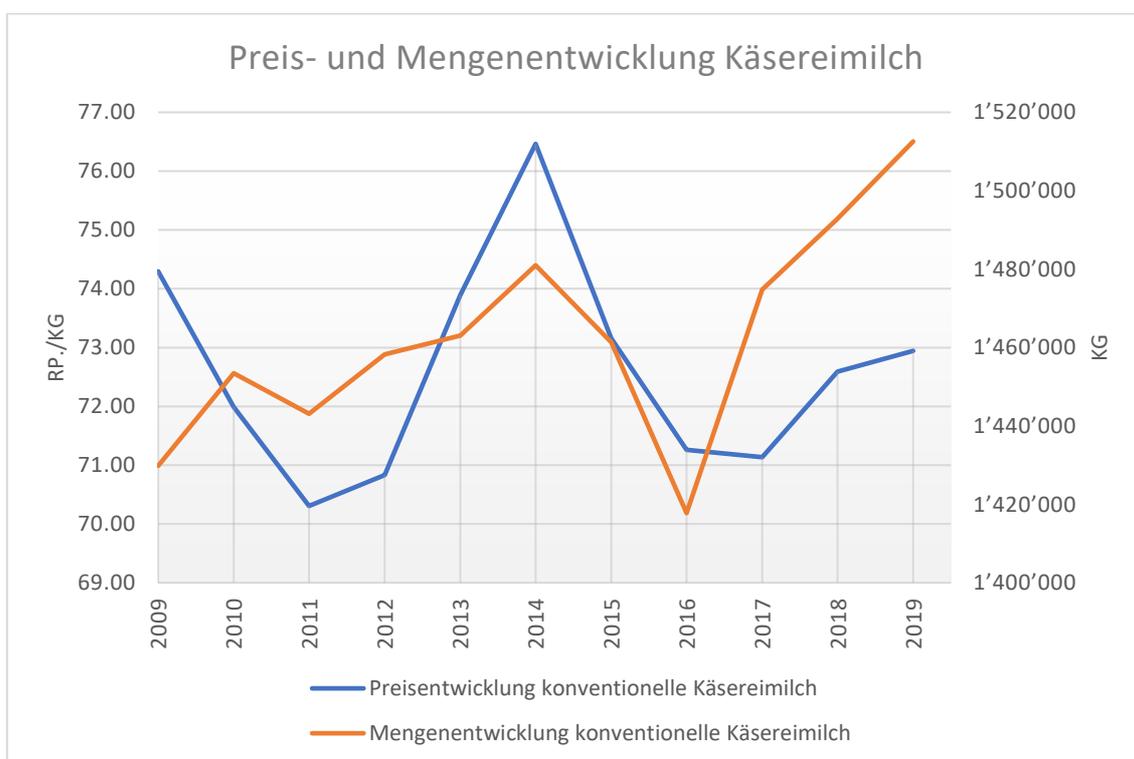


Abbildung 4 - Preis- und Mengenentwicklung Käsereimilch (Bundesamt für Landwirtschaft 2019)/(TSM Treuhand GmbH 2020)

Der Grund für die unterschiedliche Entwicklung von Preis und Menge der Käsereimilch ist auf die Nachfrage von Milch sämtlicher Abnehmer zurückzuführen. Die Käseproduzenten stehen als Milchabnehmer aber auch in Konkurrenz zu anderen Branchen wie der Butter- oder Konsummilchindustrie.

Der Milchpreis für die Käseindustrie richtet sich nach den Opportunitätskosten der Milchindustrie innerhalb und auch ausserhalb der Käsebranche. Weiter sind aber auch die Regionalität und die unterschiedlichen Anforderungen an die Milch entscheidend für den Preis.

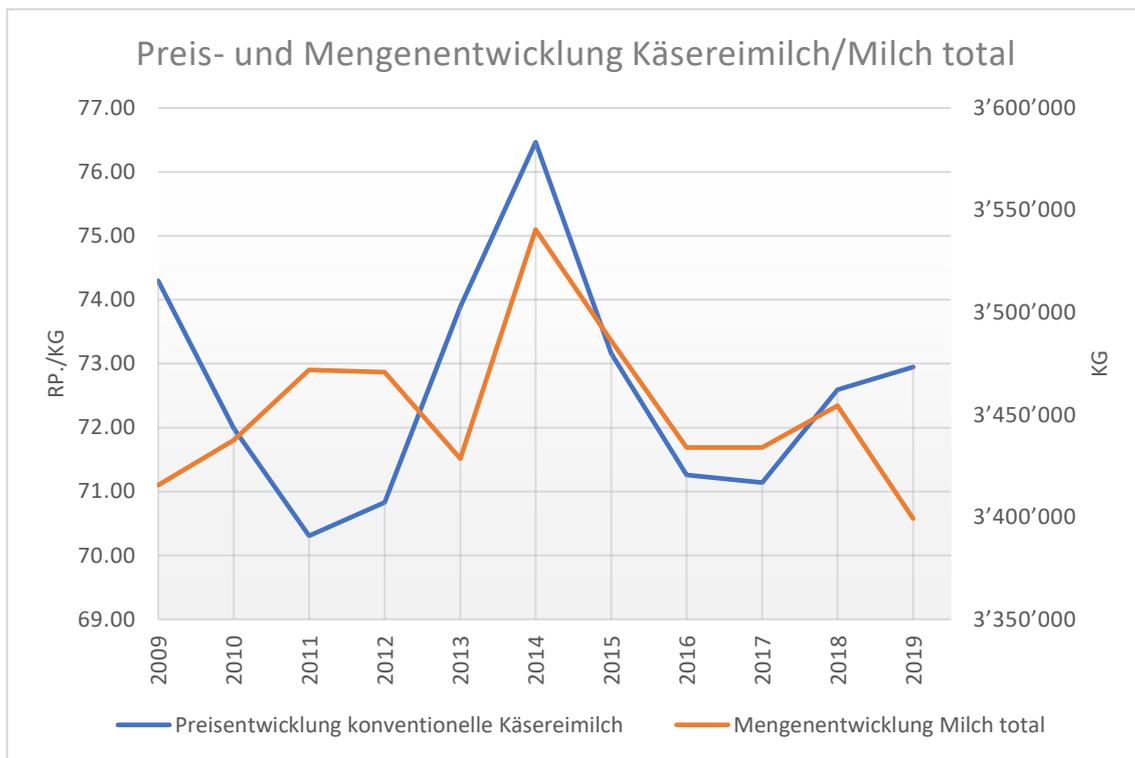


Abbildung 5 - Preis- und Mengenentwicklung Käseemilch/Milch total (Bundesamt für Landwirtschaft, 2019)/(TSM Treuhand GmbH, 2020, S. 3)

Käsemarktliberalisierung

Gemäss der Datenerhebung der TSM Treuhand GmbH (2020, S. 10) werden 75'877 der insgesamt 195'114 Tonnen produzierten Käses ins Ausland exportiert, während gleichzeitig 64'129 Tonnen Käse in die Schweiz importiert wurden. Die jährlichen Mengen an exportiertem wie auch importiertem Käse ist seit 2007 jährlich stetig gestiegen. Grund dafür ist gemäss Wehrli & Can (2019, S. 20) die Einführung des Käsefreihandels mit der EU. Nach fünfjähriger Übergangsfrist wurde der Käsemarkt vollständig liberalisiert. Die Aufhebung der Zölle und Kontingente hatte den Effekt, dass tendenziell teurerer Käse exportiert und günstiger Käse importiert wird (Wehrli & Can, 2019, S. 20).

Die Liberalisierung hatte für die Akteure der Käsebranche aber auch negative Folgen. Trotz immer steigenden Exportmengen, sinkt der Wert und damit der Profit pro Kilogramm Käse kontinuierlich (Oeschger, 2013, S. 8). Nach Oeschger (2013, S. 32) konnte das neue Marktpotential von zusätzlich einer halben Milliarden potenziellen Abnehmern nach der Liberalisierung nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden. Zwar konnten sich einige gut positionierte Marken im internationalen Umfeld durchaus festigen,

die zusätzliche Konkurrenz von Billigkäse führte aber zu einem massiven Druck auf die nationalen Käsepreise.

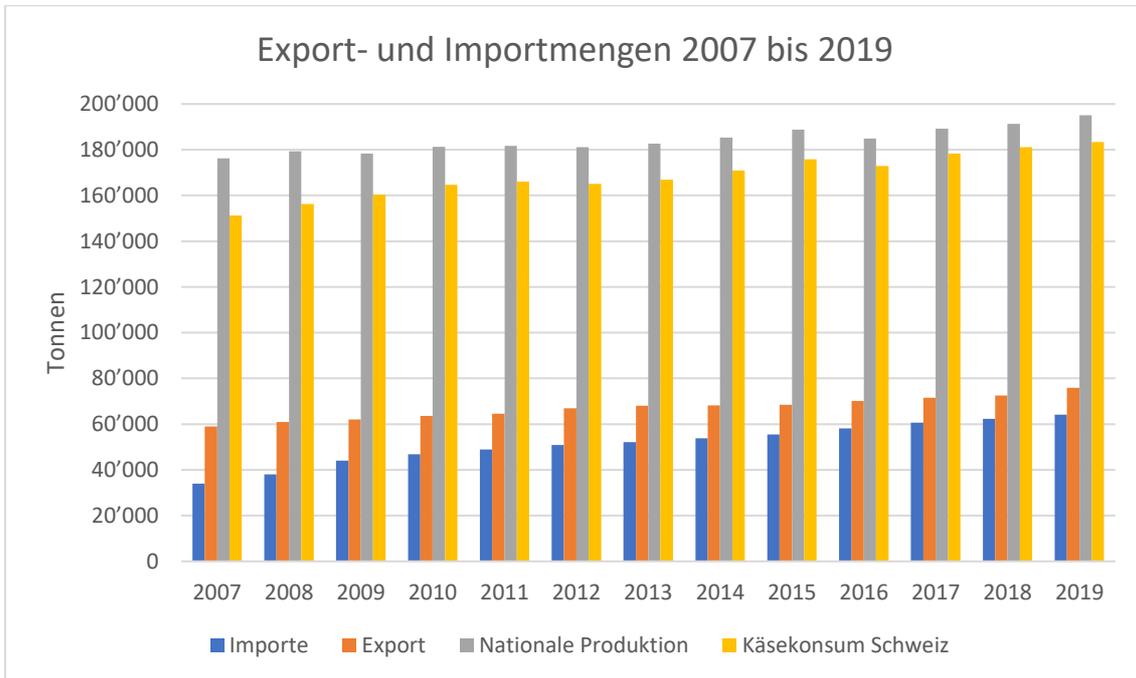


Abbildung 6 - Export- und Importmengen von Käse 2007 bis 2019 [Vgl. Anhang 5] (TSM Treuhand GmbH 2018, S. 5 ff)/(TSM Treuhand GmbH 2020, S. 5 ff)

Die *Abbildung 6 - Export- und Importmengen von Käse 2007 bis 2019* [Vgl. Anhang 5] (TSM Treuhand GmbH 2018, S. 5 ff) zeigt, dass die Importmenge seit 2007 überproportional stärker zugenommen hat als die Exportmenge. Während im Jahr 2019 gegenüber 2007 der Käsekonsum in der Schweiz um rund 32 Tonnen gestiegen ist, steigerte sich die nationale Produktionsmenge lediglich um knapp 19 Tonnen. Dahingegen werden 30 Tonnen mehr vom günstigeren ausländischen Käse importiert. Von der Marktliberalisierung haben demnach ausländische Käseproduzenten deutlich stärker profitiert als inländische. Dies trotz der Tatsache, dass die Anzahl der Kunden im europäischen Raum deutlich grösser ist als jene der Schweiz.

6.1 Akteure der Käsebranche

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Hauptakteure der Käsebranche beschrieben, um ein grundsätzliches Verständnis für die Wertschöpfungskette zu ermöglichen. Dabei geht es nicht um die Darstellung der genauen Arbeitsschritte der einzelnen Akteure, sondern um das Verständnis der Abhängigkeit zueinander. Die Abtrennung der jeweili-

gen Verarbeitungsstufen ist nicht immer klar erkennbar. Viele Unternehmen vereinen mehrere Verarbeitungsstufen im eigenen Hause.

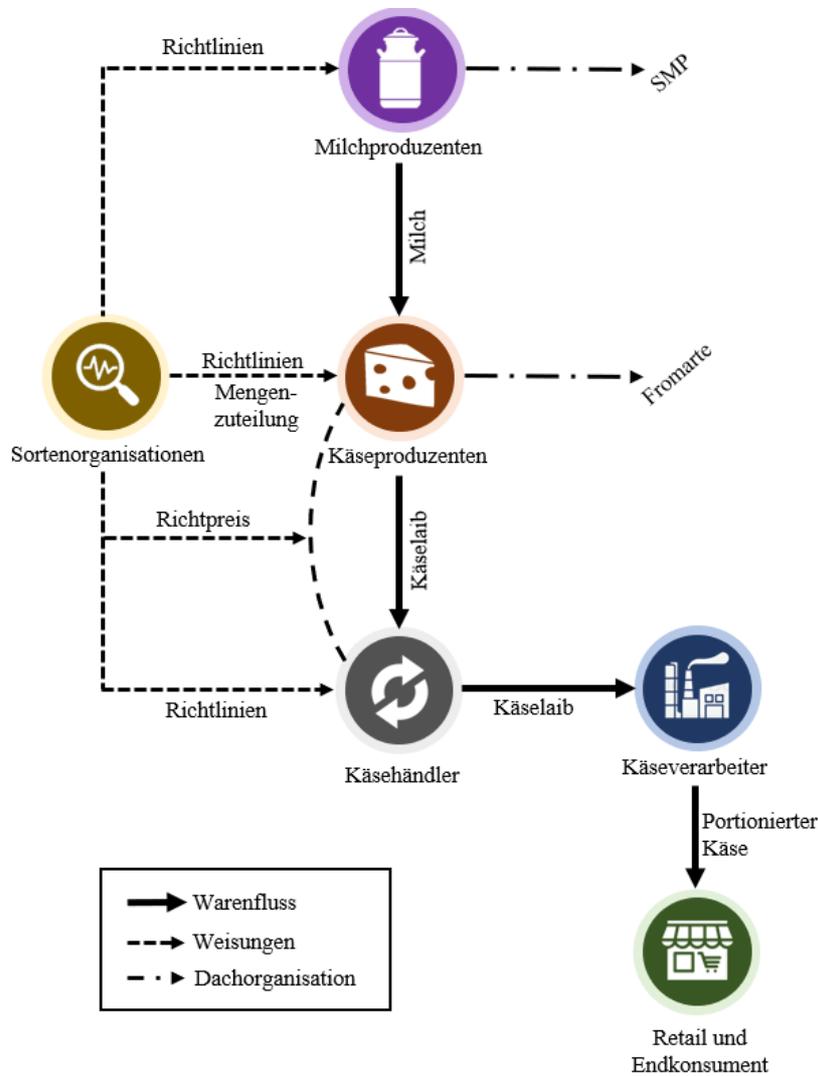


Abbildung 7 - Wertschöpfungskette der Käsebranche (Eigene Darstellung)

6.1.1 Milchproduzenten

Die Milchproduzenten bilden das erste Glied der Wertschöpfungskette. Sie produzieren die Milch, welche später für die Käseherstellung verwendet wird. Die Milch bildet die Grundlage des Käses. Der Geschmack, die Qualität und die Lagerung der Milch sind für die Käseherstellung entscheidend.

Die rund 21'850 Milchproduzenten in der Schweiz vermarkteten 2015 rund 3.46 Mio. Liter Milch (Bundesamt für Landwirtschaft 2019). Mit 42% ist das meiste der Milch zu Käse weiterverarbeitet worden. 19'500 der Milchproduzenten sind in der Genossenschaft der Schweizer Milchproduzenten (SMP) zusammengeschlossen und vertreten die

Interessen der Milchproduzenten im politischen und föderalistischen Umfeld (Schweizer Milchproduzenten 2020).

Die Aufgaben der von der SMP gestellten Kommission Käseemilch umfassen gemäss dem Kommissionsreglement (Schweizer Milchproduzenten 2019) unter anderem:

- Einen Arbeitsverdienst aus der Milchproduktion zu ermöglichen, welcher mit anderen Erwerbstätigen vergleichbar ist
- Die Anpassung der Produktion und des Angebots an die Bedürfnisse des Marktes ermöglichen
- Grösstmögliche Preistransparenz zu schaffen
- Die Interessen der Milchproduzenten in weiteren Branchenorganisationen zu vertreten
- Die Mitglieder der Organisation sachbezogen zu informieren

Durch die Vertretung der Interessen der Milchproduzenten gegenüber den Branchenorganisationen, hat die SMP direkten Einfluss in die Marktgestaltung unter anderem bei Sortenorganisationen.

