

## Minderung von Umstellungshindernissen für nachhaltige Angebotsanpassungen bei Bio-Gemüse: Neue Kooperationsformen zur verbesserten Abstimmung von Leistungen und Anforderungen in Lieferketten

**Diminishing conversion barriers for sustainable harmonisation of demand for organic vegetables: New modes of cooperation for improved adjustment of supply performance and demand requirements in retail chains**

**FKZ: 08OE137**

**Projektnehmer:**

Humboldt Universität zu Berlin  
Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus  
Philippsstraße 13, 10115 Berlin  
Tel.: +49 30 20936464  
Fax: +49 30 20936236  
E-Mail: [w.bokelmann@agrار.hu-berlin.de](mailto:w.bokelmann@agrار.hu-berlin.de)  
Internet: [www.agrar.hu-berlin.de](http://www.agrar.hu-berlin.de)

**Autoren:**

König, Bettina; von Allwörden, Andrea; Reimers, Sebastian; Bokelmann, Wolfgang

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz  
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger  
Landwirtschaft (BÖLN)

Die inhaltliche Verantwortung für den vorliegenden Abschlussbericht inkl. aller erarbeiteten Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen liegt beim Autor / der Autorin / dem Autorenteam. Bis zum formellen Abschluss des Projektes in der Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft können sich noch Änderungen ergeben.



## ENDBERICHT

### **Titel des Forschungsvorhabens**

Prozessinnovationen für nachhaltige Angebotsanpassungen bei Bio-Gemüse:  
neue Kooperations- und Koordinationsformen in Lieferketten zur Minderung von  
Umstellungshindernissen und zur verbesserten Abstimmung von  
Angebotsleistung und Abnehmeranforderungen

### **Acronym des Forschungsvorhabens**

BIOKOOP

### **Zuwendungsempfänger bzw. ausführende Stelle**

Humboldt Universität zu Berlin; Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät  
Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus;  
Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion  
Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann  
Philippstr.13, Haus 12a  
10115 Berlin  
Tel: 030 - 2093 6464  
Fax 030 - 2093 6236  
w.bokelmann@agrار.hu-berlin.de

### **Förderkennzeichen und Laufzeit des Vorhabens**

2808OE137  
01.01.2009 - 29.02.2012

### **am Projekt beteiligte Kooperationspartner**

Dr. Marianne Altmann – Co Concept  
Naturland Berlin-Brandenburg  
Pfalzmarkt eG  
Gartenbauzentrale Papenburg eG

### **Projektdurchführung und Berichterstellung:**

Dr. Bettina König, Dr. Andrea von Allwörden, Sebastian Reimers, Prof. Dr. Wolfgang  
Bokelmann

Die Autoren danken dem BÖLN für die Förderung des Projektes BIOKOOP und den  
Projektpartnern und Begleitern von BIOKOOP für Ihre Unterstützung und die vertrauensvolle  
Zusammenarbeit, auf der die hier dargestellten Ergebnisse beruhen.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	6
1.1. Gegenstand des Vorhabens.....	6
1.2. Ziele und Aufgabenstellung des Projekts, Bezug des Vorhabens zu den einschlägigen Zielen des BÖLN oder zu konkreten Bekanntmachungen und Ausschreibungen .....	7
1.3. Planung und Ablauf des Projektes.....	8
2. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde.....	11
2.1. Der Markt für ökologisch erzeugtes Obst und Gemüse .....	11
2.2. Umstellung – die betriebliche Perspektive.....	11
2.2.1. Warum wollen Betriebsleiter umstellen?.....	12
2.2.2. Warum stellen Betriebsleiter nicht um?.....	13
2.3. Die Wertschöpfungskettenperspektive: ungenutzte Bio-Potentiale.....	14
2.4. Komplexität der Wechselwirkungen in der Lieferkette operationalisieren: theoretische Vorüberlegungen.....	16
2.4.1. Struktur und Handeln: die Strukturationstheorie .....	16
2.4.2. Systemisches Denken.....	17
2.4.3. Koordinationsmechanismen in Lieferketten.....	19
2.4.4. Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen.....	23
2.5. Theoretischer Bezugsrahmen für die Untersuchung.....	23
3. Material und Methoden .....	25
3.1. Aktionsforschung.....	25
3.2. Aufbau der Fallstudien.....	25
3.3. Interviews.....	26
3.4. Analyse der Akteursbeziehungen.....	27
3.5. Workshops.....	27
3.6. Teilnehmende Beobachtung und Dokumentation des Forschungsprozesses.....	28
4. Ausführliche Darstellung der wichtigsten Ergebnisse .....	28
4.1. Phase I: Analyse.....	28
4.1.1. Der Biomarkt in Deutschland und Europa.....	28
4.1.2. Ergebnisse der explorativen Experteninterviews.....	31
4.2. Phase II und III: Analyse, Intervention und reflektierendes Lernen in den Fallstudien.....	33
4.2.1. Fallstudie Berlin-Brandenburg.....	33

	3
4.2.1.1 Ausgangslage.....	33
4.2.1.2. Ergebnisse der Interviews.....	34
4.2.1.3. Workshop I.....	35
4.2.1.4. Workshop II.....	38
4.2.2. Reflexion der Fallstudie.....	40
4.2.3. Fallstudie Rheinland-Pfalz.....	40
4.2.3.1. Ausgangslage.....	40
4.2.3.2. Ergebnisse der Interviews.....	41
4.2.3.3. Workshop I.....	42
4.2.3.5. Workshop II.....	43
4.2.4. Reflexion der Fallstudie.....	44
4.2.5. Fallstudie Papenburg.....	45
4.2.5.1. Ausgangslage.....	45
4.2.5.2. Workshop I.....	46
4.2.5.4. Workshop II.....	47
4.2.6. Reflexion der Fallstudie.....	47
4.3. Phase IV: Diskussion der Ergebnisse, angepasster theoretischer Bezugsrahmen und fallübergreifende Schlussfolgerungen.....	47
4.3.1. Wie tragen die Interaktionen in der gesamten Kette seit Jahren zur Reproduktion des Phänomens bei? .....	47
4.3.2. Reflexion der Fallstudien und des Projektablaufes.....	51
4.3.2.1. Durch die Praxispartner.....	51
4.3.2.2. Durch das Projektteam.....	52
4.3.2. Konzeptionelle Erweiterung des theoretischen Bezugsrahmens.....	54
4.3.3. Fallübergreifende Schlussfolgerungen: Umstellungshindernisse auf drei Problemebenen.....	56
4.3.3.1. Ebene des Betriebes.....	57
4.3.3.2. Ebene der Lieferkette.....	58
4.3.3.3. Ebene des Wertschöpfungsnetzwerkes.....	59
4.3.3.4. Systemische Betrachtung: Wie Unternehmensrisiken im Wertschöpfungsnetzwerk entstehen .....	60
4.3.4. Umstellungshindernisse systemisch abbauen.....	62
4.3.4.1. Durch Veränderungsmanagement.....	62
4.3.4.2. Durch Einrichtung regionaler Bio Wertschöpfungsnetzwerke /-partnerschaften.....	64
4.4. Leitfaden.....	67
5. Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse; Möglichkeiten der Umsetzung oder	

	4
Anwendung der Ergebnisse für die Praxis und Beratung.....	67
6. Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen; Hinweise auf weiterführende Fragestellungen .....	68
7. Zusammenfassung .....	69
8. Literaturverzeichnis .....	70
9. Übersicht über alle im Berichtszeitraum vom Projektnehmer realisierten Veröffentlichungen zum Projekt (Printmedien, Newsletter usw.), bisherige und geplante Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse .....	76
10. Anhang.....	78

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Untersuchungsdesign des Projektes BIOKOOP (Quelle: eigene Darstellung).....	10
Abbildung 2: Umstellungsbedingungen aus Sicht umstellungsinteressierter Erzeuger.....	12
Abbildung 3: Derzeit beobachtbare Trends, die im Segment Bio-Obst und Gemüse aufgenommen und verarbeitet werden müssen.....	15
Abbildung 4: Die Strukturationstheorie von Giddens erklärt, wie Handeln und Struktur sich gegenseitig beeinflussen.....	17
Abbildung 5: Giddens Modell der reflexiven Steuerung des Handels.....	17
Abbildung 6: Illustration der Prinzipien der Systemtheorie: Selbstregulation des Systems Population Hasen - Füchse.....	18
Abbildung 7: Prozessmodell des wertebasierten Supply Chain Managements.....	21
Abbildung 8: Interessenlagen aus Produzenten und Händlersicht .....	22
Abbildung 9: Kooperationsfelder in Wertschöpfungsketten.....	23
Abbildung 10: Der theoretische Bezugsrahmen der Untersuchung .....	24
Abbildung 11: Interaktionen in Lieferketten für Bio-Gemüse, die zur Reproduktion des nicht genutzten Marktpotentials für regionales Gemüse beitragen (Quelle: eigene Darstellung).....	49
Abbildung 12: Reproduktionsmechanismen von Umstellungshindernissen im Netzwerk.....	51
Abbildung 13: der angepasste theoretische Bezugsrahmen für die Untersuchung (Quelle: eigene Darstellung).....	55
Abbildung 14: Problem- und Lösungsebenen für die Umstellung von Erzeugern auf den Bio Anbau und grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten (Quelle: eigene Darstellung).....	56
Abbildung 15: Risikoentstehung im Unternehmen (Quelle: Überarbeitet nach Allwörden von 2005).....	61
Abbildung 16: Der Veränderungszeppelin als Grundschema für Veränderungen.....	63
Abbildung 17: Kooperationsfelder in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken.....	66

## 1. Einführung

Das Angebot von ökologisch produziertem Frischgemüse im deutschen Lebensmitteleinzelhandel wurde in den vergangenen Jahren ausgeweitet - allerdings hauptsächlich durch Importe. Die Entwicklung der deutschen Bio-Frischgemüse-Produktion ist hinter dieser Angebotsausweitung deutlich zurückgeblieben<sup>1</sup>. Dafür gibt es verschiedene Ursachen:

- Ökologisch wirtschaftende Gemüsebaubetriebe und traditionelle Öko-Vermarktungsstrukturen sind nach Größe und Ausstattung im Frischebereich nicht auf die Anforderungen des LEH in Bezug auf größere Partien, einheitlicher Qualität sowie logistische Dienstleistungen ausgerichtet.
- Große, leistungsfähige konventionelle Gemüsebaubetriebe schätzen die umstellungsbedingten Produktions- und Marktrisiken als so groß ein, dass die Betriebe sie nicht selbst auf betrieblicher Ebene lösen können und eine Umstellung so wirtschaftlich uninteressant ist.
- Deshalb haben auch die bisher den LEH versorgenden konventionellen Handelsmittler - Großhändler und Erzeugerorganisationen - Schwierigkeiten, ein den Beschaffungsansprüchen des LEH angepasstes Bio-Frischgemüse-Sortiment anbieten zu können.