6.1.2 Käseproduzenten und Händler

Käseproduzenten verarbeiten die Milch zu Käse weiter und reifen diesen nach der Produktion aus. Je nach Käse kann die Reifungszeit zwischen wenigen Tagen bis über ein Jahr betragen. Setzt der Käseproduzent seine Produkte über einen Händler ab, ist es nicht unüblich, dass der Händler zumindest einen Teil des Reifungsprozesses übernimmt. Ähnlich wie die Milchproduzenten, verfügen die Käseproduzenten über einen Dachverband. Rund 500 der insgesamt 600 gewerblichen Käsereien der Schweiz sind diesem Dachverband, der Fromarte, angeschlossen (Fromarte 2020). Auch die Fromarte hat wie die SMP das Ziel, seine Mitglieder im politischen und marktlichen Umfeld zu vertreten. Der Produzent hat die Möglichkeit, seine Produkte über Händler, Käseverarbeiter oder direkt über ein eigenes Verkaufslokal abzusetzen.

Die Hauptaufgabe eines Käsehändlers unterscheidet sich nicht von Händlern in anderen Branchen. So ist er für den Kauf, die Zwischenlagerung und anschliessenden Verkauf der Käse zuständig. Wie oben beschrieben ist es möglich, dass er dabei einen Teil des Reifungsprozesses übernimmt. Ein Käsehändler kann auch selbst gleichzeitig Käseproduzent sein. In diesem Fall kauft er zusätzliche Ware bei anderen Käseproduzenten ab

und verkauft diese dann weiter. Käsehändler sind insbesondere in Sortenorganisationen ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfungskette.

6.1.3 Käseverarbeiter

Die Aufgabe von Käseverarbeiter umfasst die Weiterverarbeitung von Käse als ganze Laibe zu portionierten, verpackten und etikettierten Endprodukten für den Detailhandel. Sie sind keiner Sortenorganisation angehörig, sondern agieren als unabhängige Verarbeiter auf dem Markt. Manche Verarbeiter verfügen über Schmelzwerke zur Produktion von Fondue oder anderer Schmelzwaren.

6.1.4 Sortenorganisationen

Die Sortenorganisationen stehen im Kontrast zu den freien Sorten, welche betriebliche Käsereien frei produzieren können. Viele betriebliche Käsereien sind einer Sortenorganisation zugehörigen und produzieren gleichzeitig freie Sorten, um die Kapazität auslasten zu können.

Die SMP listet folgende Sortenorganisationen als Mitglieder auf (Swissmilk 2020a):

- Appenzeller
- Bündler Bergkäse
- Berner Alp- und Hobelkäse AOP
- Emmentaler AOP
- L'Etivaz AOP
- Le Gruyère AOP
- Raclette Suisse
- Raclette du Valais AOP
- Sbrinz AOP
- Tessiner Alpkäse AOP
- Tête de Moine AOP
- Tilsiter
- Vacherin Fribourgeois AOP
- Vacherin Mont-d'Or AOP

Obwohl es zwischen den Sortenorganisationen kleinere Nuancen gibt, ist das Grundprinzip überall gleich. Deshalb gelten hier aufgeführte Beispiele einzelner Sortenorganisationen stellvertretend für alle Sortenorganisationen der Branche.

Die Sortenorganisationen gelten als Branchenorganisationen und stützen sich auf das Bundesgesetz über die Landwirtschaft (2019), wonach die Förderung der Qualität und des Absatzes sowie die Anpassung der Produktion und des Angebotes an die Erfordernisse des Marktes von Branchenorganisationen gefördert werden muss.

«Als Branchenorganisation gilt der Zusammenschluss von Produzenten und Produzentinnen einzelner Produkte oder Produktgruppen mit den Verarbeitern

und gegebenenfalls mit dem Handel.» - (Bundesgesetz über die Landwirtschaft, 2019, S. 4)

Sortenorganisationen sind als Gesellschaften oder Vereine organisiert, welche das Markenrecht an bestimmten Käse innehaben. Ihr angeschlossen sind Milch- und Käseproduzenten sowie Händler. Das Bundesamt für Landwirtschaft (2018, S. 4) konkretisiert die Aufgaben der Sortenorganisationen im Umsetzungsprogramm Landwirtschaftliche Absatzförderung 2019-21 in drei Grundziele:

Wertschöpfungswirkung	Das Ziel der Absatzförderung ist die Schaffung von Wertschöpfung für die Schweizer Landwirtschaft mit einer nachhaltigen und auf den Markt ausgerichteten Produktion. Weiter soll mit optimalen Rahmenbedingungen die Abhängigkeit der Akteure von anderen staatlichen Hilfsmassnahmen reduziert werden. Eine Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette soll dazu beitragen, die Position von Produzenten zu stärken und die Wertschöpfung zu erhöhen.
Eigenverantwortung und Subsidiarität	Branchenorganisationen haben die Aufgabe der Qualitäts- und Absatzförderung in Eigenverantwortung zu regeln. Der Bund ist dabei als unterstützende Kraft tätig.
Ausrichtung auf die Qualitätsstrategie	Die Massnahmen der Absatzförderungen sind auf die Qualitätsstrategie der schweizerischen Land- und Ernährungswirtschaft auszurichten und ist damit zwingend an die Qualitätsmerkmale der Schweizer Produkte auszurichten.

Tabelle 10 - Grundprinzipien der Landwirtschaftlichen Absatzförderung (Bundesamt für Landwirtschaft, 2018, S. 4 ff)

Der Bund unterstützt die Branchenorganisationen in der Umsetzung sämtlicher Ziele. Als Massnahme zur Absatzförderung hat der Bund im Jahr 2007 ein gemeinsames Erscheinungsbild unter der Bezeichnung «Schweiz.Natürlich» für die staatlich unterstützten Einzelmassnahmen festgelegt (Bundesamt für Landwirtschaft, 2018, S. 12). Diese Kampagne dient vorderhand der Absatzförderung durch einheitliches Marketing nach Schweizer Qualitätsmerkmalen. Hierzu werden Organisationen gefördert, welche spezifische ökologische Regulierungen einhalten, wie die Marken Suisse Garantie, Knospe,

Regio.Garantie oder Erzeugnisse mit Ursprungsbezeichnung (Bundesgesetz über die Landwirtschaft, 2019, S. 12).

Die Ursprungsbezeichnung (Appellation d'Origine Protégée [AOP]) bezeichnet Produkte, welche aus einer geografisch begrenzten Region erzeugt, verarbeitet und veredelt wurden (Schweizerische Vereinigung der AOP-IGP 2020a).

Weiter beschreibt die Schweizerische Vereinigung der AOP-IGP (2020), dass das Produkt seine Qualität oder Eigenschaften vorwiegend oder ausschliesslich der natürlichen und menschlichen Einflüssen zu verdanken hat. Insgesamt zwölf Sortenorganisationen produzieren derzeit mit dem Label AOP (vgl. Bundesamt für Landwirtschaft BLW, 2020).

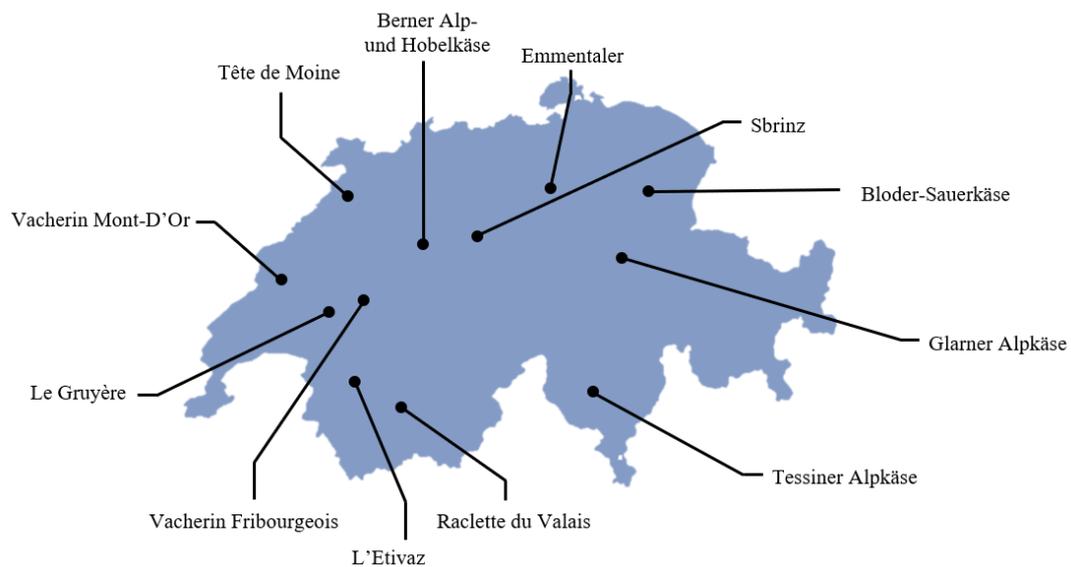


Abbildung 8 - Schweizer Käsesorten nach Region [angelehnt an (Schweizerische Vereinigung der AOP-IGP 2020b)]

Die genauen Gebietsangaben sind in Pflichtenheftern festgehalten. Diese Pflichtenhefter werden durch das Bundesamt für Landwirtschaft verwaltet und beinhalten nebst den Angaben des geografischen Gebietes weiter auch die Beschreibung der Zwischen- und Endprodukte, wie auch die Herstellungsmethode und die richtige Kennzeichnung (Vgl. Anhang 1).

6.1.4.1 Aufbau und Verantwortlichkeiten einer Sortenorganisation

Je nach Organisation kann die Aufteilung beziehungsweise die Zuordnung der Verantwortlichkeiten leicht abweichen. Nachfolgende Erklärungen aus den Statuten der Sor-

tenorganisation Emmentaler Switzerland (2015) gelten aber als allgemeingültige Beispiele für sämtliche Sortenorganisationen.

Zuständig für die operativen Tätigkeiten ist die **Geschäftsstelle**. Sie kümmert sich um die anfallenden administrativen Tätigkeiten und die Vermarktung. Dies hat zur Folge, dass die Marketingmassnahmen für einen Käse von einer Stelle aus koordiniert und darum einheitlich gestaltet werden.

Der **Vorstand** einer Sortenorganisation wird von der **Delegiertenversammlung** gewählt. Sowohl der Vorstand wie auch die Delegiertenversammlung müssen zwingend zu gleichen Teilen aus Vertretern der Milchproduzenten, Käsehersteller und Händler zusammengesetzt sein. Die Delegiertenversammlung besteht aus 30 von den jeweiligen Verarbeitungsstufen gewählten Delegierten. Für die Beschlussfassung hat jeder Delegierter eine Stimme. Damit ist für eine gleichmässige Kräfteverteilung der Mitgliedergruppen innerhalb der Organisation gesorgt.

«Die Delegiertenversammlung fasst ihre Beschlüsse in offener Abstimmung mit der Zweidrittelmehrheit auf allen drei Stufen (Milchproduzenten, Käsehersteller, Reifung/Handel). Auf Antrag der Mehrheit der anwesenden Stimmen einer Stufe wird über die verlangten Geschäfte eine geheime Abstimmung geführt.» - (Emmentaler Switzerland 2015)

Im Vorstand erfolgt die Beschlussfassung im einfachen Mehr auf allen drei Stufen. Für die Durchsetzung eines Beschlusses Bedarf es also sowohl bei der Delegiertenversammlung wie auch im Vorstand der Zustimmung von mehr als einer Verarbeitungsstufe, wodurch eine einseitige Verschiebung der Wettbewerbsbedingungen verhindert wird.

Die Delegiertenversammlung beschliesst unter anderem den Produktebeitrag an die Sortenorganisation. Dieser Beitrag wird pro Kilogramm verkauften Käse vom Verkäufer an die Sortenorganisation entrichtet. Mit diesen Beiträgen finanziert die Organisation ihre Tätigkeiten wie Administrations-, Kontroll- und Marketingaufwand.

Der Vorstand hat die Befugnis zur Festsetzung der Verträge und Reglemente, insbesondere die Mengensteuerung, Qualität, Zahlungs- und Lieferbedingungen sowie der Finanzierung.

Eine Sortenorganisation ist gemäss Statuten selbst nicht gewinnorientiert. Mit der Darlegung der Befugnisse zur Setzung eines Richtpreises und der Zuteilung von Produktionsmengen wird aber deutlich, dass die Sortenorganisation mit ihren Kompetenzen die Verantwortung für den ökonomischen Erfolg der ihr angeschlossenen Unternehmung trägt.

6.1.4.2 Käsekaufverträge

Die Übernahmepreise von gereiftem Käse wird in den Käsekaufverträgen der Sortenorganisation geregelt. Der Käsekaufvertrag besteht aus einem allgemeinen und einem individuellen Teil (Emmentaler Switzerland, 2015, S. 9).

Der allgemeine Teil ist nach Emmentaler Switzerland (2015, S. 9) für alle Mitglieder der Organisation gleich und verbindlich. Er beinhaltet nebst der Regelung über den Geldfluss und Besitz-/Eigentumsübergang auch einen Richtpreis, welcher vom Vorstand der Organisation in der Regel für ein Jahr festgelegt wird. Dabei orientiert sich der Vorstand an den Marktentwicklungen, den Preisvorstellungen der Akteure und den Produktionsmengen.

Der individuelle Teil des Käsekaufvertrages wird zwischen dem Verkäufer und Käufer verhandelt (Emmentaler Switzerland, 2015, S. 9). Ausgehend vom Richtpreis können weitere Details, wie zusätzliche Qualitätsprämien und spezielle Liefer- oder Zahlungskonditionen, abgemacht werden.

Aus dem Interview mit *Konrad Thalmann (Anhang 2)* wird deutlich, dass der variable Teil der Vereinbarung zumeist dazu genutzt wird, um strategische Absatzkanäle zu öffnen. So werden zum Beispiel einmalige Rabatte gewährt, so dass der Käse als Endprodukt preisgünstiger wird, damit neue Märkte erschlossen werden können. Dieses Beispiel zeigt auf, dass trotz gegebenem Richtpreis, die verschiedenen Akteure auch preislich in Konkurrenz zueinanderstehen.

6.1.4.3 Berechnung der Produktionsmengen

Nachfolgende Berechnung erschliesst sich aus dem Basisreglement der Appenzeller Käse GmbH (2018).

Die Grundlage für die Berechnung der Produktionsmengen für die einzelnen ist die Milchmenge vom 01. Mai 1998. Die zu diesem Zeitpunkt dem Käser zugeteilte Menge

bildet die Ausgangsmenge für die Berechnung der jährlichen Milchmengen. Über einen Ausbeutungsfaktor pro Liter Milch wird die Käsemenge bestimmt. Die Verkaufsmenge werden mittels der Zahlen aus dem Vorjahr und unter Berücksichtigung von zu erwartenden Marktschwankungen errechnet und ebenfalls in % angegeben. Daraus ergibt sich die Formel zur Berechnung der Produktionsmengen pro Käserei

$$\text{Käsemenge einer Käserei pro Jahr} = \frac{\text{Milchmenge [L]} * \text{Ausbeute} * \text{Verkaufsmenge [\%]}}{100 * 100}$$

Um die Verkaufsschwankungen unter dem Jahr auszugleichen, wird die Produktionsmenge entsprechend der zu erwartenden Verkaufsmenge prozentual angepasst.

$$\text{Ausgangsproduktionsmenge einer Käserei pro Monat} = \frac{\text{Jahresproduktion [kg]} * \text{Monatsproduktion [\%]}}{100}$$

Noch dazugerechnet werden bei den meisten Sortenorganisationen Kürzungen und Zusatzmengen gemäss der Lieferantenbeurteilung (Vgl. 6.1.4.4 *Lieferantenbeurteilung und Taxation*).

Sollte eine Käserei die ihnen zugeteilten Mengen über- oder unterschreiten, wird die Differenz auf den folgenden Monat übertragen. Damit ergibt sich die finale Formel zu Berechnung der Produktionsmengen pro Käserei:

$$\begin{aligned} & \text{Ausgangsproduktionsmenge einer Käserei pro Monat} \\ & \pm \text{Mengen aus Lieferantenbeurteilung} \\ & + \Delta \text{Produktionsmenge Vormonat} \\ & = \text{Produktionsmenge einer Käserei gesamt} \end{aligned}$$

Da die Milchmengen per Stichtag 01. Mai 1998 fixiert und an die Käsereien verteilt ist, kann eine neue Käserei nur dann in die Sortenorganisation aufgenommen werden, wenn eine andere Käserei austritt. Bei Zusammenschlüssen von zwei Käsereien innerhalb der Sortenorganisation, wird die Milchmenge der beiden Käsereien zusammengelegt.

6.1.4.4 Lieferantenbeurteilung und Taxation

Nach erfolgter Reifung eines Käses erfolgt die sogenannte Taxation, was einer Qualitätskontrolle entspricht. Eine Taxationskommission, bestehend aus Vertretern der Sortenorganisation und unabhängigen Experten, beurteilen die Qualität der Käse anhand eines Kontrollkatalogs (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 18).

Die Käse werden in den Kategorien Lochung, Teig und Farbe, Geschmack und Aroma sowie Äusseres, Postur und Lagerfähigkeit auf einer Skala von 0-5 bewertet. Unter vier Punkten in einer Kategorie gilt die Erfüllung des Qualitätsstandards als ungenügend, während fünf Punkte eine einwandfreie Produktion bescheinigen. Waren, welche eine zu niedrige Gesamtpunktzahl erzielt haben, gelten entweder als 2.-klassiger oder gar als 3.-klassiger Käse (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 18 ff). Während 2.-klassiger Käse zu Schmelzware wie Fondue weiterverarbeitet werden kann, ist der 3.-klassige Käse nicht weiterverwertbar und muss vernichtet werden.

Gelingt es einem Käser bei der Taxation gute Ergebnisse zu erzielen, so erhält dieser und sein Milchproduzent eine Qualitätsprämie abhängig von der Gesamtpunktzahl (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 21). Zusätzlich zu der Qualitätsprämie erhält der Käser Zusatzproduktionsmengen für die folgenden Monaten, sofern andere Käser Mengeneinbussen aufgrund schlechter Taxationsergebnisse hinnehmen müssen (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 1). Durch diese Belohnung guter Taxationen, werden gute Ergebnisse gewürdigt und ein finanzieller Anreiz für gute Leistungen gegeben. Andererseits muss ein Käser, welcher durch mehrfache schlechte Taxationen aufgefallen ist mit Sanktionen rechnen. Zuerst werden die zugeteilten Produktionsmengen schrittweise gekürzt und es müssen zusätzliche Auflagen eingehalten werden, welche die Qualität der Produkte wieder sicherstellen sollen (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 22 ff). Ist die Bewertung aus der Taxation mittelfristig aber immer noch unter einem bestimmten Grenzwert, so verliert der Käser die Berechtigung zur Produktion des Käses (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 22 ff).

Gibt es Zweifel am Taxationsergebnis, so ist sowohl dem Käser, wie auch dem Händler und der Sortenorganisation möglich, Rekurs gegen die Taxierung einzulegen (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 20 ff). Nach erfolgtem Rekurs erfolgt eine Neubeurteilung der Produktion durch eine Rekurskommission, bestehend aus je einem Vertreter des Milchkäuferverbands, des Händlerverbands und einem von der Organisation bezeichneten Obmann (Appenzeller Käse GmbH, 2019, S. 20 ff). Gegen den Rekurs kann Einsprache erhoben werden, was dazu führt, dass der Käse von einem weiteren Expertenteam begutachtet wird.

7 Fairness in der Käsebranche

Die Sortenorganisationen prägen durch ihre Grösse und Bekanntheit den Käsemarkt in der Schweiz. Sie vereinen die Mitglieder der verschiedenen Verarbeitungsstufen und bilden damit die gesamte Wertschöpfungskette ab.

Darum soll am Beispiel der Sortenorganisationen die Fairness der Branche stellvertretend bewertet werden. Anhand der dreifachen Unternehmensverantwortung wird bewertet, inwieweit Sortenorganisationen ihre Verantwortung als Organisation für eine nachhaltige Entwicklung als geschlossene Einheit auf dem Markt wahrnehmen. Dabei wird sowohl die räumliche wie auch zeitliche Reichweite der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension durch konkrete Beispiele erarbeitet.

Anhand der Gerechtigkeitsgrundsätze sowie der distributiven und prozeduralen Fairnessprinzipien respektive -merkmale wird die Fairness von Sortenorganisationen gegenüber den einzelnen Akteuren in der Wertschöpfungskette beurteilt.

Die Zusammenführung der Unternehmensverantwortung mit der Verteilung der Ressourcen und Erträge ermöglicht die Beurteilung der Fairness der gesamten Wertschöpfungskette in allen Dimensionen.

7.1 Reichweite der Verantwortung

Anhand von verschiedenen spezifischen Merkmalen gilt es das allgemeine moralische Verständnis innerhalb einer Sortenorganisation herauszufinden. Dabei werden allgemeingültige Regeln der Sortenorganisation sowie konkrete Verhaltensweisen zur Bewertung herangezogen.

7.1.1 Ökonomische Dimension

Die Sortenorganisationen selbst sind nicht gewinnorientiert, die einzelnen Mitglieder der Organisation aber sehr wohl. Dies bedeutet, dass die Unternehmen der Milchproduzenten, Käsehersteller und Händler als direkte Stakeholder ökonomische Ziele verfolgen und diese entsprechend durch die Organisation vertreten werden müssen.

Der Richtpreis wird durch den allgemeinen Teil der Käsekaufverträge vom Vorstand, welcher zu gleichen Teilen aus sämtlichen Verarbeitungsstufen besteht, festgelegt. Die gleichmässige Verteilung der Stimmen im Vorstand und die Tatsache, dass es zur Festlegung der Preise mindestens ein Einfaches Mehr bedarf, hat zur Folge, dass schluss-

endlich ein Konsens in der Preisgestaltung notwendig ist. Nur wenn eine Stufe mit seinem Ertrag zufrieden ist, wird er den Preisforderungen der anderen Stufen zustimmen.

Der Vorstand ist zugleich für den Erfolg des Endproduktes verantwortlich. Dadurch wird der Preis nicht zu hoch angesetzt, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Absatzmengen einbrechen. Um eine Überproduktion zu verhindern, legt der Vorstand die Produktionsmengen unter Berücksichtigung der zu erwartenden Verkaufsmengen für die Mitglieder fest. Durch den Zuteilungsprozess anhand einer fix definierten und gleichbleibenden Berechnungsgrundlage erfolgt eine objektive, nicht beeinflussbare Verteilung der Menge auf sämtliche Mitglieder. Die Zuteilung erfolgt anhand der vergangenen Produktqualität der einzelnen Unternehmen, was sicherstellt, dass die Ressourcen verstärkt effizienten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Da die internen Stakeholder der Sortenorganisation aufgrund der Produktabgabe die Organisation finanzieren, sind sie zugleich auch die Shareholder. Die gesamte Lieferkette ist damit voneinander abhängig und ein einzelner Akteur kann aufgrund seiner Angehörigkeit in der Organisation nicht ausgetauscht werden. Es handelt sich somit um einen Zusammenschluss von Individuen in gleichberechtigter Weise, mit dem Ziel, eine maximale ökonomische Wertschöpfung aller beteiligter zu erreichen. Die räumliche Reichweite der ökonomischen Dimension umfasst die gesamte Organisation als Gruppe und die Erwartung anderer wird wahrgenommen, was der interpersonellen Konkordanz beziehungsweise der Organisationsinteresse entspricht.

Der Richtpreis wird durch den Vorstand anhand der Marktentwicklung, den Preisvorstellungen der Akteure und den Produktionsmengen definiert. Individuelle Investitionen werden nicht berücksichtigt. Dass ein Unternehmen langfristig konkurrenzfähig bleibt, obliegt in der Verantwortung der einzelnen Akteure und wird von der Sortenorganisation nicht berücksichtigt. Dadurch besteht das Risiko, dass bei der Festlegung des Richtpreises Unternehmen mit hohem Investitionspotential nicht genügend berücksichtigt werden. Weiter sind sowohl *Konrad Thalmann (Anhang 2, 12)* wie auch *Andreas Hinterberger (Anhang 3, 14)* der Überzeugung, dass insbesondere grosse Sortenorganisationen träge sind. Durch die grossen Mengen besteht eine zufriedenstellende Auslastung der Betriebe, wodurch der Wille zu Innovationen für die einzelnen Akteure nicht gegeben ist. Ebenfalls wird die Innovationskraft durch die genauen Vorschriften der Pflicht-

tenhefter reduziert. Das Pflichtenheft schreibt sowohl den Prozess wie auch die zur Herstellung der Produkte zu benutzenden Produktionsanlagen vor. Bevor neue Technologien angewendet werden können, ist zuerst eine Anpassung des Pflichtenheftes notwendig. Eine solche Anpassung muss zuerst genehmigt werden, was ein langer und aufwendiger Prozess ist. Durch die Einschränkung der Innovationskraft einzelner Akteure besteht das Risiko, dass die Produkte der Sortenorganisationen langfristig durch jene von eigenständigen und innovativen Unternehmen verdrängt werden. Aufgrund dieses Risikos wird die zeitliche Reichweite als mittelfristig gewertet.

Nach der Aussage von *Christian Duc (Anhang 4, 10)* gibt diese Struktur einer Sortenorganisation sämtlichen Stakeholdern entlang der Lieferkette eine Ernährungssicherheit. Dies ist aufgrund der AOP-Richtlinie, welche eine Wertschöpfung innerhalb einer bestimmten Region vorschreibt, zwingend notwendig. Ist die ökonomische Wertschöpfung eines Akteurs innerhalb der Sortenorganisation zu gering, wird sich dieser mittelfristig aus der Organisation zurückziehen und sich nach alternativen Absatzkanälen umsehen. Ein solcher Abgang ist für die Sortenorganisation aufgrund der regionalen Abhängigkeit besonders schwerwiegend, da alternative Lieferanten oder Abnehmer aufgrund des regionalen Bezugs sehr begrenzt sind.

Die Reichweite der ökonomischen Verantwortung ist das **Organisationsinteresse** auf der Entwicklungsstufe der **Interpersonelle Konkordanz** mit **mittelfristiger Ausrichtung**

7.1.2 Ökologische Verantwortung

Die regionale Wertschöpfung stärkt ebenfalls die ökologische Verantwortung der Unternehmen. Durch das regionale Sourcing ist die gesamte Wertschöpfungskette einer Sortenorganisation auf die Ressourcen der direkten Umgebung angewiesen. Eine Verlegung der wertschöpfenden Tätigkeiten in andere Regionen oder Länder ist nicht möglich.

Unabhängig, welche Position ein Unternehmen innerhalb der Lieferkette einnimmt, ist der direkte Bezug zur Region gegeben. Eine Ausbeutung der Natur oder eine unsachgemäße Nutzung von Ressourcen hat direkten Einfluss auf die soziale Stellung des Unternehmens innerhalb Gesellschaft der Region. Nach *Konrad Thalmann (Anhang 2,*

28) ist die Sortenorganisation im Vergleich zu gewerblichen Käsereien stärker in der Öffentlichkeit. Durch diese öffentliche Aufmerksamkeit sieht *Konrad Thalmann (Anhang 2, 28)* ein gesteigertes Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit zur Vermeidung von negativen medialen Berichten.

Die klare Abgrenzung des Stammgebiets ermöglicht eine kausale Zuteilung der Handlungen eines Unternehmens mit den Auswirkungen für die Region. Die Unternehmen entlang der gesamten Lieferketten sind für den Erhalt der regionalen Natur verantwortlich und müssen für das langfristige Überleben der Organisation ressourcenschonend wirtschaften. Damit umfasst die ökologische Verantwortung der Sortenorganisation die gesamte Region, gleichbedeutend mit dem sozialen Verbund, indem sie tätig ist.

Die Reichweite der ökologischen Verantwortung ist die **regionale Natur** auf der Entwicklungsstufe **Orientierung an Gesetz und Ordnung** mit **langfristiger Ausrichtung**

7.1.3 Soziale Dimension

Innerhalb der Sortenorganisation besteht für jeden einzelnen ein Mitspracherecht gemäss seinen Rechten als Mitglied oder Delegierter. Weiter ist es gemäss *Konrad Thalmann (Anhang 2, 12)* jederzeit möglich, eigene Ideen oder Interessen über die Interessengemeinschaft der jeweiligen Verarbeitungsstufe an den Vorstand weiterzuleiten. Es ist demnach jedem internen Stakeholder möglich, eigene Interessen einzubringen, welche dann durch einen Mehrheitsentscheid der Delegiertenversammlung zu einer Änderung der Statuten oder der Reglemente führt. Durch diesen Prozess wird sichergestellt, dass tiefgreifende Entscheidungen nur dann möglich sind, wenn diese mehr Mitgliedern der Organisation nützt, als sie schadet. Weiter wird jedem Entscheid in der Delegiertenversammlung eine Plattform zum offenen Diskurs geboten und das Ergebnis der Abstimmung ist für alle Betroffenen direkt ersichtlich.

Die Sicherheit, die eine Organisation bietet, gibt den nachfolgenden Generationen einen Anreiz Familienbetriebe zu übernehmen und der Tätigkeit als Milch- oder Käseproduzent auszuüben, ist *Konrad Thalmann (Anhang 2, 20)* überzeugt. Durch die Sicherheit, nicht selbst dem Markt gegenüberzustehen, sondern eine starke Organisation hinter sich zu haben, gibt den kommenden Generationen die Sicherheit auch in schwierigeren Zeiten wirtschaftlich stärker abgesichert zu sein.

Der Zweck der verschiedenen Organisationen ist primär auf den Vorteil für die internen Stakeholder der Organisation ausgelegt. Die Berücksichtigung der ethischen Verantwortung beschränkt sich auf das Vermeiden von Strafen durch ihre externen Stakeholder und zur Sicherung der eigenen ökonomischen Wertschöpfung.

Die Reichweite der sozialen Verantwortung ist *egozentrisch* auf der Entwicklungsstufe *Instrumentelle-relativistische Orientierung* mit einer *langfristigen Ausrichtung*

7.1.4 Gesamtheitliche Organisationsverantwortung

Die Sortenorganisationen führen Unternehmen aus den unterschiedlichen Verarbeitungsstufen der Wertschöpfungskette unter einem Dach zusammen. Die Zusammenführung der Akteure unter einer Marke führt dazu, dass die gesamte Wertschöpfungskette verstärkt aufeinander angewiesen ist. Die Vereinigung der Verarbeitungsstufen verteilt die individuellen Verantwortlichkeiten auf die gesamte Lieferkette, da die einzelnen Unternehmen immer auch im Namen der Organisation handeln.

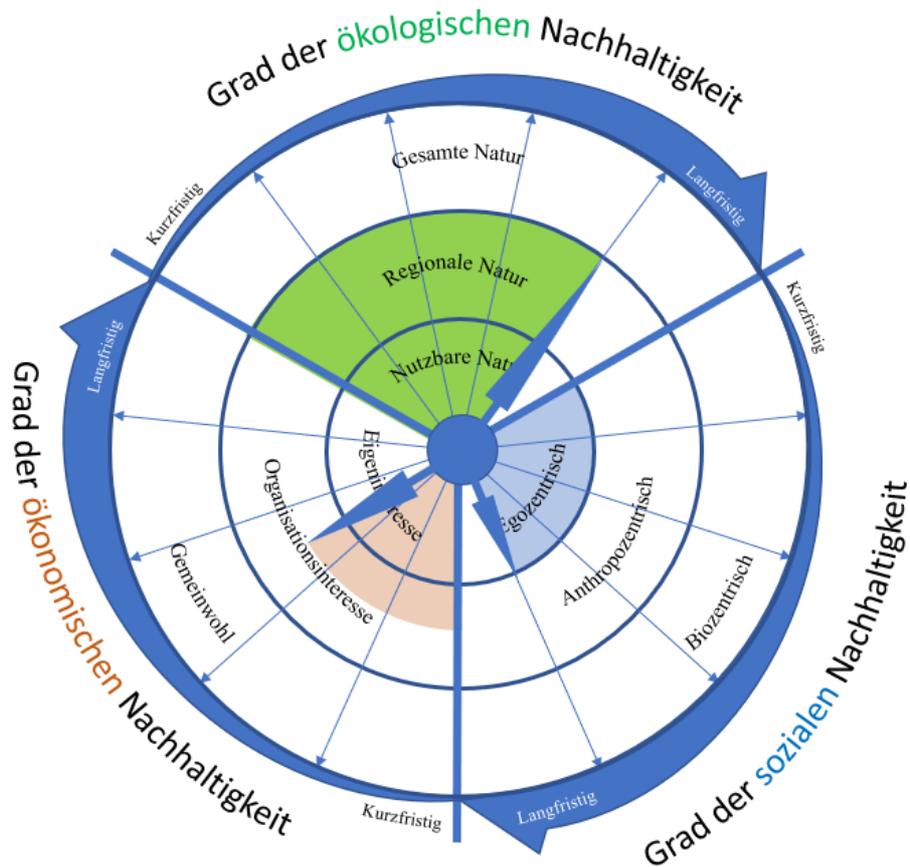


Abbildung 9 - Verantwortungsuhr der Käsebranche [angelehnt an (Schüz, 2013, S. 38)]

Besonders die ökonomische Verantwortung steigert sich aufgrund des Prozesses zur Festsetzung der Richtpreise und der damit einhergehenden Verteilung der Erträge auf die gesamte Lieferkette deutlich. Die geschützte Ursprungsbezeichnung von den meisten Sortenorganisationen fördern sowohl die ökonomische wie auch die ökologische Nachhaltigkeit der Lieferkette, wobei sich aber auch gewerbliche Käsereien ihrer regionalen Verantwortung bewusst sind, wie *Andreas Hinterberger (Anhang 3, 2)* deutlich macht.