Folglich konnte die Angebotsausweitung im LEH bisher nur durch ein eingeschränktes und überwiegend importiertes Frischgemüsesortiment stattfinden. Lange Transportwege werden aber von vielen Konsumenten sehr skeptisch beurteilt und auch der LEH äußert zunehmend Zweifel, ob langfristig bei einer Ausweitung der internationalen Beschaffungsaktivitäten Qualitätskontrolle und Sicherheit lückenlos zu gewährleisten sind.

### 1.1. Gegenstand des Vorhabens

Eine dauerhafte Ausweitung der einheimischen Bio-Gemüse-Produktion setzt voraus, dass bestehende Unsicherheiten im Absatzbereich verringert und höhere Anreize zur Umstellung leistungsfähiger Produzenten geschaffen werden, da Absatzunsicherheit wichtigster Hinderungsgrund für die Umstellung ist. Dabei bedarf es sowohl seitens des LEH als auch der Lieferanten verschiedener Lern- und Anpassungsprozesse, um Angebotsleistung und Nachfrageansprüche anzugleichen. Die bisherige Aufstellung der Bio- und konventionellen Lieferketten hat weitgehend den Betrieben das Umstellungsrisiko überlassen. Wenn das Angebot für Bio-Frischgemüse ausgeweitet werden soll, so sind effizient abgestimmte Prozesse entlang der Wertschöpfungskette und kooperative Lösungen für die Minderung des Absatzrisikos - insbesondere von Umstellungsware - bei der derzeitigen Marktlage der Ansatzpunkt.

Eine effiziente Koordinierung von Wertschöpfungsketten wird in der Literatur zunehmend als wettbewerbsrelevanter Faktor beschrieben. Folglich ist es das Ziel des Projektes, durch das gemeinsame Erarbeiten und Definieren von Anforderungen, Modalitäten und Strukturen, den Betrieben eine größere Sicherheit bei der Umstellung zu geben. Darüber hinaus ist ein weiteres Ziel, die Erzeugerorganisationen in ihrer Mittlerposition beim Aufbau/Ausbau von Bio-Angeboten für den LEH zu unterstützen und dem LEH die Etablierung zuverlässiger Bio-Liefernetzwerke und damit eines attraktiven und wettbewerbsfähigen Bio-Gemüse-Sortimentes zu ermöglichen.

Im Projekt gibt es drei Regionen und Erzeugerorganisationen, in denen die Beteiligten die eigenen Ziele definieren und mit Hilfe wissenschaftlicher Begleitung im Umsetzungsprozess unterstützt werden sollen. Verallgemeinerte Schlussfolgerungen aus diesen Fallstudien münden in einen Leitfaden für die Begleitung von

---

<sup>1</sup>Schaack und Ripplin 2012

Veränderungsprozessen in ökologischen Lieferketten. Ziel ist, dass Berater relevante Akteure und deren Funktionen identifizieren und gezielt fördern können.

## **1.2. Ziele und Aufgabenstellung des Projekts, Bezug des Vorhabens zu den einschlägigen Zielen des BÖLN oder zu konkreten Bekanntmachungen und Ausschreibungen**

Das Wissen um Ursachenkomplexe für die derzeitige Situation im ökologischen und konventionellen Gemüsebau ist spezifisch in die Netzwerkstrukturen eingebettet. Deshalb sind Lenkungsmöglichkeiten von außen nicht leicht erkennbar. Solche Probleme der Erschließung des Bio-Marktes mit großen einheitlichen Partien und geringer Umstellungsbereitschaft der Betriebe sind auch aus anderen Bereichen bekannt.

Allgemeines Ziel des Projektes ist es, Umstellungshindernisse in LEH-Lieferketten abzubauen und eine faire möglichst regionale, nachhaltige Angebotserweiterung sowie eine nachfragegerechte Produktion und Vermarktung von Bio-Frischgemüse für den Bedarf des LEH zu erreichen.

Damit adressiert das Projekt in einem Teilsegment des Öko-Marktes zentrale Ziele des BÖLN und trägt dazu bei, regional spezifisch notwendige Rahmenbedingungen für den ökologischen Gemüsebaus und Lebensmittelhandel in Deutschland zu identifizieren und die Voraussetzungen für ein gleichgewichtiges Wachstum von Angebot und Nachfrage zu erzielen.

Aufgrund der zunehmend komplexen Vermarktungsstrukturen ist dieses Anliegen nicht losgelöst auf einer Stufe der Wertschöpfungskette zu erzielen, sondern bedarf eines abgestimmten Zusammenspiels der Marktakteure. In diesem Sinne wird mit diesem Projekt beabsichtigt, durch die Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen im Sinne innovativer Koordinations- und Kooperationsformen dazu beizutragen, dass für alle beteiligten Akteure Unsicherheiten reduziert, ein gemeinsames abgestimmtes Handeln ermöglicht wird und somit auch mittelfristig die Zahl der Umstellung im Gemüsebau gesteigert werden kann.

Durch das gemeinsame Erarbeiten und Definieren von Anforderungen, Modalitäten und Schaffen der Strukturen, sollte den Betrieben eine größere Sicherheit bei der Umstellung gegeben, den Erzeugerorganisationen in ihrer Mittlerposition der Aufbau/Ausbau von Bio-Angeboten für den LEH und dem LEH die Schaffung von zuverlässigen Bio-Liefernetzwerken und damit einem attraktiven und wettbewerbsfähigen Bio-Gemüse-Sortiment ermöglicht werden. Gleichzeitig sollte die Untersuchung die Auswirkungen von Strukturen und deren Veränderung auf das Entscheidungsverhalten der Akteure in komplexen Systemen aufzeigen. Die wissenschaftliche Begleitung des Projektes soll somit nicht nur praxisrelevante Effekte ermöglichen, sondern auch Aussagen dazu liefern, welche Erfolgsfaktoren in solchen Prozessen allgemein wichtig sind und Empfehlungen zur gemeinsamen Gestaltung von strukturellen Veränderungsprozessen in komplexen und interdependenten Akteurskonstellationen geben. Übertragbarkeitsaspekte ergeben sich für andere Bereiche des Lebensmittelhandels, aber auch für die Etablierung anderer nachhaltig erzeugter und gehandelter Produkte.

Ein Augenmerk des geplanten Projektes richtete sich darauf, Erzeugerorganisationen als Bindeglied zwischen bestehenden Biobetrieben sowie Umstellungsbetrieben und LEH in die Untersuchungen einzubeziehen. Ihr bestehendes Beziehungsgefüge sowie ihre Vermarktungskompetenz bildeten als Ausgangshypothese gute Voraussetzungen für die Entwicklung einer kooperativen Zusammenarbeit mit dem LEH. Zudem nehmen sie eine Schutzfunktion für Mitgliedsbetriebe wahr und besitzen eine hohe Lenkungscompetenz der Produktion, im Sinne einer nachfragegerechten Erzeugung für den LEH.

Mit dem Projekt waren vor diesem Hintergrund spezifische sowohl praktische als auch theoretische Ziele verbunden.



1. Das praktische Interesse war, im Rahmen von 3 Fallstudien Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren in der Kette von Bio-Frischgemüse zu initiieren und zu entwickeln. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte mit dem Ziel, die Koordination im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft zu verbessern.
2. Theoretisches Ziel war es, verallgemeinerbare Erkenntnisse über die Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse in vernetzten Lieferstrukturen des Bio-Marktes zu gewinnen. Diese Erkenntnisse sollten mit theoretischen Erkenntnissen der Organisationstheorie, speziell des sogenannten Change Management und des Neoinstitutionalismus, verknüpft werden.
3. Auf dieser Grundlage sollten schließlich allgemeine Methoden entwickelt werden, die Veränderungsprozesse in den vernetzten Lieferstrukturen des Bio-Marktes ermöglichen und unterstützen.