7.2 Gerechtigkeit

Innerhalb der Organisation haben sämtliche Mitglieder einer Verarbeitungsstufe dieselben Rechte und Pflichten. Sowohl die Statuten sowie Basisreglement und Pflichtenheft sind für alle gleich. Auch die Verteilung der Erträge erfolgt nach einer fixen und vom Akteur unabhängigen Methode. Damit ist der erste Grundsatz der Gerechtigkeitstheorie von Rawls, dass jedermann das gleiche Recht auf das umfangreichste Gesamtsystem aller Grundfreiheiten hat, gegeben.

Die Mitglieder der Sortenorganisation wählen im Beispiel der Emmentaler Switzerland je 30 Delegierte für die Delegiertenversammlung. Jedem Mitglied steht die Kandidatur zur Wahl zum Delegierten frei. In der Delegiertenversammlung fällt auf jeden Delegierten, unabhängig des sozialen Status oder der Wirtschaftlichen Macht der Person oder der zu vertretenden Verarbeitungsstufe, je eine Stimme. Auch steht es jedem Mitglied frei sich der Wahl in den Vorstand zu stellen. Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten werden dadurch egalisiert und jedes Amt steht den einzelnen Mitgliedern grundsätzlich offen. Der zweite Grundsatz der Gerechtigkeitstheorie nach Rawls wird damit ebenfalls eingehalten.

Beide Grundsätze der Gerechtigkeit werden eingehalten und die Grundlage für ein faires System ist gegeben.

7.2.1 Distributive Fairness

Die im Kapitel *6.1.4.3 Berechnung der Produktionsmengen* hergeleitete Formel zur Berechnung der Verteilung von Ressourcen und Produktionsmengen beziehungsweise daraus resultierende Erträge ist zur Betrachtung der Verteilungsgerechtigkeit auf die Merkmale der distributiven Fairness hin zu untersuchen.

Die *Ausgangsproduktionsmenge einer Käserei pro Monat*, wird aus der verfügbaren Milchmenge, einer vordefinierten Ausbeute und der erwarteten Verkaufsmenge berechnet. Es bildet sich eine für alle Mitglieder gleiche Ausgangslage. Da die Verteilung für alle Unternehmen identisch ist, findet in diesem Berechnungsschritt das Gleichheitsprinzip Anwendung.

Die zu- oder abgerechneten Mengen aus der Lieferantenbeurteilung dienen dazu gute Leistung zu honorieren beziehungsweise schlechte Leistung zu bestrafen. Entsprechend wird das Leistungsprinzip angewendet. Es wird dabei keine Rücksicht auf die Attribute oder unterschiedlichen Bedarfe der einzelnen Unternehmen genommen. So werden Umwelteinflüsse, Pech oder andere nicht beeinflussbare äusserliche Faktoren bei der Beurteilung nicht herangezogen.

Die Aussage von *Christian Duc (Anhang 4, 12)* zeigt, dass nicht alle Sortenorganisationen die Lieferantenbeurteilung bei der Verteilung der Mengen berücksichtigen. Bei der Bewertung der distributiven Fairness werden demnach zwei verschiedene Prinzipien der distributiven Fairness angewendet. Sortenorganisationen mit Zusatzmengen aus Lieferantenbewertungen verfahren nach dem Leistungsprinzip, während jene ohne Berücksichtigung der Lieferantenbewertung auf das Gleichheitsprinzip setzen.

7.2.2 Prozedurale Fairness

Die wahrgenommene prozedurale Fairness bei der Verteilung der Ressourcen und Erträge kann ebenfalls anhand des Zuteilungsprozesses vorgenommen werden. Die sechs Fairnessmerkmale nach Leventhal sind entlang des Zuteilungsprozess, welches ebenfalls die Taxation beinhaltet, zu definieren.

Der gesamte Zuteilungsprozess ist in den Basisreglements der Sortenorganisationen festgehalten und allgemeingültig für alle Mitglieder. Zur Änderung des Prozesses ist eine Anpassung des Basisreglements durch die Delegiertenversammlung nötig. Das Verfahren ist somit unabhängig von Person und Zeit langfristig gleich und **konsistent**.

Die Lieferantenbeurteilung passiert ebenso nach den Vorgaben des Basisreglements. Die Taxation, auf welcher die Beurteilung aufbaut, wird durch den Obmann der Sortenorganisation und einen Experten des Milchkäuferverbands durchgeführt. Beide Parteien haben kein persönliches Interesse daran, die Bewertung positiv oder negativ zu beeinflussen. Sie erhalten keinen Mehrwert durch ein schlechtes oder gutes Taxationsergeb-

nis, da sie unabhängige Experten sind. Wegen der Beurteilung durch neutrale Entscheidungsträger und einem von der ganzen Organisation bestimmten allgemeinen Zuteilungsprozess ist der gesamte Prozess soweit überprüfbar *frei von Verzerrungen*.

Weiter wird die Beurteilung in allen Unternehmen durch die gleichen zwei neutralen Entscheidungsträger durchgeführt, was dazu führt, dass die Käse der verschiedenen Unternehmen nach den gleichen Massstäben anhand der Beschreibung der Pflichtenhefter erfolgt. Die Urteilsfindung basiert demnach auf gleichbleibenden Vorgaben anhand der vollständigen Informationen gemäss der Beschreibung im Pflichtenheft mit grösstmöglicher *Genauigkeit*. Die Tatsache, dass die Beurteilung auf den grundlegenden Regeln der Organisation basiert, macht den Prozess *repräsentativ* mit den *moralischen und ethischen Werten der Marke*.

Verschiedene Parteien können Einspruch gegen den Taxationsentscheid erheben. Dieser Rekurs führt gemäss Richtlinien zwingend zu einer Neubeurteilung der Produktion. Die Möglichkeit des Rekurses ohne etwelche Auflagen stellt die *Korrigierbarkeit* der Entscheidung sicher.

Zusammenfassend kommen alle sechs Attribute der prozeduralen Fairness in der Verteilung der Ressourcen und schlussendlich der Erträge innerhalb der Wertschöpfungskette zur Anwendung.

7.2.3 Machtverteilung

Innerhalb der Sortenorganisation ist die Machtposition der Parteien Milch- und Käseproduzenten sowie des Handels zu berücksichtigen. Die Anwendung des Modells *Five Forces* von Porter ist nur bedingt möglich. Grund dafür ist, dass innerhalb der Sortenorganisation aufgrund der Richtlinien kein offener Markt vorhanden ist. Sämtliche Zwischenprodukte müssen zwingend von einem Organisationsmitglied bezogen werden, was dazu führt, dass die Organisation ein geschlossenes System ohne freien Marktzutritt ist. Anbieter und Nachfrager sind begrenzt, was durch zusätzliche Einschränkung der geografischen Bezugsregion der Milch für die Käseproduktion zusätzlich verstärkt wird (*Anhang 1, Artikel 7*).

Machtverhältnis zwischen Milch- und Käseproduzenten

Je nach Dichte von Milch- und Käseproduzenten in einer bestimmten Region kommt es zu einer Konzentration an Lieferanten oder Abnehmern, wodurch sich die Machtpositi-

on der Parteien nicht verallgemeinern lässt. Weiter führt die Einschränkung an möglichen Lieferanten durch die Vorgabe des Bezugs der Milch innerhalb der Sortenorganisation dazu, dass die Hürde für eine Umstellung auf andere Lieferanten sehr hoch ist. Milchproduzenten hingegen haben die Möglichkeit, die Milch ausserhalb der Sortenorganisation zu veräussern, ohne dabei zusätzliche Umstellungskosten hinnehmen zu müssen. Demnach haben die Milchproduzenten eine starke Verhandlungsmacht aufgrund geringerer Umstellungskosten bei einem Wechsel des Geschäftspartners.

Machtverhältnis zwischen Käseproduzenten und Händler

Die Machtverhältnisse zwischen Käseproduzenten und Händler werden durch die Richtlinien der Sortenorganisation gänzlich egalisiert. Der Preis wird massgeblich durch den Richtpreis festgelegt. Weiter führt die Festsetzung der Produktionsmengen dazu, dass keine Überproduktion oder künstliche Verknappung durch eine Partei möglich ist. Gemäss Statuten der Emmentaler Switzerland (2015, S. 9) ist der Verkauf der Käse ausschliesslich über den Handel und nicht direkt an den Endkonsumenten möglich, was die beiden Parteien aneinander bindet. Nach dem Basisreglement der Appenzeller Käse GmbH (2019, S. 26 ff) erfolgt die Zuteilung der Käsereien an die Handelsorganisation sogar vollständig durch das Direktorat der Sortenorganisation. Zwar können von den Produzenten Anträge gestellt werden, welchem Unternehmen sie vorzugsweise ihre Käse liefern wollen, die Entscheidungskompetenz liegt aber vollständig bei der Organisation. Durch die Einschränkung der Wahl der Geschäftspartner besteht keine Möglichkeit innerhalb der Lieferkette Machtmittel einzusetzen.

Bewertung der Machtverhältnisse in der Wertschöpfungskette

Je nach regionaler Dichte der Abnehmer oder Lieferanten unterscheidet sich die Machtposition von Milch- und Käseproduzent zueinander, was im Extremfall sogar zu einer Monopolstellung führen kann. Das Machtverhältnis zwischen Käseproduzenten und Händlern ist nahezu vollständig ausgeglichen. Bei der Appenzeller Käse GmbH (2019, S. 26) wird durch die Zuteilung der Käser und Händler das Machtverhältnis sogar gänzlich ausgeglichen.

7.3 Ergebnis der Fairnessauswertung

Zur quantitativen Ermittlung der Fairness sind die ermittelten Merkmale in das Modell der Fairnessberechnung einzutragen. Basierend aus der quantitativen Auswertung der

Fairness ergibt sich eine Fairness-Punktzahl von 64 von 100 möglichen Punkten. Eine Auflistung der Merkmale zur Beurteilung der einzelnen Positionen ist im *Anhang 6* ersichtlich. Die *Tabelle 11 – Fairnessberechnung der Käsebranche* zeigt das Ergebnis.

Fairnessmerkmal	Ausprägung (Punktzahl)					
	Räumliche ökonomische Verantwortung	<i>Eigeninteresse</i> (0)		<i>Organisationsinteresse</i> (5)		<i>Gemeinwohl</i> (10)
Zeitliche ökonomische Verantwortung	<i>Zerstörerisch</i> (0)		<i>Intragenerativ/ Mittelfristig</i> (5)		<i>Intergenerativ/ Langfristig</i> (10)	
Räumliche ökologische Verantwortung	<i>Nutzbare Natur</i> (0)		<i>Regionale Natur</i> (5)		<i>Gesamte Natur</i> (10)	
Zeitliche ökologische Verantwortung	<i>Zerstörerisch</i> (0)		<i>Intragenerativ/ Mittelfristig</i> (5)		<i>Intergenerativ/ Langfristig</i> (10)	
Räumliche soziale Verantwortung	<i>Egozentrisch</i> (0)		<i>Anthropozentrisch</i> (5)		<i>Biozentrisch</i> (10)	
Zeitliche soziale Verantwortung	<i>Zerstörerisch</i> (0)		<i>Intragenerativ/ Mittelfristig</i> (5)		<i>Intergenerativ/ Langfristig</i> (10)	
Grundsätze der Gerechtigkeit	<i>Grundsätze nicht eingehalten</i> (0)		<i>Ein Grundsatz eingehalten</i> (5)		<i>Grundsätze eingehalten</i> (10)	
Distributive Fairness	<i>Egalitarismus</i> (0)	<i>Bedarfsprinzip</i> (2)	<i>Leistungsprinzip</i> (4)	<i>Leistungsprinzip mit Bedarf</i> (6)	<i>Leistungsprinzip, ohne Attribute</i> (8)	<i>Leistungsprinzip, ohne Attribute, mit Bedarf</i> (10)
Prozedurale Fairness	<i>Kein oder ein Merkmal vorhanden</i> (0)	<i>Zwei Merkmale vorhanden</i> (2)	<i>Drei Merkmale vorhanden</i> (4)	<i>Vier Merkmale vorhanden</i> (6)	<i>Fünf Merkmale vorhanden</i> (8)	<i>Sechs Merkmale vorhanden</i> (10)
Machtverteilung	<i>Konzentration auf eine einzige Partei</i> (0)	<i>Ungleiche Machtverteilung auf mehrere Parteien</i> (5)				<i>Gleichmässige Verteilung auf sämtliche Parteien</i> (10)
Ergebnis	Keine Fairness (0)		Ausprägungen der Fairness (1-99)			Ideal (100)

Tabelle 11 – Fairnessberechnung der Käsebranche (eigene Darstellung)

8 Fazit und Diskussion

Fairness als Erfolgsrezept

Ob ein Unternehmen nachhaltig Erfolg hat, hängt nicht nur davon ab, ob die Stakeholder mit dem kurzfristig erwirtschafteten Profit zufrieden sind. Vielmehr gilt es, seine Verantwortung gegenüber all seinen Stakeholder wahrzunehmen und nachzukommen. Nebst den ökonomischen Bedürfnissen gilt es auch den ökologischen und sozialen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Fairness entlang der Wertschöpfungskette spielt dabei eine zentrale Rolle. Eine fair gestaltete Lieferkette ermöglicht es den darin agierenden Akteuren zu überleben und ist somit die Grundlage für ein System, dass langfristig einen Mehrwert für die Gesellschaft bringt.

Merkmale einer fairen Lieferkette

Um gegenüber den Stakeholdern fair aufzutreten, ist es für die Unternehmen entlang der Lieferkette essenziell, der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung nachzukommen. Dabei wird zwischen der räumlichen und der zeitlichen Reichweite der Verantwortung unterschieden. Die räumliche Reichweite bestimmt, wie viele Stakeholder bei der Entscheidungsfindung der Unternehmen berücksichtigt werden. Anhand von Leitbildern, Statuten und Reglementen einer Organisation kann mittels der sechs Entwicklungsstufen nach Kohlberg, aufgeteilt in die präkonventionelle, konventionelle und postkonventionelle Ebene, die räumliche Reichweite beurteilt werden. Die zeitliche Reichweite definiert wie langfristig die Verantwortung ausgelegt ist. Dabei wird unterschieden zwischen zerstörerisch, intragenerativ und intergenerativ beziehungsweise kurzfristig, mittelfristig und langfristig.

Auch der Verteilung von Ressourcen und Erträgen ist so fair wie möglich zu gestalten. Die Fairness wird als Tugend definiert und ist die metaphorische Mitte zwischen Geschenk und Raub. Fairness kann nur dann langfristig aufrechterhalten werden, wenn das System, indem die Parteien sich befinden, auf Gerechtigkeit basiert. Die zwei Gerechtigkeitsgrundsätze nach Rawls bieten eine optimale Grundlage für ein faires System. Wie die Ressourcen und Erträge innerhalb einer Organisation verteilt werden sollen, beschreibt die distributive Fairness. Die Fairness des Prozesses, welcher zum Entscheid der Verteilung geführt hat, wird anhand von sechs Merkmalen der distributiven Fairness

bestimmt. Da kein Austauschprozess ohne die Einwirkung von Macht erfolgt, ist eine möglichst ausgeglichene Machtverteilung entlang der Lieferkette notwendig.

Durch die quantitative Erfassung der verschiedenen Fairnessmerkmale wird es ermöglicht, dass die Fairness von Unternehmen oder sogar ganze Branchen erfasst und miteinander verglichen werden können.

Die Fairness in der Käsebranche

Nicht gewinnorientierte Sortenorganisationen spielen in der Käsebranche eine zentrale Rolle. Sie vereinen die gesamte Lieferkette von der Milch bis zum fertig ausgereiften Käse unter einer Marke. Die als Verein oder Gesellschaft organisierten Branchenorganisationen vermarkten die Sortenkäse in einem nationalen und internationalen Umfeld. Weiter geben die Organisationen Richtpreise vor und teilen die jeweiligen Produktionsmengen monatlich an die Käseproduzenten zu. Die meisten Sortenkäse begrenzen ihre gesamte Wertschöpfungskette auf eine bestimmte Region in der Schweiz.