### 1.3. Planung und Ablauf des Projektes

Die zuvor beschriebenen interdependenten Entscheidungen in Lieferketten sind ausschlaggebend für die Bereitschaft zur Integration potenziell umstellungsbereiter Betriebe in Lieferketten des Lebensmitteleinzelhandels. Die bisherigen Ausführungen zur Einbettung der Umstellungsentscheidung in Wertschöpfungsketten zeigen, dass sowohl die Akteursperspektive als auch die Kette als Gesamtheit Betrachtungsgegenstand der Untersuchung sein mussten. Zur Erklärung der Handlungen bestand bei der derzeitigen Marktlage die Notwendigkeit, die Interessen der Akteure und ihre Interaktionsprozesse abzubilden. Bisherige Untersuchungen weisen darauf hin, dass sich die Koordinationsaufgabe nicht auf die technische Organisation der Lieferkette beschränkt - wie dies bei verschiedenen Managementansätzen (ECR, Supply Chain Management) der Fall ist - sondern auch Fragen der Anreizgestaltung und Unsicherheitsreduktion mit einschließen musste<sup>2</sup>.

Gegenstand der Untersuchung waren soziale Lern- und Veränderungsprozesse in komplexen sozialen Systemen, bei denen der Prozessaspekt im Vordergrund steht und daher die herkömmlichen Methoden der empirischen Sozialforschung zu kurz greifen. In der Untersuchungskonzeption musste daher berücksichtigt werden, dass Entscheidungen, z.B. zur Umstellung, keine losgelösten Episoden darstellen, sondern vor dem Hintergrund der institutionellen Rahmenbedingungen Rückkopplungen zwischen Entscheidung und Struktur stattfinden.

Für die Untersuchung der ausbleibenden Angebotsanpassung im Bio-Gemüse-Markt bei seit Jahren steigender Nachfrage wurde die Fallstudie als Forschungsstrategie gewählt. Damit ist es möglich, das „Wie“ und „Warum“ von Entscheidungen sowie die Umsetzung und Resultate von Entscheidungen transparent zu machen<sup>3</sup>. Das empirische Interesse galt also der Untersuchung eines aktuellen Phänomens in einem realen Kontext, in dem der Zusammenhang zwischen Phänomen (keine Umstellung) und Entscheidungskontext (Lieferketten und –netzwerke für Bio-Frisch-Gemüse) nicht eindeutig bekannt ist<sup>4</sup>. König hat in ihrer Untersuchung mit der Strukturierungstheorie von Giddens einen heute verbreiteten Erklärungsansatz für die Beziehung zwischen individuellem Handeln und Entscheidungskontext (Struktur) herangezogen<sup>5</sup>; diesen gilt es jedoch weiter empirisch zu untermauern.

Dazu ist zunächst aus dem aktuellen Erkenntnisstand und den Vorarbeiten am Fachgebiet ein theoretischer Bezugsrahmen im Sinne eines ‚sensitizing concept‘ zu entwickeln, der die Datenerhebung leitet. In diesen Bezugsrahmen werden der Stand des Wissens zu individuellen Entscheidungstheorien und zu Entscheidungen in ihrem sozialen Zusammenhang integriert. Als theoretischer Hintergrund werden Ansätze der

<sup>2</sup> Sennheiser und Schnetzler 2008

<sup>3</sup> Yin 2003, S. 12

<sup>4</sup> Yin 2003, S. 13

<sup>5</sup> König 2006

Organisationsforschung (Change Management, Netzwerk- und Kooperationsforschung) einbezogen. Mithilfe des theoretischen Bezugsrahmens und den Ergebnissen der drei Fallstudien können durch analytische Generalisierung verallgemeinerbare Aussagen zum Untersuchungsgegenstand getroffen werden<sup>6</sup>. Dabei geht es um theoretisch reflektierte Verallgemeinerungen von der Fallstudie zur Theorie<sup>7</sup>. In Anlehnung an die ‚Grounded Theory‘ von Glaser und Strauss besteht das oberste Ziel in der Entwicklung einer gegenstandsbezogenen und verständlichen Theorie, deren Forschungsstrategie die folgenden Prinzipien verfolgt.

**Datensammlung und Datenanalyse** erfolgen gleichzeitig: Die Datensammlung ist stets von Hypothesenbildung begleitet. Bereits vorhandene theoretische Vorstellungen werden als empfindsam machende Konzepte (sensitizing concept) benutzt, in dem sie den Forscher veranlassen, seine Aufmerksamkeit auf bestimmte Phänomene zu richten. Sie haben jedoch immer nur vorläufigen Charakter.

Die **Verwendung geeigneter Vergleichsfälle**: Die Glaubwürdigkeit einer Theorie lässt sich durch die Verwendung von Vergleichsgruppen erhöhen, stellen diese doch Variationen dar, die zu Wesenserkenntnis verhelfen können. Ähnlichkeiten und Unterschiede verschiedener Vergleichsgruppen tragen dazu bei, die strukturellen Bedingungen der Anwendbarkeit zu erkennen und fördern die Datenanalyse, da sich so verschiedene theoretische Kategorien ergeben, deren Bedeutung anhand der Gruppenvergleiche festgelegt werden.

**Vertrauen in die Glaubwürdigkeit des eigenen Wissens**: Wegen der Vertrautheit mit dem Feld gewinnt der Forscher/die Forscherin Sicherheit hinsichtlich der Gültigkeit der Ergebnisse. Durch die Teilnahme am sozialen Leben seiner Untersuchungsobjekte bieten sich ihm vielfältige Gelegenheiten, Vermutungen und Analysen im Alltagsleben zu überprüfen, auch ohne vorher ein umfangreiches Instrumentarium entwickeln und testen zu müssen.

Die **Vermittlung und Einschätzung der Glaubwürdigkeit**: Sie verfolgt durch Verständlich machen des theoretischen Bezugsrahmens, d. h. durch die Darstellung des Rahmens und der damit verknüpften theoretischen Annahmen. Dazu müssen die verwendeten Begriffe formuliert und verallgemeinert werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die erforschte soziale Welt aus der Perspektive des Bezugsrahmens so lebensnah wie möglich zu beschreiben.

**Gegenstandsbezogene und formale Theorien**: Qualitative Forschung ist nach Glaser und Strauss eine Strategie zur Entdeckung gegenstandsbezogener Theorien, auf deren Grundlage begründete formale Theorien konstruiert werden.

Das verwendete Aktionsforschungsdesign umfasst folgende Untersuchungsschritte<sup>8</sup>:

1. Problemdiagnose: Erfassung bestehender Vermarktungsstrukturen für Bio Frischgemüse (sek. Datenanalyse) und unterschiedlicher Sichtweisen auf die regionale Situation (Interviews). Nach qualitativer Inhaltsanalyse ist mit der Strukturationstheorie und der Systemtheorie mit dem vernetzten Denken die Darstellung der mentalen Modelle der relevanten Stakeholder, der Austauschbeziehungen von Ressourcen, Informations-/Machtasymmetrien, Rollendefinitionen und Handlungspotentialen möglich.
2. Intervention: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Situation durch die Stakeholder (gemeinsames mentales Modell). Extern moderierte Entwicklung und Wahl von Strategien, Unterstützung der Strategieumsetzung in Gruppenprozessen, Wissensaustausch in Workshops.
3. Reflektierendes Lernen: Reflexion anhand von Literatur zu Wertschöpfungsketten und Wertschöpfungsnetzwerken, Innovations- und Veränderungsprozessen, Generalisierung der Methoden, Erstellung eines Methodenleitfadens für Veränderungsprozesse.

<sup>6</sup> Yin 2003, S. 33

<sup>7</sup> Yin 2003, S. 36

<sup>8</sup> in Anlehnung an Avison et al. 1999

Abbildung 1 zeigt das Untersuchungsdesign.