Die räumliche Reichweite der ökonomischen und ökologischen Dimension sind auf der konventionellen Ebene der Entwicklungsstufe von Kohlberg. Die soziale Dimension ist im Vergleich weniger stark ausgeprägt und befindet sich auf der präkonventionellen Ebene, da die soziale Verantwortung vor allem zur Sicherung der ökonomischen Wertschöpfung wahrgenommen wird.

Der Innovationswille der einzelnen Mitglieder ist aufgrund guter Auslastung nur bedingt vorhanden. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die sortenunabhängige Konkurrenz mit neuen Innovationen die Sortenkäse langfristig verdrängen. Entsprechend ist die zeitliche Reichweite der ökonomischen Dimension mittelfristig ausgelegt. Die zeitliche Reichweite in der ökologischen Dimension ist, aufgrund der regionalen Verwurzelung durch die AOP-Richtlinien, als langfristig zu bezeichnen. Ebenfalls generationsübergreifend ausgelegt ist die soziale Dimension. Durch die Sortenorganisation wird ein sicheres Marktumfeld für die Mitglieder geboten, welches den kommenden Generationen vor allem einen ökonomischen Anreiz gibt, Betriebe der Eltern zu übernehmen und selbst den Beruf des Milch- oder Käseproduzenten zu wählen.

Die Grundsätze der Gerechtigkeit werden vollständig eingehalten und die Grundlage für ein faires System ist damit gegeben. Die distributive Fairness berücksichtigt die Leistung der Akteure, jedoch nicht deren Bedarfe oder Attribute. Die Merkmale der proze-

duralen Fairness sind allesamt eingehalten und das Verfahren für die Verteilung der Ressourcen und Erträge ist damit äusserst fair. Durch klare Strukturen und entsprechenden Richtlinien werden die Machtverhältnisse innerhalb der Lieferkette relativ gleichmässig verteilt, wobei je nach regionaler Konzentration der Milch- oder Käseproduzenten ein stärkeres oder schwächeres Machtgleichgewicht entsteht. Das Machtverhältnis zwischen Käseproduzenten und Händler ist nahezu ausgeglichen und in manchen Fällen, wie am Beispiel der Appenzeller Käse GmbH aufgezeigt, durch die Organisation ganz egalisiert.

Fairness als Basis für nachhaltige Wertschöpfung

Quantitativ ausgewertet kommen die Sortenorganisationen auf einen Fairnesswert von 64 Punkten, während 100 Punkte dem Ideal entsprechen. Das Ideal ist ein utopischer Wert, welcher in der Praxis nicht erreicht werden dürfte. Da Sortenorganisationen die Bedürfnisse und Ziele mehrerer Verarbeitungsstufen entlang der Wertschöpfungskette unter einer Marke vereinen, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der Wert verglichen zu Branchen ohne entsprechende Branchenorganisationen hoch ausfällt.

Trotz dieses hohen Fairnesswerts bedarf es der staatlichen Unterstützung in Form einer Käseeremilchzulage. Die 15 Rappen pro Liter Milch haben das Ziel, dass genügend Milch für die Käseindustrie vorhanden und das Endprodukt im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig ist. Es zeigte sich jedoch, dass trotz dieser Subventionen seit der Marktliberalisierung 2007 das Wachstum der Export- und Produktionsmengen im Vergleich zu den Importmengen deutlich hinterherhinkt. Dies obwohl der landesweite Käsekonsum deutlich zunahm. Diese Entwicklungen zeigen, dass die Nachfrage nach kostengünstigeren Produkten aus dem Ausland zunehmend stärker wird und die Regionalität und Fairness in der Wertschöpfungskette der nationalen Käseindustrie im Kaufentscheid schwächer gewichtet wird. Daraus lässt sich schliessen, dass die Fairness in der Wertschöpfungskette nicht automatisch zu nachhaltigem Erfolg führt. Die Fairness stellt aber sicher, dass die vorhandenen Mittel effizient und effektiv eingesetzt werden, die Natur geschützt und dadurch die notwendigen Ressourcen langfristig zur Verfügung stehen, ein angemessener Umgang mit möglichst allen Anspruchsgruppen besteht und die Erträge und Lasten in einem fairen Verfahren an die verschiedenen Akteure der gesamten Lieferkette aufgeteilt werden. Damit ist die Fairness keine Garantie, sondern die Basis für eine nachhaltige Wertschöpfung in der Käsebranche.

Grundlage für weitere Forschung

Um den Fairnesswert von 64 akkurat einstufen zu können, bedarf es der Auswertung weiterer Unternehmen oder Branchen, welche vorzugsweise ebenfalls in der Lebensmittelindustrie tätig sind. Vor allem der Vergleich mit anderen landwirtschaftlichen Industrien, wie der Fleisch- oder Gemüseindustrie, bietet sich an.

Zudem beschränkt sich diese Arbeit auf die schweizerische Käsebranche. Ein Vergleich mit der ausländischen Konkurrenz, vor allem in unmittelbarer Nachbarschaft der Schweiz, gibt weiteren Aufschluss über die Konkurrenzfähigkeit von Schweizer Käsesorten.

Dass die Käsebranche von Sortenorganisation dominiert wird, dürfte vor allem mit einer Vielzahl an Markteingriffen durch den Bund zu tun haben. Trotz der Liberalisierung des Milch- und Käsemarktes zu der Jahrtausendwende respektive 2007 bestehen noch immer zahlreiche Verordnungen, welche den Käsemarkt massiv beeinflussen. So unterstützt der Bund zum Beispiel Projekte von Sortenorganisationen finanziell, ermöglicht das Setzen von Richtpreisen oder unterstützt die Branche im internationalen Wettbewerb durch eine Käsereizulage für Milch, welche zu Käse weiterverarbeitet wird. Andere Branchen, welche nicht von solcher staatlichen Unterstützung profitieren, haben allenfalls eine schlechtere Ausgangslage für die Umsetzung der Fairnessmerkmale.

Literaturverzeichnis

- Appenzeller Käse GmbH (2018). *Anhang 1 zum Basisreglement*. Appenzell: Appenzeller Käse GmbH.
- Appenzeller Käse GmbH (2019). *Basisreglement*. Appenzell: Appenzeller Käse GmbH.
- Aristoteles (1998). *Nikomachische Ethik VI - Herausgegeben und übersetzt von Hans-Georg Gadamer*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann GmbH.
- Bardt, H. (2012). *Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit: Erfolge und Herausforderungen 25 Jahre nach dem Brundtland-Bericht*. 82. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Breuer, C. (o. J). *Stakeholder-Ansatz*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stakeholder-ansatz-46282>.
- Brunetti, A. (2017). *Volkswirtschaftslehre - Eine Einführung für die Schweiz*. 4. Auflage. Bern: Hep Verlag.
- Bundesamt für Landwirtschaft (2018). *Landwirtschaftliche Absatzförderung - Umsetzungsprogramm 2019-21*. Bern: BLW.
- Bundesamt für Landwirtschaft (2019). *Milch und Milchprodukte*“. Abgerufen von <https://www.blw.admin.ch/blw/de/home/nachhaltige-produktion/tierische-produktion/milch-und-milchprodukte.html>.
- Bundesamt für Landwirtschaft (2020). *Ursprungsbezeichnungen und geografische Angaben*. Abgerufen von <https://www.blw.admin.ch/blw/de/home/instrumente/kennzeichnung/ursprungsbezeichnungen-und-geografische-angaben.html>.
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2019). *Bundesgesetz über die Landwirtschaft*. Bern: Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
- Burke, T. P. (2015). *Der Begriff der Gerechtigkeit oder Gerechtigkeit gegen Sozialgerechtigkeit*. Vortrag anlässlich eines Diskussionsgespräches des Liberalen Instituts Zürich, Zürich.
- Deimling, D. (2018). *Betriebswirtschaftslehre - Eine Polemik*. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Der Schweizerische Bundesrat (2008). *Verordnung über die Zulagen und die Datenerfassung im Milchbereich*. Bern: Der Schweizerische Bundesrat.
- Detjen, J. (2009). *Die Werteordnung des Grundgesetzes*. 1. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Emmentaler Switzerland (2015). Statuten Emmentaler Switzerland. Bern: Emmentaler Switzerland
- Feess, E. (o. J.). *Was ist „externer Effekt“?* Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/externer-effekt-34801>).
- Finger, R., Simon B., & Peerlings J. (2013). *Projekt Evaluation ‚Milchmarkt‘ - Ex-post Evaluation der Zulagen für verkäste Milch*. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.
- Fischer, J. (2009). *Egalitaristische und nonegalitaristische Gerechtigkeit*. Zürich: Universität Zürich - Institut für Sozialethik.
- Fromarte (2020). *Über Fromarte*. Abgerufen von (<https://www.fromarte.ch/de/ueberuns/fromarte>).
- Häberle, S. (2008). *Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*. Band A-E. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft. Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Grevén: Eggenkamp.
- von Holle, V. (2019). *Eine ökonomische Revolution*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hubschmid-Vierheilig, E. (2018). Vorlesungsskript *Human Capital Management - Performance Management von Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig*. Frühlingsemester 2018. Winterthur: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, Zentrum für Human Capital Management.
- Jäggi, C. (2018). *Wirtschaftsordnung und Ethik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kohlberg, L. (1971). *From Is to Ought*. New York: Academic Press.
- Konow, J. (2003). Which Is the Fairest One of All? A Positive Analysis of Justice Theories. *Journal of Economic Literature*, 41(4), S. 1188–1239.
- Krämer, H. (o. J.). *Definition: Was ist „Egalitarismus“*. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/egalitarismus-34787/version-258282>.
- Krebs, A. (2000). *Gleichheit oder Gerechtigkeit*. 5. Auflage. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kühl, S. (2017). *Laterales Führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leventhal, G. (1980). *What Should Be Done with Equity Theory?* Boston: Springer Gabler.

- Oeschger, C. (2013). *Der Schweizer Milchmarkt*. Brugg: Schweizerischer Bauernverband.
- Picht, G. (1969). *Wahrheit - Vernunft - Verantwortung*. Stuttgart: Philosophische Studien.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rappaport, A. (1995). *Shareholder Value*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rawls, J. (1971). *A Theory Of Justice*. Harvard: Harvard University Press.
- Schüz, M. (2013). *Grundlagen ethischer Unternehmensverantwortung*. Winterthur: vdf Hochschulverlag AG.
- Schüz, M. (2017). *Angewandte Unternehmensethik*. Pearson Deutschland GmbH.
- Schüz, M. (2019). Kolumne Wirtschaft und Ethik. *personalSCHWEIZ*. Oktoberausgabe 2019. Abgerufen von <https://www.personal-schweiz.ch/aktuelles/article/ethik-wirtschaft-und-ethik/>.
- Schweizer Bauer (2020). Käsekonsument steigt - Inlandanteil sinkt. Schweizer Bauer. Abgerufen von <https://www.schweizerbauer.ch/markt--preise/marktmeldungen/kasekonsum-steigt---inlandanteil-sinkt-56432.html>.
- Schweizer Milchproduzenten (2019). *Statuten*. Bern: SMP.
- Schweizer Milchproduzenten (2020). *Organisation und Organigramm*. Abgerufen von <https://www.swissmilk.ch/de/produzenten/ueber-uns/mitglieder-organisation/organisation-organigramm>.
- Schweizerische Vereinigung der AOP-IGP (2020a). *Die AOP-IGP-Verordnung*. Abgerufen von <https://www.aop-igp.ch/de/ueber-aop-igp/aop-igp-in-der-schweiz/die-aop-igp-verordnung/>.
- Schweizerische Vereinigung der AOP-IGP (2020b). *Schweizer Karte der AOP-IGP*. Abgerufen von <https://www.aop-igp.ch/de/ueber-aop-igp/schweizer-karte-der-aop-igp/>.
- Swissmilk (2020a). *Organisationen*. Abgerufen von <https://www.swissmilk.ch/de/produzenten/milchmarkt/marktakteure-strukturen/organisationen/>.
- Swissmilk (2020b). *Schweizer Käse*. Abgerufen von <https://www.swissmilk.ch/de/schweizer-milch/unsere-milchprodukte/schweizer-kaese/>.
- Switzerland Cheese Marketing (2020). *Von der Milch zum fertigen Laib: So entsteht Schweizer Käse*. Abgerufen von <https://www.schweizerkaese.ch/herstellung/herstellungsverfahren>.

TSM Treuhand GmbH (2018). *Beilage zur Jahresstatistik Milchmarkt 2017*. Bern: TSM Treuhand GmbH.

TSM Treuhand GmbH (2020). *Beilage zur Jahresstatistik Milchmarkt 2019*. Bern: TSM Treuhand GmbH.

Wehrli, R., & Ensar C. (2019). Agrarpolitik einfach erklärt. *Dossier Politik*, 19(6). Zürich: economiesuisse.

ANHANG

Anhang 1

Pflichtenheft Emmentaler



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Fachbereich Qualitäts- und Absatzförderung

Pflichtenheft

Emmentaler

Eingetragen als geschützte Ursprungsbezeichnung

gemäss Verfügung vom 26. Juli 2002 des Bundesamtes für Landwirtschaft, geändert durch die Verfügungen vom 1. Juli 2009, 10. September 2012, 18. März 2014, 1. Juli 2014, 15. April 2016 und 11. Juli 2018.

1. Abschnitt Allgemeine Bestimmungen

Art. 1 Name und Schutz

Emmentaler, geschützte Ursprungsbezeichnung (GUB).

Art. 2 Geografisches Gebiet

¹ Das Gebiet für *Emmentaler* umfasst die Kantone Aargau, Bern ohne den Amtsbezirk Moutier, Glarus, Luzern, Schwyz, Solothurn, St. Gallen, Thurgau, Zug und Zürich sowie den See- und Sensebezirk des Kantons Freiburg.

² Massgebend ist der Standort der Produktionsstätte (Milchproduktion, Käseproduktion) und der Käsebereitung.

2. Abschnitt Beschreibung des Erzeugnisses

Art. 3 Physische Eigenschaften

¹ *Emmentaler* ist ein vollfetter Hartkäse aus Rohmilch, der eine Propionsäuregärung durchlief. *Emmentaler* Laibe sind rund mit fester, gelbbrauner Rinde. Feuchtgelagerte *Emmentaler* können eine braune bis schwarze Rinde mit Patina aufweisen.

² *Emmentaler* weist folgende physische Spezifikationen auf:

Höhe:	16 bis 27 cm;
Durchmesser:	80 cm bis 100 cm, im Durchschnitt ca. 85 cm;
Gewicht:	75 bis 120 kg, im Durchschnitt ca. 90 kg.

³ *Emmentaler* kann offen am Stück, vorverpackt, in geschnittener oder geriebener Form angeboten werden.

Art. 4 Chemische Eigenschaften

Gehalt bei Konsumreife:	450 - 549 g/kg Fett in der Trockenmasse; Mindestens 275 g/kg Fett im Käse; Höchstens 380 g/kg Wasser im Käse;
-------------------------	---

Register der Ursprungsbezeichnungen und geografischen Angaben
Schwarzenburgstrasse 165, CH-3003 Bern
Tel. +41 58 462 25 11, Fax +41 58 462 26 34
www.blw.admin.ch

Art. 5 Organoleptische Eigenschaften

Textur:	Elastischer, nicht adhäsiver Teig mit feinen bis mittelfeinen Körnern.
Teigfarbe:	Der Käseteig ist im Winter elfenbeinfarben, im Sommer hellgelb.
Lochung:	Regelmässige, saubere, runde bis leicht ovale Lochung, mehrheitlich 2 bis 4 cm gross; ausgereifter Käse kann in der Lochung teilweise leicht eingefallen sein, sowie Wasser und Mineralsalzablagerungen aufweisen.
Geschmack / Geruch:	Typischer Geschmack, der durch die Propionsäuregärung entsteht: säuerlich, süss, wenig salzig, leicht würzig.

3. Abschnitt Beschreibung der Produktions- und Herstellungsmethode

Art. 6 Milchproduktion

Bei der Milchproduktion gelten folgende Vorgaben:

- a) Im Milchproduktionsgebäude ist die Fütterung von Silage verboten.
- b) Mindestens 70 Prozent (Basis: Trockenmasse) der Futtermittelration muss auf Raufutter basieren.
- c) Mischungen mit Wicken, Raps, Rüben und ähnlichen Jahresfutterpflanzen sind erlaubt.
- d) Die Fütterung von Milchprodukten ist zugelassen. Alle übrigen Futtermittel tierischen Ursprungs sowie Futterharnstoffe sind verboten.
- e) Der Einsatz von Futtermitteln mit der Deklaration „gentechnisch verändert“ gemäss der Futtermittelgesetzgebung, ist verboten.
- f) Die Zwischenmelkzeit beträgt mindestens 8 Stunden.

Art. 7 Käseherstellung

Bei der Herstellung gelten folgende Vorgaben:

- a) Die Distanz zwischen der Käserei und deren Milchproduktionsbetrieben darf maximal 20 Kilometer (Luftlinie) betragen. Vorbehalten bleiben angestammte Milchlieferverhältnisse, welche am 1. Mai 2012 vertraglich bestanden (wie bisher 30 km).
- b) Verarbeitung der Milch in einem Kupferkessi oder Kupferfertiger.
- c) Maximal 3 Chargen pro Tag.
- d) Ausschliessliche Verwendung von Rohmilch – keine Erwärmung der Milch vor der Verarbeitung über 40° C. Die Verarbeitung erfolgt maximal 24 Stunden nach der Gewinnung des ältesten Gemelkes. Zum Ausgleich der Verarbeitungsmilchmenge ist das Überstellen einer Milchmenge, die maximal einem Laib entspricht, möglich. Die detaillierten Produktionsparameter sind im Anhang festgehalten.

Pflichtenheit für Emmentaler (GUB)

- e) Die Behandlung der Milch mittels der Verfahren der Baktofugation, Ultra- oder Mikrofiltration sowie gleichwertiger Verfahren ist verboten.
- f) Als Hilfsstoffe sind zugelassen:
- Labstoffe;
 - Milchsäurebakterienkulturen, deren Zusammensetzung definiert ist, die aus dem Gebiet stammen und auf Milch, Magermilch oder Molke weiter gezüchtet werden. Die Verwendung von Direktstarter-Kulturen zur Säuerung der Kessmilch ist verboten;
 - Propionsäurebakterienkulturen, deren Zusammensetzung definiert ist und die speziell für die Produktion von *Emmentaler* geeignet (ausgewählt, bestimmt) sind;
 - Speisesalz;
 - Trinkwasser.
- g) Die Verwendung weiterer Hilfsstoffe sowie aller Zusatzstoffe ist verboten.
- h) Die Verwendung von Labstoffen und Kulturen, die gentechnisch verändert wurden oder von gentechnisch veränderten Organismen stammen, ist verboten.
- i) Die Käse dürfen frühestens nach dem Salzbad den Produktionsbetrieb verlassen.

Art. 8 Käsereifung und Pflege

¹ Im Gärkeller sind die folgenden Lagerbedingungen einzuhalten:

Temperatur:	19 - 24° C.
Luftfeuchtigkeit:	70 - 90 % relative Luftfeuchtigkeit.
Pflege:	wöchentlich wenden und bei Bedarf trocken oder feucht abreiben.

² Im Lagerkeller der Käserei und beim Affineur sind die folgenden Lagerbedingungen einzuhalten:

Temperatur:	11 - 14° C.
Luftfeuchtigkeit:	Trockenlagerung 70 – < 90 % relative Luftfeuchtigkeit; Feuchtlagerung über 90 % relative Luftfeuchtigkeit.
Pflege:	Gründliche Reinigung (waschen) beim Übergang vom Gärkeller in den Lagerkeller. Im Lagerkeller periodisch wenden und bei Bedarf trocken oder feucht abreiben. Im Feuchtlager mindestens wöchentlich wenden und waschen.

³ *Emmentaler* muss bis zum Alter von mindestens 4 Monaten am Laib im Gebiet affinert werden. Die festgelegte Dauer gilt für das Durchschnittsalter einer Monatsproduktion.

⁴ *Emmentaler* mit einer Zusatzbezeichnung (gemäss Art. 12 Abs. 4) für längere Lagerdauer muss mindestens 8 Monate alt sein. Er kann durch die lange Lagerung im feuchten Kellerklima, durch die Umgebungsflora und durch definierte Oberflächenkulturen, eine dunkelbraune bis schwarze Rinde erhalten. Für die Zusatzbezeichnung „höhlengereift“ muss der *Emmentaler* mindestens 12 Monate alt sein und davon mindestens 6 Monate in einem Felsenkeller feuchtgelagert sein.

4. Abschnitt Test des Endprodukts

Art. 9 Qualitätsbeurteilung

Die Einstufung wird von einer Kontrollkommission gemäss den Bestimmungen des Kontrollhandbuchs vorgenommen.

Art. 10 Taxationskriterien

¹ Die Einstufung erfolgt nach folgenden Kriterien:

- a) Lochung;
- b) Teig;
- c) Aroma;
- d) Physische Eigenschaften, Postur und Lagerfähigkeit.

² Die Bewertung jedes einzelnen Kriteriums erfolgt nach einer Skala von 5 Punkten. Als *Emmentaler* darf nur Käse gekennzeichnet werden, der den Qualitätsanforderungen entspricht und im Verlauf der weiteren Reifung nicht deklassiert wird.

Emmentaler Klasse 1: *Emmentaler* mit mindestens 18 Punkten, wobei kein Kriterium weniger als 4 Punkte aufweisen darf. Ist für den Offenverkauf und für die Vorverpackung bestimmt.

Emmentaler Klasse 2A: *Emmentaler* mit mindestens 17 Punkten, wobei das Kriterium Aroma mindestens 4 Punkte aufweisen muss. Darf nicht offen oder vorverpackt verkauft werden. Die Verarbeitung muss in einem schweizerischen Schmelzwerk erfolgen. Die Bezeichnung *Emmentaler* kann für die Endprodukte verwendet werden.

Klasse 2B: Käse, dessen Gehaltswerte ausserhalb der Normen des Pflichtenheftes liegen, Käse mit weniger als 17 Punkten oder Käse, der im Kriterium Aroma weniger als 4 Punkte erreicht hat, muss in einem Schmelzwerk verarbeitet werden. Die Bezeichnung *Emmentaler* darf für die Endprodukte nicht verwendet werden.

Klasse 3: Käse der Klasse 3 wird einem speziellen Verwendungszweck zugeführt (z.B. Schweinefütterung). Er darf keinesfalls der menschlichen Ernährung dienen.

³ Kontrollkommission: Diese setzt sich in der Regel aus drei Fachleuten zusammen, d.h. je einem Vertreter der *Emmentaler* Switzerland, der Käsepraxis und der entsprechenden Handelsfirma.

5. Abschnitt Etikettierung und Zertifizierung

Art. 11 Rückverfolgbarkeit

Die Rückverfolgbarkeit über alle Stufen der Produktion wird mit einer umfassenden Kontrollregelung, die im Kontrollhandbuch festgelegt ist, gewährleistet. Die wichtigsten Elemente der Rückverfolgbarkeit sind:

- a) Aufzeichnung über die Herkunft der Milch;
- b) Betriebszulassungsnummer;
- c) Kennzeichnung der klassierten Käse.

Art. 12 Etikettierung / Kennzeichnung

¹ Die Kaseinmarke oder eine andere Kennzeichnung müssen mit der Betriebszulassungsnummer gekennzeichnet werden und auf jedem Laib angebracht sein.

² Das Fabrikationsdatum (Herstellungstag und -monat) muss mit Kasein zahlen oder einem anderen geeigneten System angebracht werden. Das Vor- oder Nachdatieren ist verboten.

³ Zum Verkauf freigegebener *Emmentaler* muss, unabhängig von der Angebotsform, mit der Aufschrift *Emmentaler* (AOP oder GUB) ausgezeichnet sein.

⁴ Als Zusatzbezeichnungen sind Ausdrücke wie extra, surchoix, höhlengereift, Reserve, Premium zugelassen.

⁵ Beim Verkauf als Laibware oder in Grosshandelspackungen ist die Kennzeichnung *Emmentaler* (AOP oder GUB) auf der Rinde anzubringen.

⁶ Die Kennzeichnung *Emmentaler* (AOP oder GUB) ist bei vorverpacktem, geschnittenem oder verarbeitetem *Emmentaler* auf der Verpackung anzubringen.

⁷ Schmelzkäse und Streichschmelzkäse können zusätzlich zur Sachbezeichnung den Namen *Emmentaler* unter folgenden Bedingungen tragen:

- a) Wird zusammen zur Sachbezeichnung der Name *Emmentaler* verwendet, so darf ausschliesslich *Emmentaler* der Klasse 1 und/oder *Emmentaler* der Klasse 2A eingeschmolzen werden.
- b) Der Name *Emmentaler* muss in gleicher Grösse, Farbe und Schriftart zusammenhängend mit der Sachbezeichnung angebracht werden.

Art. 13 Zertifizierungsstelle

¹ Für die Zertifizierung sind folgende Stellen zuständig:

- OIC (Organisme intercantonal de certification), Nr. SCESp 054.
- SQS (Schweiz. Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme), Nr. SCESp 049.

² Die Mindestanforderungen an die Kontrolle sind im separaten Kontrollhandbuch, erstellt durch die Zertifizierungsstellen und die gesuchstellende Gruppierung, festgehalten. Diese sind für die Benutzer der Bezeichnung *Emmentaler* verbindlich.

Wichtigste technologische Parameter

Parameter	Emmentaler
Kühlen, Milchlagerung der Abendmilch	entsprechend QS-Milchproduktion und QS gewerbliche Milchverarbeitung
Wasserzugabe in Milch	0 - 12 %
Gerinnen	35 - 45 Min
Wasserzugabe in Bruch	0 - 20 %
Erwärmen	52 - 54° C in 30 - 60 Min
Abfülltemperatur	49 - 52° C
Pressen	bis 20 Std, 500 - 2'000 kg
Salzbadbehandlung	20 - 22° Bé 24 - 72 h
Lagerung im Gärkeller	19 - 24° C 70 - 90 % r.F. 30 - 70 Tage
Lagerung im Lagerkeller - Trockenlagerung - Feuchtlagerung	11 - 14° C 70 - 90 % r.F. über 90 % r.F.

Anhang 2

Interview mit Konrad Thalmann (Zusammenfassende Transkription)

Interviewer: Adrian Gubser (AG)

Interviewpartner: Konrad Thalmann (KT)

Funktion: Käseexperte und ehemaliger Käser in der SO Appenzeller

Datum: 03.04.2020

Ort: 9243 Jonschwil

AG: Die Statuten und das Direktorat der Sortenorganisationen beschreiben den Preis und geben die Absatzkanäle für Ihre Mitglieder vor. Eine strikte Führung, welche keinen freien Markt zulässt. Zudem werden Prämien und Zusatzmengen bei guten Taxationsergebnissen vergeben. Glauben Sie, dass solch klare Regelungen die Fairness in der Wertschöpfungskette fördern? ¹

KT: Dieses Vorgehen bzw. diese Regelungen dienen ganz eindeutig zur Förderung der Fairness, da sonst kleinere Betriebe keine Chance im Markt hätten. Dies beginnt beim Produzenten und geht über den Käser bis zum Händler. ²

AG: Damit ist die faire Verteilung der Mengen sichergestellt, so dass am Schluss keiner zu kurz kommt? ³

KT: Ja. Und genau das ist fair, dass jene Parteien mit guter Qualität auch mehr Mengen zugeteilt bekommen und schlussendlich alle Betroffenen davon profitieren. ⁴

Der Produzent kann mehr Milch einkaufen und hat dadurch den besseren Milchpreis. Auch kann er, zumindest beim Appenzeller, mehr von dem Käse mit einer sehr hohen Marge produzieren.

Der Händler hat mehr qualitativ hochstehenden Käse zur Verfügung, welcher er zu einem höheren Preis verkaufen kann. Weiter hat er Käse, der aufgrund seiner guten Qualität auch für längere Reifungen geeignet ist und er zu einem späteren Zeitpunkt nochmals teurer verkaufen kann. Dazu kommt, dass jeder ein Stimmrecht hat und zu Wort kommt.

AG: Tiefgehende Entscheidung von Sortenorganisationen müssen durch die Generalversammlung abgenommen werden. Dieser Vorgang ist, vor allem im ⁵

Vergleich zu einer unabhängigen kleinen Käserei, langwierig. Denken Sie, dass ein solcher Entscheidungsprozess die Flexibilität und Marktnähe der Sortenorganisation schmälert? Zum Beispiel der Trend zur Nachhaltigkeit und Bio-Produkten. Wenn die Entscheidungen lange Wege durchlaufen müssen, kann man überhaupt noch auf kurzfristig aufkommende Bedürfnisse reagieren?

KT: Nein. Es ist klar, dass eine solche Organisation viel Träger ist als zum Beispiel eine Privatkäserei oder ein einzelner Bauer. Diese können nach eigenem Gutdünken sehr schnell neue Dinge versuchen. Auch schrecken manche Sortenorganisationen vor Neuerungen zurück, da sie die durch zum Beispiel neue Technologien die Qualität des Käses in Gefahr sehen. So verzichtet der Gruyère zum Beispiel auf den Einsatz von Melkrobotern in der Milchproduktion. Dies verhindert die Automation der Milchproduzenten in diesem Verarbeitungsschritt.

Andererseits verfügen die Sortenorganisationen über zahlreiche Verbindungen zu verschiedenen Absatzkanälen im Retail. Dies ermöglicht die sofortige Listung eines neuen Produktes in der ganzen Schweiz. Auch haben sie deutlich mehr finanzielle Mittel. Diese werden für Marketingkampagnen oder auch dem Mieten von Regalplätzen verwendet. Besonders aufgrund der Marketingkampagnen verkauft sich Sortenkäse meist besser als ein No-Name-Käse, welcher fast beliebig ausgetauscht werden kann. Das Marketing allgemein ist zum Beispiel beim Appenzeller sehr gelungen. Jeder kennt das Geheimnis um den Kräutersulz und die drei Sennen draussen auf der Sitzbank.

AG: Somit kann die SO den Detailhändlern vorschreiben, welcher Käse wie und wo verkauft werden soll?

KT: Nein, vorschreiben können sie es nicht. Aber die benötigten Regalplätze sind sehr teuer und die Sortenorganisation haben die finanziellen Mittel dafür. Sicherlich haben dies auch teils private Käsereien, aber nicht besonders viele.

Schlussendlich ist es aber so, dass eine Sortenorganisation träge ist. Ein gutes Beispiel dafür ist der wenigen Jahre zurückliegende Trend der fettarmen

Käse, also 1/4-Fett und «Balance». Die Appenzeller hatte bereits vor dem Trend einen Halbfett, welcher geschmacklich und qualitativ ein top Produkt ist. Aber man hat es aus meiner Sicht falsch vermarktet und es ist darum versandet. Ganz anders lief es beim Rahmkäse. Diese Kampagne war massiv und die sehr hohen Verkaufszahlen zeigen jetzt den Erfolg der Werbemassnahmen. Beim «Balance» hatte man das verpasst.

AG: Hat man den Trend verschlafen oder die bestehenden Produkte falsch vermarktet? 9

KT: Ich würde behaupten beides: verschlafen und falsch vermarktet. Es sind verschiedene Fehler passiert. 10

AG: Wenn man als Käser merkt, dass solche Fehler passieren, hat man die Möglichkeit aktiv Einfluss zu nehmen? 11

KT: Ja. Jede Gruppe hat eine Interessensgemeinschaft von acht bis zehn Leuten. Bei der Zusammenstellung dieser IG wird auf eine möglichst grosse Vielfalt geschaut: verschiedene Kantone, kleine und grosse, private und nicht private Käsereien. Je nach Dringlichkeit kommt die IG mehr oder weniger zusammen und gibt den Vertretern innerhalb der Sorte den Input weiter. Nur das Problem ist, dass im Gremium der Vertreter wieder eine Mehrheit für eine Umsetzung bestehen muss. Sind etwa Käser und Bauern von einer Idee überzeugt, der Handel ist daran aber nicht interessiert, hat die Idee grundsätzlich schon einen schweren Stand. Das ist dann die vorher besprochene Trägheit bei neuen Entwicklungen und Ideen. Am Schluss schaut jeder für sich, dass ist menschlich. Es ist schliesslich die Aufgabe der Vertreter, die Interessen der eigenen Gruppe zu vertreten. 12

AG: Hat ein Käser in einer Sortenorganisation überhaupt den Willen, neues auszuprobieren? Schlussendlich bekommt er sein Produktionskontingent von der SO zugeteilt und ist nicht von eigenen Innovationen abhängig? 13

KT: Sicherlich ist der Wille einer einzelnen Käserei zu Experimenten eingeschränkt. Die Anzahl und der Erfolg von neuen Produkten bei den Appenzellern sind aber beachtlich. Viele Inputs kommen jeweils von den Käsern. Wichtig hierbei ist der Markenschutz. Imitate werden gezielt gesucht und mittels Rechtsweges vom Markt verbannt. 14

Zum Thema neuer Entwicklungen ist der Prozess dahinter erwähnenswert. In der SO Appenzeller ist es so, dass bei einem neuen Produkt zuerst eine Ausschreibung erfolgt. Jeder, der das neue Produkt produzieren will, muss sich melden. Verteilt auf zwei Monate werden Testchargen produziert und nach erfolgter Reifung degustiert. Die Qualität ist bei der Degustation wichtig und auch der gleiche Geschmack des Produktes aus den verschiedenen Käsereien. Ist das Ergebnis eines Betriebes nicht überzeugend, wird dieser aussortiert. Dies kann unter Umständen einige Male wiederholt werden und dauert gerne mal ein Jahr oder mehr, bis das Produkt zum Verkauf bereit ist.