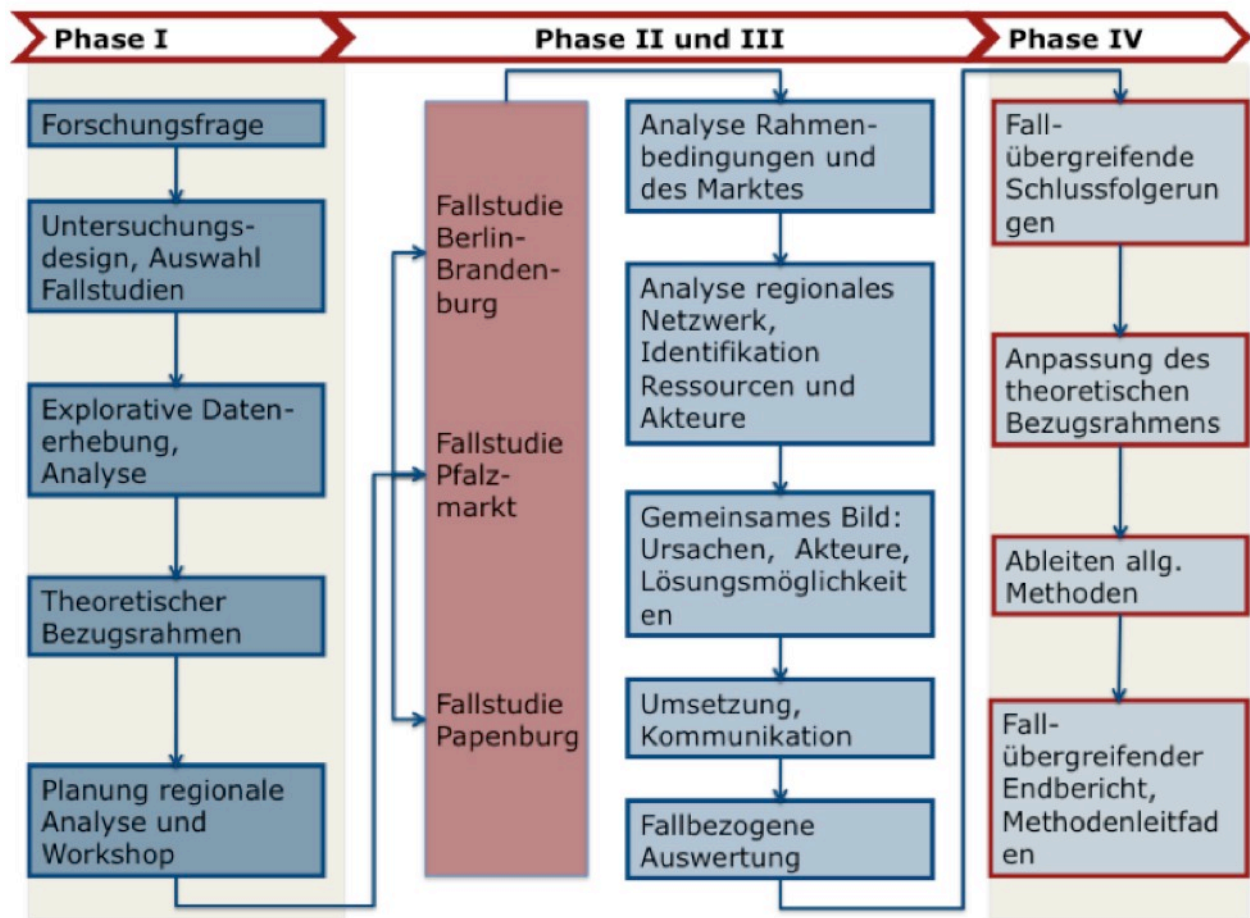


Abbildung 1: Das Untersuchungsdesign des Projektes BIOKOOP (Quelle: eigene Darstellung)

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus Phase I (allgemeine Datenerhebung und Analyse, theoretischer Bezugsrahmen, allgemeine fallbezogene Analyse) wurden in einem nächsten Schritt in Anlehnung an die Methodik der Fokusgruppen<sup>9</sup> Gruppendiskussionen im Rahmen der Workshops in den Regionen geschaffen. Dabei wurden die Teilnehmer, um ein gemeinsames Wissen über die Ausgangslage zu schaffen, zunächst kurz mit den Ergebnissen aus den Interviews – und den unterschiedlichen Sichtweisen in Bezug auf Wirkungsmechanismen und Kausalitäten konfrontiert. Durch die somit entwickelte gemeinsame Vorstellung über die Zusammenhänge (mentales Modell der Gruppe) konnte in der anschließenden moderierten Interaktionsphase zwischen den Teilnehmern gemeinsame Ideen entwickelt werden. Dabei wurden über den Gruppenprozess der Problemdiagnose und der Visionsarbeit erste strategische Szenarien<sup>10</sup> entwickelt, die bereits potentielle Lösungsansätze für die spezifische Situation umfassen.<sup>11</sup> Diese sollen in den folgenden Gruppenprozessen konkretisiert und zu gemeinsam definierten Wertschöpfungspartnerschaften bzw. -netzwerken zwischen den beteiligten Akteuren ausgebaut werden. Die Abgrenzung der Wertschöpfungspartnerschaft zum -netzwerk findet sich in der rein vertikalen Kooperation entlang der Wertschöpfungskette, während Netzwerke sowohl horizontale, vertikale und laterale Kooperationen umfassen.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Henseling et.al. 2006

<sup>10</sup> Vgl. Ergebnisse Fallstudie Brandenburg

<sup>11</sup> Vgl. Königswieser und Exner 1999; Bennet und Bennet 2008

<sup>12</sup> Vgl. von Stengel 1999

## 2. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde

### 2.1. Der Markt für ökologisch erzeugtes Obst und Gemüse

Frisches Bio-Gemüse hat eine hohe Bedeutung für die Verbraucher. Wie auch bei anderen Bio-Produktgruppen steigt die Nachfrage zweistellig.<sup>13</sup> Jedoch wächst die heimische Angebotsseite nicht gleichgewichtig mit der Nachfrage: Die Bio-Gemüseanbauflächen sind in Deutschland in den Jahren vor Untersuchungsbeginn nur um insgesamt sechs Prozent oder 500 Hektar auf 8.900 Hektar in 2006 gestiegen<sup>14</sup>.

Eine ausbalancierte Ausdehnung des einheimischen Angebotes für ökologisch erzeugtes frisches Gemüse kann hauptsächlich im LEH (mit Bio-Supermärkten) stattfinden und scheint nunmehr nicht ohne die weitere Umstellung von spezialisierten Gemüsebaubetrieben möglich zu sein. Dabei besteht nach wie vor eine Kerngruppe von Bio-Intensivkäufern. Im Segment von ökologisch erzeugtem Obst und Gemüse sind die Käufer saisonalen Preisschwankungen und Mehrpreisdifferenzen gegenüber weniger beeinflussbar<sup>15</sup>. Geringere Absatzentwicklungen waren in den vergangenen Jahren auch durch ein Zurückgehen im Angebot begründet<sup>16</sup>.

Bei der Erweiterung des Bio-Frischgemüse-Angebotes waren folglich für die Untersuchung in erster Linie die besonderen Anforderungen an Lieferketten, wie Frischelogistik, Aufbereitung, Standards etc. zu beachten, um Ansatzpunkte für mehr Umstellungen zu identifizieren. Ein nachhaltiges Marktwachstum und eine LEH kompatible Produktion und Vermarktung bedürfen jedoch einer Abstimmung und Koordinierung entlang der verschiedenen Ebenen und Akteure der Bio-Lieferkette. Dabei sind Lieferketten als interdependente Handlungssysteme zu begreifen, in denen sich die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen beteiligten Akteure widerspiegeln. Bevor diese Perspektive erläutert wird, stellt der folgende Abschnitt den Kenntnisstand zur betrieblichen Perspektive auf die Umstellung dar.

### 2.2. Umstellung – die betriebliche Perspektive

Die einzelbetriebliche Umstellung ist vergleichsweise gut untersucht und in den vergangenen Jahren sind für umstellungsinteressierte Betriebsleiter grundlegende Informationen zum Ablauf im Internet und anderen Informationsmaterialien verfügbar.

Für Landwirte und Gartenbauunternehmen ist der Bio-Gemüsebau derzeit nur eine Option unter vielen Anbaumöglichkeiten, da Umstellungszeiten und pflanzenbauliche Risiken unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht attraktiv sind<sup>17</sup>. Trotzdem beschäftigt sich ein Teil des Berufsstandes mit der Umstellung als Option, die sich in einer vorherigen Untersuchung im Jahr 2002 so darstellte:

*„Es sagt zwar keiner offiziell, dass er umstellen will. Aber ich garantiere, dass das in mehreren Köpfen schon existiert. Frei nach dem Motto: Wenn da ein Markt ist und wir können damit leben, dann werden wir das auch machen.“<sup>18</sup>*

Die grundsätzliche Offenheit bezüglich einer Umstellung auf ökologischen Landbau wurde in einer Umfrage des DBV mit rund 7% ermittelt. Neben der im obigen Zitat genannten **Nicht-Kommunikation** spielen **Absatzsicherheit** und daraus resultierende **betriebswirtschaftliche Aspekte** eine zentrale Rolle als Umstellungshindernis.

---

<sup>13</sup> O.V. 2008

<sup>14</sup> ZMP 2008

<sup>15</sup> Buder et al. 2010

<sup>16</sup> Swisscofel 13.06.2008

<sup>17</sup> ZMP 2008

<sup>18</sup> König 2006

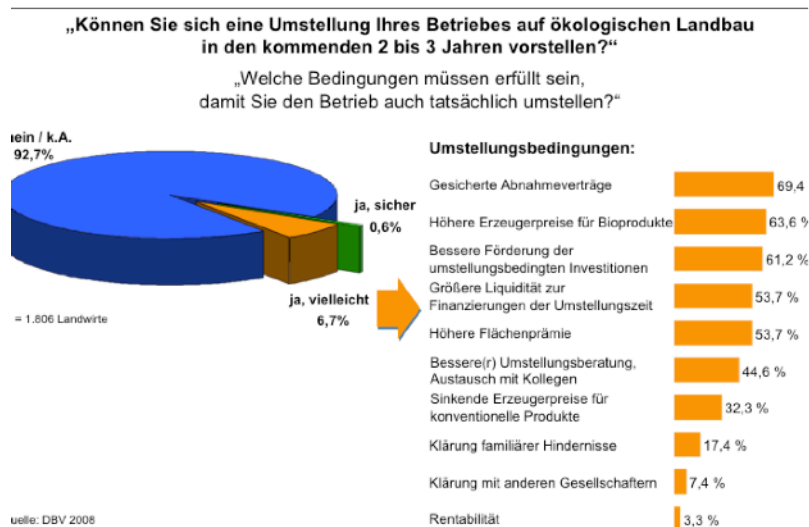


Abbildung 2: Umstellungsbedingungen aus Sicht umstellungsinteressierter Erzeuger<sup>19</sup>

Die Umstellung wird durch die Verordnung (EU) Nr. 271/2010 sowie die Richtlinien der Anbauverbände geregelt. Wesentlicher Unterschied zwischen EU-Richtlinien und Verbandsrichtlinien sind die Forderung der Verbände nach einer Gesamtbetriebsumstellung, die entweder in der regulären 2-jährigen Umstellungszeit oder maximal innerhalb von fünf Jahren erfolgen soll sowie eine restriktivere Handhabung der zugelassenen Betriebsmittel durch die Bio-Anbauverbände, die sich durch die jeweiligen Auffassungen einer angemessenen ökologischen Produktion begründen.

Im Folgenden wird einführend der Stand des Wissens zur einzelbetrieblichen Umstellungsentscheidung kurz dargestellt.

### 2.2.1. Warum wollen Betriebsleiter umstellen?

Die Umstellungsentscheidung ist Gegenstand von Untersuchungen v.a. im landwirtschaftlichen Kontext<sup>20</sup>. Auch Rückumstellungen werden auf betrieblicher Ebene betrachtet<sup>21</sup>. Vor allem wirtschaftliche Anreize durch Umstellungsförderung wurden als zentral erklärender Faktor diskutiert<sup>22</sup>. König führte im Zeitraum von August 2002 bis Juni 2003 wurden deutschlandweit 68 problemzentrierte Interviews mit Beratern, Vertretern des Handels und Betriebsleitern von Gartenbaubetrieben durch, da die Nachfrage nach Gartenbauprodukten bereits zu Beginn der Agrarwende nicht mit heimischer Produktion gedeckt werden konnte<sup>23</sup>. Einen besonderen Wert erhielt die Studie durch die erstmalige Einbeziehung von zehn Betriebsleitern, die sich nach einer Erstberatung zu Möglichkeiten einer Betriebsumstellung gegen eine Umstellung entschieden hatten. Betriebsleiter setzen sich aus drei Anlässen mit der Option Umstellung auseinander: a) es ergibt sich für den Betriebsleiter ein günstiges Zeitfenster mit einer Vermarktungsgelegenheit, b) die Umstellung löst im Kontext „Wachsen oder Weichen“ ein strategisches Problem der Positionierung und Betriebsausstattung für den Betriebsleiter und c) die persönlichen Werte und Ziele stimmen am besten mit denen des ökologischen Landbaus überein<sup>24</sup>.

Wesentliche Erkenntnis der Untersuchung war, dass die Umstellungsentscheidung nicht als isoliert betrachtet

<sup>19</sup> <http://media.repro-mayr.de/29/72329.pdf>

<sup>20</sup> Rantzau et al. 1990, Plagge 2001, Padel 2001, Padel et al. 1994, Noell und Diers 1994, Nieberg 1997

<sup>21</sup> Schneider et al. 2002

<sup>22</sup> Offermann und Nieberg 2001

<sup>23</sup> König 2006

<sup>24</sup> König 2006, S. 147

werden kann, sondern eingebettet ist in sich gegenseitig beeinflussende Handlungssysteme, wie Wertschöpfungsketten, soziale- und Wissensnetzwerke<sup>25</sup>. Diese vernetzten Umstellungsvoraussetzungen sind kontextspezifisch – also von Betrieb zu Betrieb verschieden. Zudem erscheinen sie oft komplex, sind von außen schlecht durchschaubar und signalisieren dem Betriebsleiter eine geringe wahrgenommene Verhaltenskontrolle: Lösungsmöglichkeiten sind für ihn schlecht erkennbar und der eigene Einfluss auf den Umstellungserfolg hängt nicht nur vom produktionstechnischen und betriebsorganisatorischen Bewältigen der Umstellungsphase ab. Je nachdem, wie weit es dem Betriebsleiter bei der Informationssuche gelingt, in diese öko-spezifischen (Wissens-)Netzwerke vorzudringen, werden Handlungsoptionen für die Umstellung erkennbar. Dies ist mit einem großen informellen Informationsaufwand verbunden. Die Umstellung mit einer Direktvermarktungsstrategie verringert diese Komplexität für den Betriebsleiter – und ist u.a. deshalb als typisches Umstellungsmodell bekannt. In den indirekten Absatzkanälen, die die höchste Zuwachsrate aufweisen, gilt es jedoch, die richtigen Personen mit dem passenden Know-How zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu haben, damit neue Betriebe in die Lieferketten integriert werden können.

### **2.2.2. Warum stellen Betriebsleiter nicht um?**

Jedem der drei zuvor genannten Motive/ Anlässe sind Hindernisse im Entscheidungsprozess zuzuordnen. Erfolgreiche Gemüsebaubetriebe haben keinen Problemdruck, so dass die Wahrnehmung anderer Optionen eingeschränkt ist und somit wenige oder keine Informationen zum ökologischen Anbau wahrgenommen und verarbeitet werden. Die bisherigen Entscheidungs- und Betriebsentwicklungsroutinen behindern das Informationsverhalten in Bezug zur Umstellung. König<sup>26</sup> stellte bei der Untersuchung von Umstellungshindernissen im Gemüsebau fest, dass die komplette Betriebsumstellung einerseits für große Betriebe ein nicht kalkulierbares Risiko darstellt, gleichzeitig die Teilumstellung für diejenigen Betriebsleiter, die auch aus persönlicher Motivation umstellen möchten, aus Glaubwürdigkeitsgründen keine Option darstellt. Mit der Teilumstellung hauptsächlich verbundene Bedenken sind Befürchtungen zur erleichterten vorsätzlichen Vermischung von Bio- und konventionellen Betriebsmitteln und Produkten auf dem Betrieb.

Mit der Umstellung sind zahlreiche betriebliche Veränderungen verbunden, die der Betriebsleiter mit der Umstellungsentscheidung versucht zu antizipieren, um das Risiko einschätzen zu können und eigene Handlungsspielräume auszuloten (wahrgenommene Verhaltenskontrolle). Dazu gehört das erhöhte Produktionsrisiko, das aus der ökologischen Anbauweise, aber auch aus den Gemüsekulturen resultiert.

Mit der Umstellung sind neben Veränderungen in der Produktionsweise auch organisatorische Veränderungen verbunden: Arbeitsabläufe müssen z.B. bei der Unkrautregulierung umgestellt werden, es bedarf mehr Arbeitskräfte, die angeleitet werden müssen und die mehr Know-How zur zeitpunktgerechten und vorbeugenden Unkraut- und Krankheitsregulierung sowie Wissen über den ganzheitlichen ökologischen Ansatz benötigen. Neben zusätzlichem Know-how Erwerb des Betriebsleiters müssen die betrieblichen Abläufe so organisiert werden, dass die notwendigen Veränderungen auch umgesetzt werden können. Der dafür notwendige Wissenserwerb ist heute leichter durch bessere Verfügbarkeit des Wissens zum ökologischen Gemüsebau, trotzdem entstehen dem Betriebsleiter und wichtigen Mitarbeitern zusätzliche Informationskosten und notwendige Veränderungen im Informationsverhalten (andere Informationsquellen müssen akquiriert und verarbeitet werden)<sup>27</sup>.

Das wahrgenommene Produktionsrisiko ist in Verbindung mit dem Vermarktungsrisiko von zentraler Bedeutung für die Umstellung im Gemüsebau und stellt die Beteiligten der Lieferkette oft vor qualitätsbezogene Herausforderungen<sup>28</sup>. Aufgrund der bestehenden Vermarktungsstrukturen im indirekten Absatz sind für die Betriebe wenige Möglichkeiten erkennbar, wie sie das Absatzrisiko beeinflussen können.

<sup>25</sup> König 2006

<sup>26</sup> König 2006

<sup>27</sup> König 2006, Goy 2008

<sup>28</sup> Müller und Bokelmann 2004

Mangelnde Absatzmöglichkeiten und –sicherheit größerer Partien sind für konventionelle Betriebsleiter wesentliche Hindernisfaktoren im einzelbetrieblichen Entscheidungsprozess<sup>29</sup>. Insgesamt, und speziell in der Umstellungsphase, spielen die Einkommens- und Absatzsicherheit eine zentrale Rolle. Die bisherige Aufstellung der Bio- und konventionellen Lieferketten hat weitgehend den Betrieben das Umstellungsrisiko überlassen. Sie gehen mit der Umstellung in Vorleistung. Umstellungsware ist erst ab dem zweiten Umstellungsjahr als solche auslobbar, jedoch vermeidet der Handel diese Ware, um zusätzliche und ggf. nicht leicht verständliche Deklarationen gegenüber dem Kunden zu vermeiden. Im ökologischen Ackerbau kann die Umstellungsförderung die Vermarktungsausfälle in der Umstellungszeit kalkulierbar machen, im Gemüsebau mit seiner besonders hohen Kapitalintensität ist die Umstellungsförderung jedoch i.d.R. nicht ausreichend, um das Risiko abzubilden. Zudem bestehen unterschiedliche Förderhöhen in den einzelnen Bundesländern für die Umstellung, die sich im Laufe der Jahre verändern oder ganz wegfallen<sup>30</sup>.

Wenn das Angebot für Bio-Frischgemüse ausgeweitet werden soll, so ist also die Perspektive zu erweitern und auf das Vermarktungsrisiko und damit auf die Lieferketten für ökologisches Obst und Gemüse zu richten.

### 2.3. Die Wertschöpfungskettenperspektive: ungenutzte Bio-Potentiale

Die Frage einer Zunahme von Umstellungen leistungsfähiger Gemüseproduzenten wird aufgrund der bisherigen Ausführungen also nicht alleine auf Betriebsebene zu beantworten sein. Vielmehr gilt es durch die Einbeziehung zentraler Akteure der Lieferkette bestehende Unsicherheiten zu reduzieren und insgesamt Angebotsleistung und Nachfragewünsche aufeinander abzustimmen. Der Untersuchung gingen folgende Vorüberlegungen zu wichtigen Akteuren der Lieferkette voraus. Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) hat aufgrund anhaltender Diskussionen um die Sicherheit und Qualität von Obst und Gemüse (insbesondere bei Rückständen von Pflanzenschutzmitteln) in den vergangenen Jahren die Aufnahme ökologisch erzeugter Ware in das Sortiment forciert. Zudem zeigen jüngere Entwicklungen, dass der LEH verstärkt Strategien entwickelt, die über Regionalität und eine Ausweitung des Biobereichs eine stärkere Abgrenzung zu Discounterstrategien ermöglichen. Dabei möchte der LEH hier möglichst auch im Rahmen von Regionalstrategien aus einer Hand beliefert werden, was die bisher bestehenden kleinteiligen Produktionsstrukturen im Bio-Frischgemüsebereich in Deutschland jedoch noch nicht ausreichend erfüllen können<sup>31</sup>.