AG: Sortenorganisation vergeben anhand des Taxationsergebnisses Prämien und Zusatzmengen für den kommenden Monat. Glauben Sie, dass solche Anreize an Käseproduzenten die Qualität der Produkte auf dem Markt langfristig steigert?

15

KT: Auf jeden Fall. Die Mehrmenge wird nicht direkt im nächsten Monat, sondern erst nach sechs Monaten zugeteilt. Jeder Käser hat die Motivation möglichst qualitativ einwandfreie Produkte zu produzieren, diese Prämien geben einen zusätzlichen Anreiz über lange Zeiträume gute Arbeit zu erbringen. Ein weiterer Vorteil von Sortenorganisation ist, dass sie eigene Experten stellen, welche man zu Rate ziehen kann. Als Käser im eigenen Betrieb läuft man Gefahr mit der Zeit betriebsblind zu werden und vermutet bei plötzlich auftretenden Qualitätsschwankungen den Fehler bei den Lieferanten. Aber wenn jemand mit Aussenblick kommt, welcher schon viele Betriebe gesehen hat, kann dieser wichtige Inputs zur eigenen Verbesserung liefern.

16

AG: Es wird also darauf geachtet, dass man voneinander lernt?

17

KT: Ja. Leider sind nicht immer alle ehrlich miteinander. Es gibt zum Beispiel durch die SO organisierte und bezahlte Fachtagungen, wo die aktuellen Themen zusammen besprochen werden. Manche legen dabei sofort die Karten offen auf den Tisch, andere haben Mühe eigene Fehler oder Probleme anzusprechen. Es wird immer wieder behauptet, im eigenen Betrieb gibt es keine Probleme, was aus meiner Sicht nicht möglich ist. Aber die Käseberater wissen durch ihre Besuche bei den Betrieben, wo die Probleme sind und kann diese, ohne Namen zu nennen, ansprechen. Im Grossen und Ganzen

18

hilft man sich aber gegenseitig. Am Schluss ist es eine kleine Familie und wird leider auch immer kleiner.

AG: Warum wird sie kleiner? 19

KT: Es ist schwer, besonders für Familienbetriebe, Nachfolger zu finden. Nicht jeder möchte noch sieben Tage die Woche durcharbeiten. Die SO hat hierbei einen weiteren positiven Effekt. Sie gibt einem möglichen Nachfolger eine gewisse Sicherheit, in einer Organisation aufgehoben und nicht auf sich selbst gestellt zu sein. Durch die Zuteilungen beim Appenzeller ist die Käseerei auch gut ausgelastet, was langfristige Sicherheit garantiert. Die Auslastung ist aber nicht bei jeder Organisation so optimal wie beim Appenzeller. Zum Beispiel sind Tilsiter Käsereien nur zur Hälfte ausgelastet.

Beim Appenzeller kommt es auch immer wieder vor, dass ausserordentliche Mehrmengen aufgrund guter Verkäufe zu vergeben sind. Diese werden ausgeschrieben. Anders als bei den Normalmengen, werden hier die Preise nicht fixiert, sondern jener mit dem günstigsten Angebot bekommt den Zuschlag. Dies führt leider dazu, dass grosse Käsereien zur weiteren Auslastung des Betriebs und damit besseren Verteilung der Fixkosten sehr tiefe Preise eingeben. Kleinere Käsereien haben da kaum Chancen, die Mehrmengen zu bekommen.

AG: Sie stehen im ständigen Austausch mit Lieferanten von sortenfreiem Käse und zumeist namhaften Retailer als Kunden. Stellen Sie als Käseverarbeiter mit langjähriger Erfahrung fest, dass auf dem freien Markt eine Partei mehr Macht hat als die andere? 21

KT: Die Detailhändler haben die grösste Macht. 22

AG: Erst kürzlich haben mehrere Sortenorganisationen beachtliche Preiserhöhungen beschlossen. Meines Wissens sind diese Preiserhöhungen nicht auf allzu grossen Widerstand gestossen. Bedeutet dies nicht, dass die Machtposition der SO im Vergleich zu jener der Detailhändler zumindest ebenbürtig ist? 23

KT: Ja, die Preiserhöhungen sind relativ gut durchgekommen. Dies aber nur, weil die Produkte mit einer solch guten Marge verkauft werden können. Die Preissensibilität des Endkunden ist bei namhaften Produkten kleiner. Es ist 24

aber wichtig, dass vom Käse grosse Mengen verkauft werden können. Dies ist nur über grosse Detailhändler möglich, was eine gewisse Abhängigkeit schafft. Um diese Abhängigkeit wissen die Retailer.

AG: Hat sich diese in jüngster Vergangenheit verstärkt oder abgeschwächt? 25

KT: Durch den Markteintritt von Aldi und Lidl in der Schweiz hat sich die Position der Detailhändler verschlechtert, weil mehr Konkurrenz herrscht. Hat ein Retailer einen gewissen Käse nicht im Sortiment, so ist das für ihn nachteilig, was die Machtverhältnisse wieder etwas ausgleicht. 26

AG: Hat die Sortenorganisation ein grosses bestreben sich um die ökologische Nachhaltigkeit ihrer Produkte zu kümmern? Ist der Wille zur Nachhaltigkeit grösser oder kleiner als bei unabhängigen Käsereien? 27

KT: Die Nachhaltigkeit ist ein grosses Thema und bei der Sortenorganisation mindestens genauso wichtig, wie bei allen anderen. Man ist viel stärker in der Öffentlichkeit und damit wäre die Veröffentlichung negativer Berichte zur Nachhaltigkeit ein grosses Risiko. Darum will man möglichst korrekt agieren; in allen Bereichen. 28

AG: Fairer Tausch ist die Mitte zwischen Raub und Geschenk. Unter diesem Aspekt steht nicht die eigene ökonomische Überbevorteilung im Vordergrund, sondern das Ziel ist, jedem Verhandlungspartner den bestmöglichen Output aus Verhandlungen zu ermöglichen. Unter welchem Aspekt halten Sie eine solche auf Fairness begründete Wertschöpfungskette im gesamten Käsemarkt für umsetzbar? 29

KT: Solange der Mensch mit dabei ist, ist eine hundertprozentige Umsetzung nicht möglich. Der Mensch ist leider so, dass das Geld am Schluss stärker ist. Auch ist das kurzfristige Denken der Leute oftmals ein Problem. Das ist menschlich und wird auch nie ganz verschwinden. 30

AG: Würden die Akteure der Wertschöpfungskette von der Politik zu mehr Preistransparenz gezwungen, wie etwa die Offenlegung der Preiskalkulation, würde sich die Fairness aus Ihrer Sicht erhöhen? 31

KT: Das würde nie durchkommen, da kein marktorientierter Käser seine Kalkulation offenlegt. Gewisse Teile der Wertschöpfung, wie die Ausbeute von Käse pro Liter Milch ist bereits öffentlich einsehbar. Der Preis für die Milch 32

und den Käse ist ebenfalls bekannt. Dadurch kann die Marge beziehungsweise das Preisgefüge erahnt werden. Wie gesagt, ist aber auch hier nicht immer alles einwandfrei. Will zum Beispiel jemand einen speziellen Markt für sich gewinnen, gibt er die Milch oder den Käse unter dem eigentlichen Preis ab und subventioniert den Verkauf mit anderen Produkten.

Klar, theoretisch würde die Offenlegung der Kalkulation die Fairness erhöhen, machen wird dies aber nie jemand. Politisch würde dies auch nie durchgesetzt werden können.

AG: Wenn nun aber jemand doch seine Kalkulation offenlegen würde und damit beweist, dass die Wertschöpfungskette fair gestaltet ist beziehungsweise jeder darin genug verdient, um zu überleben, wäre dann der Kunde nicht auch bereit, mehr für ein Produkt zu zahlen? 33

KT: Gegenfrage: warum gehen so viele Leute ins Ausland einkaufen? Bei Shampoo oder Rasierschaum, welcher hier ohne Grund dreimal so teuer ist, kann ich es verstehen. Bei Lebensmittel ist es aber etwas anderes. So war es zumindest bis jetzt. Nun befinden wir uns aber in einer Krise. Ich bin überzeugt dadurch steigt die Nachfrage nach Bio und regionalen Produkten. Dorfläden werden davon profitieren. Die Leute werden vermehrt in Läden gehen, wo sie wissen, woher ihre Produkte kommen und wie sie hergestellt werden. Ein Vorteil für die kleinen Käser und Hofläden. 34

Ich kenne einen Käser, der Spezialitäten macht. Er ist nicht an der Hauptstrasse und der Weg zu seinem Laden ist nicht mal gut beschildert. Weil er aber so gut in der Gemeinde vernetzt und bekannt ist, macht er einen ungeheuren Umsatz mit seinen Produkten. Das wird zunehmen; die Nachfrage nach Orangen im Winter wird kleiner.

Ich habe auch ein Beispiel aus eigener Erfahrung, das aufzeigt, wie wichtig die Nahbarkeit eines Käasers für den Verkauf seiner Produkte ist. Als ich noch selbst Käser war, hat die Migros Zürich eine Marketingkampagne mit dem Appenzeller Surchoix gefahren. Zusammen mit der Sorte haben sie Damen in Trachten und Appenzeller Dialekt organisiert. Dazu war mein Käse zur Degustation für Passanten ausgelegt zusammen mit einem Foto von mir. Ich stand nebenan. Als mich die Leute dann erkannten, waren sie

sehr interessiert an meiner Person und es ergaben sich interessante Gespräche. Diese Kulisse hatte einen sehr positiven Effekt auf die Meinung der Leute über den Käse, weil sie emotional angesprochen wurden. Einen solchen direkten Austausch mit den Kunden ist natürlich nur in kleinerem Rahmen möglich, was die kleinen Käsereien definitiv zu ihrem Vorteil nutzen sollten.

Eine solche Vermarktung funktioniert auch im internationalen Umfeld. Ein Kollege aus der Lehrzeit ist mehrfach in typisch schweizerischer Kleidung in die USA gereist, um sich und seine Spezialitäten zu präsentieren. Das war ein grosser Erfolg. Es muss aber echt sein. Nur wenn man dabei ein Original ist, kommt es bei den Leuten auch an.

Anhang 3

Interview mit Andreas Hinterberger (Zusammenfassende Transkription)

Interviewer: Adrian Gubser (AG)
Interviewpartner: Andreas Hinterberger (AH)
Funktion: Käseproduzent freier Käsesorten
Datum: 24.04.2020
Ort: 9056 Gais

AG: Sie sind Inhaber einer Bergkäserei mit sehr starkem Bezug zur Region, was Sie auch in Ihren Werbebotschaften unterstreichen. Halten Sie sich für das geschäftliche Wohlergehen Ihrer Lieferanten und Kunden verantwortlich? ¹

AH: Bezüglich Milchlieferanten sehen wir uns schon in der Verantwortung, dass die Familienbetriebe in der Milchproduktion eine vernünftige Wertschöpfung generieren können und wir ein fairer Geschäftspartner und Abnehmer sind, der auch Perspektiven in der Milchproduktion bietet. Die echt gelebten und gepflegten Traditionen und Bräuche verbunden mit einer klaren Herkunft und Identität versuchen wir mit unseren Produkten zu vermitteln, wovon unsere Kunden und Geschäftspartner wiederum profitieren können. Gegenüber unseren Abnehmern wollen wir ein fairer, verlässlicher und flexibler Geschäftspartner sein, dies hilft beiden, um sich wiederum entwickeln zu können. ²

AG: Sie stehen im ständigen Austausch mit den Milchproduzenten als Lieferanten und den Käsehändler bzw. –verarbeiter als Kunden. Stellen Sie als Käseproduzent mit langjähriger Erfahrung fest, dass auf dem freien Markt eine Partei mehr Macht hat als die andere? ³

AH: Mit der zunehmenden Unternehmerkonzentration findet eine Entwicklung in diese Richtung statt. Zudem ist das Käseangebot sehr gross und breit. Bei austauschbaren Produkten wie z.B. Raclette nature, wird dies knallhart ausgespielt. ⁴

AG: An welchen Merkmalen stellen Sie eine Machtkonzentration auf einem Akteur fest? ⁵

AH: Firmenübernahmen, Firmenzusammenschlüsse und Fusionen. Beispiel: vor einigen Jahren war Bergsenn eine eigenständige Firma in Produktion und Vermarktung. Dörig Käsehandel in Urnäsch war ebenfalls ein freier Vermarkter von Appenzellerkäse und im Zuge der Zeit auch von Spezialitäten. Heute sind Dörig/Bergsenn bei Mifroma integriert. ⁶

AG: Hat sich diese in jüngster Vergangenheit verstärkt oder abgeschwächt? ⁷

AH: Klar verstärkt, damit verbunden findet dann auch eine sogenannte Preisharmonisierung statt. ⁸

AG: Glauben Sie das eine zunehmende Machtkonzentration auf eine Verhandlungspartei mit natürlichen Marktverschiebungen verschwinden kann oder wird die Schieflage künftig zunehmen? ⁹

AH: Die Vergangenheit zeigt mehrere Beispiele wie sich grosse Unternehmen gebildet haben und wieder zerbrochen sind (Bsp. Swiss Dairy Food AG). Gibt aber auch Beispiele die es aus meiner Sicht geschickt machen wie z.B. Emmi. Emmi lässt Betriebe wie Molkerei Biedermann oder Käserei Studer recht eigenständig wirtschaften und die Produkte behalten ihre entsprechende Identität. Machtkonzentrationen ergeben aber immer auch wieder Chancen für kleinere Betriebe in Lücken zu springen. Zudem sind Abnehmer/Grossverteiler wieder vermehrt an regionalen KMU mit ihren Produkten interessiert. ¹⁰

AG: Als Mitglied einer Sortenorganisation hätten Sie keinen Aufwand für die Vermarktung Ihrer Produkte und hätten einen fixen Absatzkanal. Trotzdem haben Sie sich gegen den Anschluss an eine Sortenorganisation und für den Verkauf eigener Spezialitäten entschieden. Warum? ¹¹

AH: Die geschichtliche Entwicklung des Betriebes verlief entsprechend. Bei der Planung einer Appenzeller Schaukäserei waren damals Gais und Stein im Rennen. Die damaligen Milchproduzenten in Gais waren dann aber nicht bereit auf silofreie Milchproduktion umzustellen. So hat sich der ¹²

Betrieb entsprechend ausrichten müssen. Zudem müsste man Produktionsrechte für Appenzeller oder Tilsiter beantragen, was völlig unrealistisch ist.

Mit der Milchmarktliberalisierung in der Schweiz ab 1999 und der späteren Käsemarktliberalisierung mit der EU ab 2007 haben sich viele Möglichkeiten für die freien Käsesorten aufgetan und diese konnten wir nutzen. Zudem fühle mich in diesem Umfeld sehr wohl, man ist täglich neu gefordert in Vermarktung und Unternehmertum.

AG: Sortenorganisationen bündeln das Finanz- und Humankapital vieler einzelner Käsereien. Glauben Sie, dass eine solche Konzentration von Finanzen und Know-How die Neuentwicklung von Spezialitäten fördert? 13

AH: Solange die Sortenorganisationen die Käsereien mit den Produktionen auslasten können eher nicht. Dies ist aber bei weitem nicht mehr der Fall. Beispiel Tilsiter, mit dem starken Absatzrückgang vom roten Tilsiter haben die Käsereien/Käser Möglichkeiten gesucht die überschüssige Milch der Lieferanten vernünftig zu verarbeiten. Dabei wurde eine enorme Innovationskraft entwickelt, viele kreative Käsekompositionen kamen auf den Markt. In vielen Tilsiterkäsereien ist die Produktion der eigenen Käsesorten wichtiger als die Produktion von Tilsiter. Eine ähnliche Entwicklung stelle ich auch beim Appenzellerkäse fest. Wobei diese Sortenorganisation deutlich innovativer ist als diese vom Tilsiter. Die SO Appenzellerkäse versucht mit eigenen Innovationen und Entwicklungen die Appenzellerkäsereien zusätzlich auslasten zu können, was ich persönlich begrüße. 14

Eine völlig andere Situation besteht bei der IP Gruyere AOP. Der Absatz läuft gut, und kann kontinuierlich gesteigert werden. Somit sind die Käsereien fast vollständig ausgelastet. Käser und Bauern sind zufrieden, aber auch träge.