Konventionelle **Erzeugerorganisationen** besitzen im Rahmen ihres Beziehungsgefüges zum LEH eine hohe Vermarktungskompetenz für den Frischebereich. Im Gegensatz zur Untersuchung in den Jahren 2002/2003 zeigten aktuelle Forschungsergebnisse der Arbeitsgruppe<sup>32</sup> und Vorgespräche, dass das Biosegment des LEH für konventionelle und Bio-Verbands-EOs an Bedeutung gewinnt. Ihre Mittlerposition umfasst die Absatzsicherung und Schutzfunktion für die Mitglieder, sowie die nachfragegerechte Bündelung, Aufbereitung und Produktionssteuerung für den Handel, was ihnen bei der Koordinierung und Weiterentwicklung der Lieferkette für frisches Biogemüse eine besondere Rolle zukommen lassen kann.

Schlussendlich sind die Verbraucher wesentlicher Teil der Betrachtung der Lieferkette. Neben Bio erlangen für Verbraucher weltweit zunehmend weitere Produktattribute Bedeutung, z.B. Fairness<sup>33</sup>, food miles<sup>34</sup> und ethische Aspekte<sup>35</sup>. Diese Attribute werden nicht nur im deutschsprachigen Raum z.B. unter „bioPLUS“

<sup>29</sup> Siehe dazu König 2006, S. 214

<sup>30</sup> Eine Übersicht zu den aktuellen Fördersätzen befindet sich im Anhang

<sup>31</sup> Dienel 2001

<sup>32</sup> Ergebnisse aus Experteninterviews im Rahmen des Projektes: „Forschungsvorhaben zur Nationalen Strategie für Obst- und Gemüseerzeugerorganisationen in Deutschland.“: Ruhm et al. 2008

<sup>33</sup> Chang und Lusk 2009

<sup>34</sup> Coley et al. 2009

<sup>35</sup> Howard und Allen 2006

diskutiert<sup>36</sup>. Sie ordnen sich ein in langfristige Zukunftstrends, die langfristigen Antriebsimpulse für Veränderungen sind. Sie beeinflussen als soziokulturelle Trends und als Konsum-, Technologie-, Kultur- und Produktrends unsere Natur, Gesellschaft, Technologie, Ökonomie und Konjunktur, den Zeitgeist und Märkte, Moden und Produkte. Mit diesen Trends müssen sich auch die Unternehmen in den Bio-Obst und Gemüsewertschöpfungsketten auseinandersetzen.



Abbildung 3: Derzeit beobachtbare Trends, die im Segment Bio-Obst und Gemüse aufgenommen und verarbeitet werden müssen<sup>37</sup>

Mit einigen dieser Trends verbunden ist die grundsätzliche Frage, wie Nahrungsmittelsysteme nachhaltig gestaltet werden können und ob und wie der ökologische Landbau und seine Lieferketten diesen Anspruch erfüllen, kommunizieren und in Wert setzen kann<sup>38</sup>. Jedoch werden auch bei anderen ethisch und nachhaltig motivierten Kaufentscheidungen Diskrepanzen zwischen Absichtserklärung und tatsächlichem Kaufverhalten berichtet, wie dies auch im Bio-Marketing immer wieder diskutiert wird<sup>39</sup>. Muelrath et al.<sup>40</sup> kommen zu der Schlussfolgerung, dass die Wissenschaft ethische Aspekte bisher nur unzureichend operationalisieren kann und deshalb bislang trotz der großen legitimatorischen Bedeutung ethischer Aspekte für den Ökolandbau wenig konkrete Entscheidungsunterstützung für Unternehmen bieten kann.

Es bleibt festzuhalten, dass sich in den vergangenen Jahren aufgrund von betrieblichen Veränderungsbarrieren als auch durch Hindernisse an den Schnittstellen zwischen den Akteuren der Lieferketten, sich „Bio“ als unzureichend genutzter Megatrend herauskristallisiert und verfestigt hat<sup>41</sup>. Dies ist kein rein deutsches Phänomen, wie z.B. Untersuchungen aus Österreich belegen, die den Handel und die verarbeitende

<sup>36</sup> Padelund Zander et al. 2010

<sup>37</sup> Horx 2011

<sup>38</sup> Schäfer et al. 2010

<sup>39</sup> Kemp et al 2010

<sup>40</sup> Muelrath et al. 2011

<sup>41</sup> Dienel und Kunz 2007, S. 7



Ernährungsindustrie als Gatekeeper identifizieren<sup>42</sup>.

Demzufolge stellte sich dem Projekt die Aufgabe, Überlegungen zur Operationalisierung dieser komplexen Interaktionsbeziehungen anzustellen. Dazu greift das folgende Unterkapitel auf die Strukturierungstheorie und die Systemtheorie zurück, um strukturierend das Wechselspiel zwischen Handeln und Struktur für die Forschungsfrage operationalisierbar zu machen.

## **2.4. Komplexität der Wechselwirkungen in der Lieferkette operationalisieren: theoretische Vorüberlegungen**

### **2.4.1. Struktur und Handeln: die Strukturierungstheorie**

Zur Erklärung der Interaktionen in der Lieferkette liefert die Strukturierungstheorie von Giddens<sup>43</sup> einen umfassenden Ansatz, um Organisationsphänomene im Wechselspiel zwischen Individuum und System zu erklären. Sie liefert auf der einen Seite Anknüpfungspunkte für gesellschaftlich relevante Entwicklungen und thematisiert damit die Frage der Legitimität wirtschaftlichen Handelns. Gleichzeitig wird ein Handlungsmodell unterstellt, dass eine Verbindung zwischen dem Rationalverhalten der Akteure und der Berücksichtigung von institutionellen/kulturellen Rahmenbedingungen (Struktur) schafft. Der darin verwendete Institutionenbegriff erlaubt es, auch die Bedeutung eingespielter Wahrnehmungs- und Deutungsmuster für regelhaftes, routinisiertes Verhalten zu berücksichtigen. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Handeln und Struktur stellt Giddens nun in einem Handlungs-Struktur-Schema dar. Durch „Strukturierungsmodalitäten“, die in der Interaktion zur Geltung kommen, wird die Bewusstheit der Akteure mit den Elementen der Struktur verbunden<sup>44</sup>. Die Akteure beziehen sich in ihrem Handeln auf die Modalitäten und reproduzieren dabei die Strukturmomente. Dabei werden Regeln und Ressourcen unterteilt. Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation), die durch den Bezug auf interpretative Schemata entstehen, werden von Regeln der normativen Sanktion (Legitimation), die durch den Bezug auf Normen begründet sind, unterschieden. Interpretationsschemata sind die Wissensvorräte, auf die sich Akteure in der Kommunikation beziehen und damit Signifikationsstrukturen reproduzieren. Das Verhalten anderer Akteure wird bewertet und sanktioniert, indem man sich auf Normen bezieht und damit gleichzeitig Legitimationsstrukturen reproduziert. Akteure üben durch die Bezugnahme auf allokativen und autoritativen Ressourcen (Fazilität) Macht über andere Akteure aus und begründen damit Herrschaftsstrukturen.

Struktur entsteht und besteht nur dadurch, dass Akteure in ihrem Handeln auf interpretative Schemata, Normen und Ressourcen Bezug nehmen. Mit der Unterscheidung der drei Ebenen Signifikation (wie sehen die Akteure die Welt), Herrschaft (wie und auf welcher Basis wird Einfluss genommen) und Legitimation (was ist allgemein akzeptiert, z.B. durch Gesetze, durch Handelsnormen) wird deutlich, dass sie in jeder sozialen Realität auftreten. Durch Kommunikation werden die Sichtweisen (Interpretatives Schema oder mentales Modell) geprägt, durch Machtausübung werden Ressourcen verteilt und durch Sanktionen wird auf die Einhaltung legitimer Normen geachtet.

---

<sup>42</sup> Ameseder et al. 2008

<sup>43</sup> Giddens 2007

<sup>44</sup> Vgl. Giddens 1992, S. 81

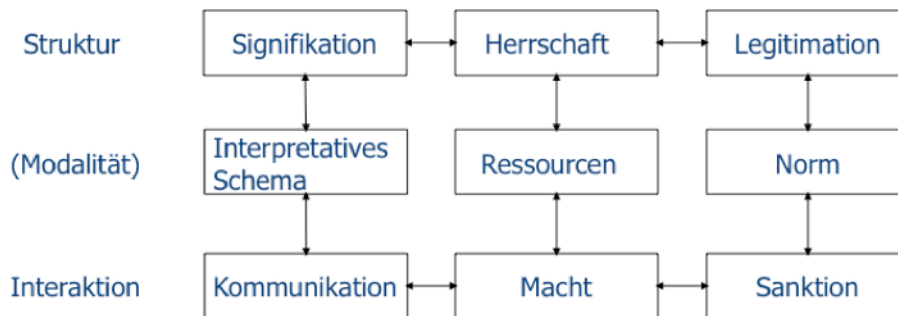


Abbildung 4: Die Strukturationstheorie von Giddens erklärt, wie Handeln und Struktur sich gegenseitig beeinflussen<sup>45</sup>

Giddens geht davon aus, dass jeder einzelne Akteur nicht komplett über die Zusammenhänge im jeweiligen Bezugssystem Kenntnis hat und somit Entscheidungen nur aus seiner, ihm zugänglichen Perspektive trifft. Akteure nehmen zusammen mit ihrer eigenen Motivation Bezug auf die bestehenden Strukturen, begründen und steuern ihr Handeln und tragen so durch ihre Entscheidung und ihr Handeln zur Reproduktion dieser bei.

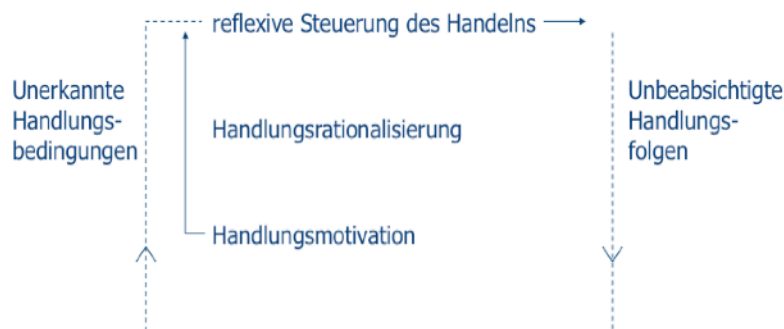


Abbildung 5: Giddens Modell der reflexiven Steuerung des Handelns<sup>46</sup>

### 2.4.2. Systemisches Denken

Das systemische Denken<sup>47</sup> basiert auf dem Verständnis der Realität als einem komplexen Netzwerk aus zirkulären Beziehungen. Durch die damit einhergehende klare Problemabgrenzung und das Verdeutlichen von Gesetzmäßigkeiten und der Eigendynamik von Kausalitäten werden Eingriffsmöglichkeiten und Lenkungsfaktoren deutlich und eine reine Symptombekämpfung vermieden. Zusammenhänge werden verstanden und Eingriffsmöglichkeiten erkannt, die auf die Gesetzmäßigkeiten und Eigendynamik der Situation abgestimmt werden können. Die Wirkungsdiagramme bestehen aus Knoten, die Systemelemente darstellen und aus Pfeilen, welche kausale Auswirkungen eines Elementes auf ein anderes wiedergeben. In der Folge der gegenseitigen Beeinflussung verändern sich nicht nur die Elemente, sondern das ganze System. Da es nicht möglich ist, ein System in allen Elementen und Beziehungen zu erfassen, muss eine Beschränkung auf eine bestimmte Sicht, ein bestimmtes Problem erfolgen<sup>48</sup>.

Die zentrale Idee der Systemtheorie ist die Unterscheidung zwischen Umwelt und System. Dabei wird ein System grundsätzlich als Formation verbundener Elemente betrachtet, welches in seinen Bestandteilen und in seinen Grenzen zur Umwelt durch die Wahrnehmung konstruiert wird.<sup>49</sup> Die Geschichte des systemischen

<sup>45</sup> Giddens 1992, S. 81

<sup>46</sup> Giddens 1992, S. 56

<sup>47</sup> Als Begründer der Systemtheorie ist Luhmann zu nennen. vgl. Luhmann und Baecker 2002

<sup>48</sup> Vgl. Ulrich und Probst 1988; Probst und Gomez 1989; Sherwood 2003

<sup>49</sup> Vgl. Sherwood 2003, Ulrich und Probst 1988

Denkens ist unmittelbar auch mit seinen Darstellungsmöglichkeiten verbunden. Die Grundvorstellung eines Netzwerkes ist ein Kreis. Er ist ohne Anfang oder Ende und die Veränderungen eines Elementes wirken auf das folgende, so dass bei einem ununterbrochenen Kreislauf eine Rückwirkung (Feedback) auf das initierende Element erfolgt und so fort. „Die Praxis des Systemdenkens beginnt mit dem Verständnis eines einfachen Konzepts, des so genannten „Feedback“, das aufzeigt, wie Handlungen sich wechselseitig verstärken oder kompensieren (ausgleichen) können.“<sup>50</sup>

Die Abbildung der Wirkungsverläufe geschieht durch Wirkungsdiagramme, auch Feedback-Schleifen genannt. Die Wirkungsdiagramme bestehen aus Knoten, die Systemelemente darstellen und aus Pfeilen, welche kausale Auswirkungen eines Elementes auf ein anderes wiedergeben. In der Folge der gegenseitigen Beeinflussung verändern sich nicht nur die Elemente, sondern das ganze System. Da es nicht möglich ist, ein System in allen Elementen und Beziehungen zu erfassen, muss eine Beschränkung auf eine bestimmte Sicht, ein bestimmtes Problem erfolgen. So werden im ersten Schritt die Ziele bestimmt und die Problemstellung modelliert und anschließend die Wirkungsverläufe analysiert. Diese Wirkungsverläufe weisen bestimmte Eigenschaften bezüglich der zeitlichen Dimension, der Intensität, der Wirkungsrichtung und des Beeinflussungsmusters auf.<sup>51</sup> Eine Definition dieser Beziehungen für diese Untersuchung, und auch des System- und Umweltbegriffes, erfolgt im weiteren Analyseverlauf.

Beispiel: Die Population der Füchse verändert sich in regelmäßigen Abständen. Die Konzentration auf die Füchse bringt keine Erkenntnis über die Gründe dafür (genetischer Code usw.). Erst wenn man die Hasenpopulation am gleichen Ort in der Wechselwirkung betrachtet, so wird deutlich, dass diese am niedrigsten ist, wenn die Fuchspopulation am höchsten ist und umgekehrt. Auf diese Weise regelt sich das Räuber-Beute System und führt zu einem Ausgleich. Führt man von Außen Futter für die Hasen dazu, so steigt die Population der Hasen. Je mehr Hasen, desto mehr höher ist das Futterangebot für die Füchse. Je mehr Füchse, desto weniger Hasen. Je weniger Hasen, desto weniger Futter für die Füchse, desto weniger Füchse. In der Folge steigt wieder die Population der Hasen usw.<sup>52</sup>

### Selbstregulation des Systems Population Hasen - Füchse

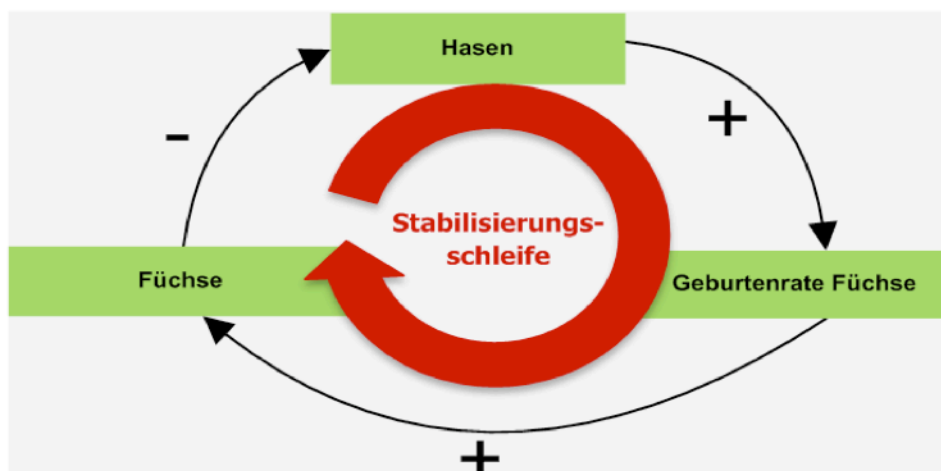


Abbildung 6: Illustration der Prinzipien der Systemtheorie: Selbstregulation des Systems Population Hasen - Füchse

Eine Stabilisierungsschleife bewirkt, dass sich in Systemen Dinge bewegen. Sie gehorcht einer negativen

<sup>50</sup> Senge 1998

<sup>51</sup> Vgl. Ulrich und Probst 1988; Probst und Gomez 1989; Sherwood 2003

<sup>52</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2007

Rückkopplung als übergeordnetem Regulativ, sonst entstünden unkontrollierbare Eskalationsschleifen (auch Teufelskreise genannt). Hat das positive Feedback (dargestellt durch ein Pluszeichen +) eine verstärkende Wirkung, so reflektiert eine negative Rückkopplung eine dämpfende Wirkung (dargestellt durch ein Minuszeichen)

Liegt eine gerade Anzahl an Minuszeichen in der Schleife vor (die Null zählt dazu), liegt eine eskalierende Schleife vor. Mit jeder Umdrehung erhöht sich hier die verstärkende Wirkung. Eine ungerade Anzahl weist auf eine stabilisierende Schleife hin.

Hinter der gleichgerichteten Beziehung (+) verbergen sich grundsätzlich folgende Wirkungen<sup>53</sup>:

je größer/stärker/höher/mehr/kleiner/weniger...desto größer/stärker/höher/mehr/kleiner/weniger

Hinter der entgegengerichteten Beziehung (-) stehen gegensätzliche Wirkungen:

je größer...desto kleiner und umgekehrt

je stärker...desto schwächer und umgekehrt

je höher...desto niedriger und umgekehrt

je mehr...desto weniger und umgekehrt

Vor diesem theoretischen Hintergrund erfolgten für die Untersuchung folgende untersuchungspraktische Vorüberlegungen:

### 2.4.3. Koordinationsmechanismen in Lieferketten

Der Begriff der Wertkette wurde zunächst von Porter 1985 eingeführt, um einzelne Aktivitäten in Unternehmen hinsichtlich ihres Wertbeitrages am Endprodukt beurteilen zu können. Mit zunehmender (weltweiter) Arbeitsteilung ist dieser Begriff erweitert worden, um den Prozess der Wertentstehung eines Produktes vom Vorprodukt bis hin zum Konsumenten zu erfassen und den Wertbeitrag der einzelnen Stufen zum Gesamtergebnis zu ermitteln. Antriebskräfte für eine zunehmende Arbeitsteilung innerhalb von Wertschöpfungsketten liegen in der konsequenten Nutzung ökonomischer Vorteile der Arbeitsteilung sowie in einer Reduktion von Koordinationskosten (z. B. Kommunikation), Logistikkosten sowie dem Abbau von Handelshemmnissen. Die Aufgabenverteilung innerhalb der Wertschöpfungskette ist nicht vorgegeben, sondern leitet sich aus den jeweiligen komparativen Vorteilen und Kompetenzen der beteiligten Akteure ab. Dementsprechend ist Konfiguration dieser Ketten sehr unterschiedlich.