AG: Sortenorganisation vergeben anhand des Taxationsergebnisses Prämien und Zusatzmengen für den kommenden Monat. Glauben Sie, dass solche 15

Anreize die Qualität der Produkte auf dem Markt langfristig steigert?

AH: Ganz klar ja. Die Taxationen verbunden mit Prämien motivieren die Käser und deren Mitarbeitende täglich ihr Bestes für Top-Qualitätskäse zu geben. Zudem ergibt sich somit auch ein Instrument für die Personalführung, viele Käser lassen die MA an den Qualitätsprämien teilhaben. 16

AG: Fairer Tausch ist die Mitte zwischen Raub und Geschenk. Unter diesem Aspekt steht nicht die eigene ökonomische Überbevorteilung im Vordergrund, sondern das Ziel ist, jedem Verhandlungspartner den bestmöglichen Output aus Verhandlungen zu ermöglichen. Unter welchem Aspekt halten Sie eine solche auf Fairness begründete Wertschöpfungskette im freien Käsemarkt für umsetzbar? 17

AH: Durch die Vereinbarung von langfristigen mit Mengen und Preisen definierten Lieferverträgen und Berücksichtigung von marktbeeinflussenden Veränderungen. 18

AG: Welche Faktoren verhindern die Umsetzung solcher Denkweisen? 19

AH: Der freie Wettbewerb. In unserer Branche stehen viele Anbieter mit strukturellen Überkapazitäten relativ wenigen Abnehmern gegenüber. Und gefördert wird diese exakt durch bäuerliche Organisationen welche mit grossen, neuen Betrieben diesen Wettbewerb verschärfen. 20

AG: Würden die Akteure der Wertschöpfungskette von der Politik zu mehr Preistransparenz gezwungen, wie etwa die Offenlegung der Preiskalkulation, würde sich die Fairness aus Ihrer Sicht erhöhen? 21

AH: Persönlich bin ich kritisch gegenüber solcher Preistransparenz, dies aber eher im ganzheitlichen, gesellschaftlichen Zusammenhang. 22

Ich kann mir aber gut vorstellen, dass das gegenseitige Verständnis und Vertrauen dadurch verbessert und gestärkt wird. Wenn ich sehe, dass Produkte von uns im Grossverteiler teilweise um den 3 bis 4-fach höheren Preis verkauft werden als mein Verkaufspreis ist, fragt man sich schon.

Anhang 4

Interview mit Christian Duc (Zusammenfassende Transkription)

Interviewer: Adrian Gubser (AG)
Interviewpartner: Christian Duc (CD)
Funktion: Affineur bei der SO Vacherin Fribourgeois SA
Datum: 14.04.2020
Ort: 1630 Bulle
Zusatz: Interview aus dem Französischen übersetzt

AG: Die Sortenorganisation Vacherin Fribourgeois wirbt für die 100%ige¹ Freiburger Herkunft seines Käses und unterstützt damit aktiv die Milchproduzenten, Käsereien und Reifebetriebe in der Region. Wären die Unternehmen in der Lage, ohne die Unterstützung der Sortenorganisation zu überleben?

CD: Ja, die Unternehmen würden ohne die Hilfe der Vacherin Fribourgeois² AOP überleben, aber es würde weniger produziert und daher weniger verkauft werden. Langfristig würde die Tendenz bestehen, auf dem Markt in Vergessenheit zu geraten, so dass anderen Käsesorten mehr Platz eingeräumt würde.

AG: Aus Ihrem Tätigkeitsbericht 2018 geht hervor, dass die Zahl der Mitglieder von der Sortenorganisation seit 2016 um 26 Stück zurückgegangen ist, während die Zahl der Käseproduzenten und -reifer nur leicht oder gar nicht zurückgegangen ist. Wie erklären Sie den unverhältnismässigen Verlust der Milchproduzenten?³

CD: Immer mehr Milchbauern geben aus verschiedenen Gründen ihr Geschäft⁴ auf, zum Beispiel wegen der Notwendigkeit, die Kühe zweimal täglich zu melken oder an Sonn- und Feiertagen zu arbeiten. Aber hauptsächlich aufgrund einer Frage der Betriebsgrösse schliessen sich kleine Betriebe mit anderen zusammen, um eine lebenswerte Grösse zu erreichen. Der

Milchproduzent von Vacherin Fribourgeois AOP beschwert sich nicht über seinen Milchpreis. Da wir vier offizielle, von der Organisation anerkannte Raffinerien sind, die Vacherin Fribourgeois AOP verkaufen

AG: Die Zahl der Erzeuger von Milch und Käse aus biologischem Anbau, die mit der Sortenorganisation Vacherin Fribourgeois verbunden sind, nimmt von Jahr zu Jahr deutlich zu. Ermutigt Sie Ihre Mitglieder aktiv zur Umstellung auf Bioprodukte? ⁵

CD: Jahrelang stagnierte der Bio-Markt, erst in den letzten zwei oder drei Jahren nahm der Bio-Trend zu. Die Sortenorganisation fördert diesen Markt nicht mehr als den konventionellen Markt, aber das liegt natürlich daran, dass den Verbrauchern bewusst geworden ist, dass sie viele Spuren von Pflanzenschutzmitteln zu sich nehmen. Sie kehren zur Natur zurück und konsumieren lokal. ⁶

AG: Die Sortenorganisationen im Allgemeinen bündeln das Finanz- und Humankapital vieler Käsereien. Glauben Sie, dass eine solche Konzentration von Finanzen und Know-how die Entwicklung neuer Fachgebiete fördert? ⁷

CD: Das Problem der Entwicklung neuer Fachgebiete ist eine Kombination aus mehreren Dingen: ⁸

- Der Käser ist eine unabhängige und handwerklich orientierte Person, er stellt gerne seinen eigenen Käse, seine eigenen Spezialitäten her. Damals stellte der Käser nur eine Käsesorte her, und es gab weniger Robotertechnik als heute, so dass weniger Zeit für die Herstellung anderer Käsesorten zur Verfügung stand.
- Aus dem Käser ist ein Unternehmer geworden. Da der Preis für Industriemilch sehr niedrig ist, bittet der Milchproduzent den Käsehersteller, ihn zu erhöhen und mehr für die Milch zu bezahlen.
- Es gibt viele Nachahmungen von Vacherin Fribourgeois auf dem Markt, was die Marge des Bauern und des Käseherstellers verbessert.

AG: Gemäss den Statuten müssen weitreichende Entscheidungen von der Generalversammlung genehmigt werden. Behindert ein solches Hindernis ⁹

die Flexibilität der Hersteller von Käse mit geschützter Ursprungsbezeichnung gegenüber den Herstellern von Käse ohne Ursprungsbezeichnung?

CD: Ich glaube nicht, dass die weitreichende Struktur die Entwicklung einer AOP behindert, im Gegenteil, sie bietet eine gewisse Ernährungssicherheit für den gesamten Sektor, langfristig gewinnen alle. Soweit mir bekannt ist, ist der einzige Käse, der sich ohne AOP mit relativ korrekten Mengen auf dem Markt behaupten kann, der Appenzeller. 10

AG: Je nach den Ergebnissen der Taxation gewähren die Branchenverbände ihren Mitgliedern zusätzliche Prämien und Mengen für den Folgemonat. Glauben Sie, dass solche Anreize für die Käseproduzenten die Qualität der Produkte auf dem Markt langfristig verbessern werden? 11

CD: Für den Vacherin Fribourgeois AOP gibt es jeden Monat eine Taxation, aber es wird kein finanzieller Bonus wie beim Gruyère AOP ausgeschüttet, andererseits, wenn die Qualität wirklich nicht gut ist, zieht Vacherin Fribourgeois SA 1.-/ pro Kilo ab. 12

Es gibt keine zusätzliche Menge zu produzieren, wenn der Käser es gut macht. Den Käsern Noten zu geben, hält den Druck aufrecht, es ist ein bisschen so, als würde man Kindern in der Schule keine Noten geben. Die Statistiken beweisen es, im Jahr 2019 liegt der Prozentsatz der B-Qualität bei 0,03% gegenüber 12% im Jahr 2005. Die Qualität hat sich in den letzten 15 Jahren verbessert.

AG: Fairer Tausch ist die Mitte zwischen Raub und Geschenk. Unter diesem Aspekt steht nicht die eigene ökonomische Überbevorteilung im Vordergrund, sondern das Ziel ist, jedem Verhandlungspartner den bestmöglichen Output aus Verhandlungen zu ermöglichen. Unter welchem Aspekt halten Sie eine solche auf Fairness begründete Wertschöpfungskette im freien Käsemarkt für umsetzbar? 13

CD: Die Sortenorganisationen ersetzen die Schweizer Käsegewerkschaft, deren Zeit abgelaufen war. Damit das System funktioniert, muss jeder einen 14

angemessenen Lebensunterhalt verdienen.

Alle Entscheidungen müssen mit dem Einverständnis aller drei Parteien (Milcherzeuger-Käser-Reifer) getroffen werden. Es sollte volle Transparenz herrschen. Aber es gibt immer noch das politische Spiel.

Es braucht Zeit, es gibt Geschichte. Alle Margenberechnungen für jede Partei basieren auf einer Historie. Bei jeder Verhandlung gleichen wir den Spielraum jeder Partei ein wenig aus. Langfristig wird sich die Differenz zwischen den Parteien verringern. Die Transparenz verhindert noch immer die Umsetzung solcher Ansätze.

Wenn wir die Zahlen transparent machen würden, würden wir vor allem Zeit sparen, aber wer mehr gewinnt als die andere Partei, neigt dazu, das Spiel zu verlangsamen.

Anhang 5

Jahr	Mengen in Tonnen							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Importe	34'000	38'000	44'101	46'892	48'892	50'864	52'133	53'827
Export	59'000	61'000	62'047	63'608	64'528	66'905	68'009	68'255
Nationale Produktion	176'280	179'338	178'276	181'328	181'675	181'179	182'705	185'331
Käsekonsum Schweiz ¹	151'280	156'338	160'330	164'612	166'039	165'138	166'829	170'903

(Quelle: TSM Treuhand GmbH 2018)

Jahr	Mengen in Tonnen					Veränderung 2007 zu 2019 in % ²	Veränderung 2007 zu 2019 in Tonnen ³
	2015	2016	2017	2018	2019		
Importe	55'432	58'200	60'634	62'366	64'129	89	30'129
Export	68'459	70'198	71'592	72'595	75'877	29	16'877
Nationale Produktion	188'806	184'904	189'292	191'321	195'114	11	18'834
Käsekonsum Schweiz ¹	175'779	172'906	178'334	181'092	183'366	21	32'086

(Quelle: TSM Treuhand GmbH 2020)

¹Berechnet: *Nationale Produktion + Import – Export*

²Berechnet: $\frac{100}{\text{Menge 2007}} * \text{Menge 2019} - 100$

³Berechnet: *Menge 2019 – Menge 2007*

Anhang 6

Berechnungsdetails Fairnessmodell für die Käsebranche

Fairnessmerkmal	Begründung	Bewertung	Punktzahl
Räumliche ökonomische Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsens zur Verteilung des Ertrages für alle Akteure der Organisation notwendig • Verantwortung des Vorstands umfasst die gesamte Organisation, was Ertrags- und Mengenverteilung nach maximaler Wertschöpfung für die gesamte Organisation sicherstellt • Zuteilung der Produktionsmengen unter der Berücksichtigung der Produktqualität stellt effizienten Einsatz von Ressourcen in der Organisation sicher • Beschränkung der Innovationskraft durch fehlenden Willen einzelner Akteure und Richtlinien des Pflichtenhefts • Starke Abhängigkeit der Akteure zueinander aufgrund von AOP-Richtlinien führt zu grösserer Rücksichtnahme zueinander und gewährt Ernährungssicherheit 	Organisations- interesse	5
Zeitliche ökonomische Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Durch fehlende Innovation besteht die Gefahr, von unabhängigen Käsereien langfristig vom Markt verdrängt zu werden. 	Mittelfristige Ausrichtung	5

Räumliche ökologische Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund AOP-Richtlinien beschränkt sich das Sourcing auf die direkte Umgebung der Akteure und kann nicht überregional oder gar international erweitert werden. • Gesteigertes Bewusstsein für ökologische Themen zur Vermeidung negativer medialer Berichte 	Regionale Natur	5
Zeitliche ökologische Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Das Überleben der Organisation ist direkt mit dem Wohlergehen der regionalen Natur verbunden • Direkter Bezug von den Akteuren zu der regionalen Umwelt ermöglicht kausale Zuteilung zwischen der Handlung der Unternehmen und der Auswirkung auf die Umwelt 	Langfristige Ausrichtung	10
Räumliche soziale Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation fühlt sich primär für den Vorteil der eigenen Mitglieder verantwortlich und dient zum Schutz vor Strafen • Mitspracherecht für sämtliche Teilnehmer gemäss ihren Rechten und Pflichten als Mitglieder oder Delegierte in einem offenen und transparenten Prozess • Einbringen von eigenen Interessen über die Interessensgemeinschaften möglich • Neue Bestimmungen und Regeln müssen von der Delegiertenversammlung angenommen werden, was sicherstellt, dass getroffene Entscheidungen den Akteuren gesamtheitlich mehr nützt als schadet • Das Handeln der Akteure hat sich an die Statuten und das Leitbild der Organisation zu orientieren, damit Strafen vermieden werden 	Egozentrisch	0

Zeitliche soziale Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation bietet ihren Mitgliedern Sicherheit und Geborgenheit in einem relativ abgesicherten Umfeld und damit einen Anreiz für künftige Generationen, die Milch- und Käsebetriebe zu übernehmen 	Langfristige Ausrichtung	10
Grundsätze der Gerechtigkeit	<p>1. Grundsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gleiche Rechte und Pflichten für sämtliche Mitglieder der Organisation • Verteilung der Erträge nach fixierter und unabhängiger Methode <p>2. Grundsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedem Mitglied steht die Kandidatur zum Delegierten oder in den Vorstand frei • Gleichmässige Verteilung der Stimmen auf alle Verarbeitungsstufen 	Grundsätze eingehalten	10
Distributive Fairness	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Ressourcen und Erträge anhand fixierter Ausgangsmenge per definiertem Stichtag • Zusätzlicher Leistungsanreiz durch Belohnung oder Bestrafung anhand von Lieferantenbeurteilungen • Keine Berücksichtigung von individuellen Bedarfen • Keine Berücksichtigung externer Faktoren, welche das Ergebnis beeinflussen 	Leistungsprinzip	4

<p>Prozedurale Fairness</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zuteilungsprozess ist in Basisreglement festgehalten und unabhängig von Person und Zeit für alle identisch beziehungsweise konsistent • Obmann und unabhängiger Expert haben keinen persönlichen Mehrwert durch gute oder schlechte Bewertungen und der Prozess ist darum, soweit überprüfbar, frei von Verzerrungen • Beurteilung erfolgt bei allen Teilnehmern durch dieselben zwei Personen und richtet sich nach den gleichen Massstäben der Pflichtenhefter. Der Prozess ist damit möglichst genau und repräsentativ mit den moralischen und ethischen Werten der Organisation • Gegen die Beurteilung kann von sämtlichen Akteuren Einspruch erhoben werden, was zwingend zu einer Neubeurteilung und einer allfälligen Korrektur der Beurteilung führt 	<p>Sechs Merkmale vorhanden</p>	<p>10</p>
<p>Machtverteilung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von der Dichte von Milch- und Käseproduzenten ist die Konzentration der Zulieferer und Käufer unterschiedlich • Umstellungskosten für Käseproduzenten aufgrund der Einschränkungen des Bezugs der Milch innerhalb der Organisation hoch • Umstellungskosten für Milchproduzenten aufgrund der Möglichkeit zum Absetzen der Milch ausserhalb der Organisation gering • Machtverhältnis zwischen Käseproduzenten und Handel aufgrund von Richtpreis, festgesetzten Mengen und Zuteilung von Lieferant und Abnehmer gänzlich egalisiert 	<p>Ungleiche Machtverteilung auf mehrere Parteien</p>	<p>5</p>
<p>Gesamtergebnis</p>	<p>Ausprägung der Fairness</p>		<p>64</p>