Innerhalb von Organisationen wird der Koordinationsbedarf auf Interdependenzen arbeitsteiliger Aktivitäten zurückgeführt. Entscheidend für die Leistungsfähigkeit von Lieferketten sind die organisatorischen Vorkehrungen, mit denen die Interaktionen der Akteure innerhalb von Wertschöpfungsketten aufeinander abgestimmt werden.

Bereits Untersuchungen aus dem konventionellen Obst- und Gemüsemarkt, aber auch aktuelle Beobachtungen des Bio-Marktes lassen auf vielfältige Wechselwirkungen zwischen den Akteuren der Lieferkette schließen. So haben Veränderungen der Strukturen und Absatzsysteme Auswirkungen auf Gartenbauunternehmen. Betriebsgrößen, Produktionsverfahren, Produktionstechnik und Kulturen sowie Kooperationsmodelle sind so zu verändern, dass economies of scale nutzbar werden<sup>54</sup>. Dies bedingt eine gewisse Pfadabhängigkeit in den Betriebsstrukturen, die wiederum bei den derzeitigen Vermarktungsstrukturen als Umstellungshindernis wirksam wird<sup>55</sup>: indem kleinere Betriebe aus der Überzeugung heraus, dass Bio im LEH die Werte des

<sup>53</sup> Vgl. Vester 1983; Sherwood 2003; Ulrich und Probst 1988

<sup>54</sup> z.B. Bokelmann 2003, Bokelmann und Lentz 1994

<sup>55</sup> König 2006

Ökolandbau nicht transportieren können und sich aus diesem interpretativen Schema heraus hauptsächlich für die Direktvermarktung entscheiden und größere Betriebe durch fehlende best practise Beispiele gegen eine Umstellung, stehen für die indirekten Lieferketten nicht die entsprechenden Mengen an Bio Obst und Gemüse zur Verfügung. In der ökologischen Produktionsweise und in den Funktionsmechanismen der Lieferketten für ökologisches Obst und Gemüse sind Herausforderungen für das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung begründet<sup>56</sup>. Hieraus resultiert die Notwendigkeit, ausgehend von der Definition der Werte von heimischem Bio-Obst und Gemüse (interpretatives Schema) die Regeln für die Interaktion in der Lieferkette abzuleiten und darauf aufbauend die dafür notwendigen Ressourcen aufzuteilen. Gleichzeitig ist in umgekehrter Lesart von den derzeitigen Ressourcenverteilungen in der Lieferkette zu berücksichtigen, wer derzeit wie die Regeln setzt und wie diese Regeln die mentalen Modelle der Akteure beeinflussen (z.B. Richtlinien, Beziehungsgestaltung in der Lieferkette).

Die Literatur zu value chain management beschreibt mit dem Begriff „Governance“ wie Koordinationsmechanismen in Lieferketten entstehen, angewendet und reproduziert werden. Governance beschreibt Machtbeziehungen in Lieferketten und andererseits die Institutionen, also Regeln, die Macht formen und Macht anwenden<sup>57</sup>. Kaplinski und Morris unterscheiden verschiedene Funktionen, die mit dem Modus des „Regeln erstellen“ und „Regeln einhalten“ verbunden sind:

- Erstellen der Regeln (“legislative governance”), Implementieren der Regeln (“executive governance”) und Durchsetzen der Regeln (“judicial governance”)
- Positive und negative Sanktionen, die genutzt werden, um diese Regeln durchzusetzen
- Die Legitimität der Macht der Regel-Setzenden
- Das Maß an Governance der Regel-Setzenden und die Grenzen des Systems, bis zu denen sie durchsetzbar sind.

Die Gesamtheit der marktlichen und nichtmarktlichen Koordinationsmechanismen bestimmt die Gesamtleistung der Lieferkette. Diese hängt insgesamt davon ab, dass ein gewisses Maß an Gemeinsamkeiten und zielgerichteter Koordination gewährleistet ist<sup>58</sup>. Ähnlich der Koordinationsformen innerhalb von Unternehmen reichen die Mechanismen der Lieferkettenkoordination von direkten Anweisungen über die Festsetzung von Verhaltens- und Produktstandards, Prozessen der Selbstabstimmung und Anreizgestaltung bis hin zur Angleichung von Deutungs- und Wahrnehmungsmustern<sup>59</sup> sowie Maßnahmen der Professionalisierung der beteiligten Akteure. Hinzu tritt heute der Aspekt der *gesellschaftlichen Legitimität*, welche zunehmend als ökonomischer Risikofaktor wahrgenommen wird. Das beginnt beim Thema Produktsicherheit, setzt sich fort im Rahmen der anhaltenden Diskussion über eine nachhaltige Produktionsweise, Regionalität sowie Saisonalität der Produktion und bindet in einem internationalen Kontext auch die Frage des fairen Handelns sowie des Klimaschutzes mit ein. Hier sind in den vergangenen Jahren neue Standards und Zertifizierungen entstanden (z.B. Regionalmarken des Handels oder von Regionen, Fair-Zertifizierungen, Co<sup>2</sup> Zertifizierungen etc.).

---

<sup>56</sup> Müller und Bokelmann 2004

<sup>57</sup> Kaplinsky und Morris, S. 67 ff.

<sup>58</sup> Poirier und Reiter 1997; Corsten und Gössinger 2008

<sup>59</sup> Landau 2007; Baumgartner 2006

Als grundlegendes Prinzip hinter diesen Werten nennen Sennheiser und Schnetzler das wertebasierte Lieferkettenmanagement. Die folgende Abbildung illustriert grob das Prinzip.

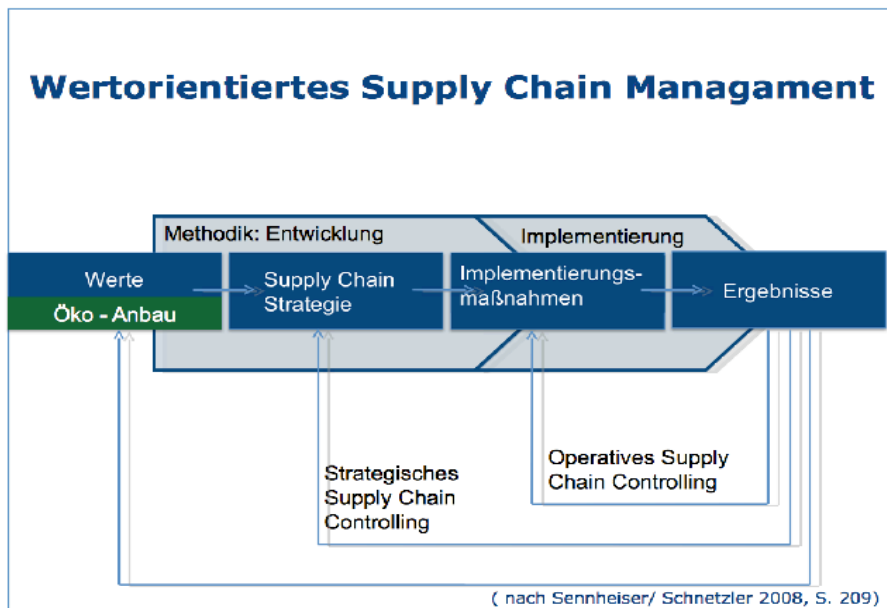


Abbildung 7: Prozessmodell des wertebasierten Supply Chain Managements<sup>60</sup>

Demgegenüber resultieren aus den unterschiedlichen Interessen und Zielen der Akteure in den Lieferketten divergierende Interessen. Für das Marktsegment Obst und Gemüse hat Maurer dies aus der Perspektive neuseeländischer Obst- und Gemüseproduzenten praktisch konkretisiert:

<sup>60</sup>Sennheiser und Schnetzler 2008

Der Produzent fragt ...	Während der Handel fragt...
Wie viel meiner Produkte muss ich verkaufen?	Wie viel muss ich kaufen?
Für wie viel kann ich meine Produkte verkaufen?	Wie viel muss ich zahlen?
Wie kann ich einen akzeptablen Gewinn erzielen?	Für wie viel kann ich meinen Einkauf verkaufen?
Wie hoch waren meine Produktionskosten?	Wie kann ich sicherstellen, dass ich einen angemessenen Gewinn erziele?
Wie viel möchte ich verkaufen?	Wie groß ist der Lagerbestand?
Wie ist die Qualität des Produktes, das ich verkaufen möchte?	Welche Qualität muss ich einkaufen?
Wie lange kann ich liefern?	Wie lange wird das Angebot reichen?
Wie hoch sind meine Erntekosten?	Wie viel kostet es, um das Produkt verkaufsfertig zu haben?
Wie ist die Wettervorhersage für die nächsten Tage?	Was werden die Kunden in den nächsten Tagen vermutlich kaufen?
Wie groß ist der Gesamtbedarf für mein Produkt?	Wie groß ist das Gesamtangebot für das Produkt?

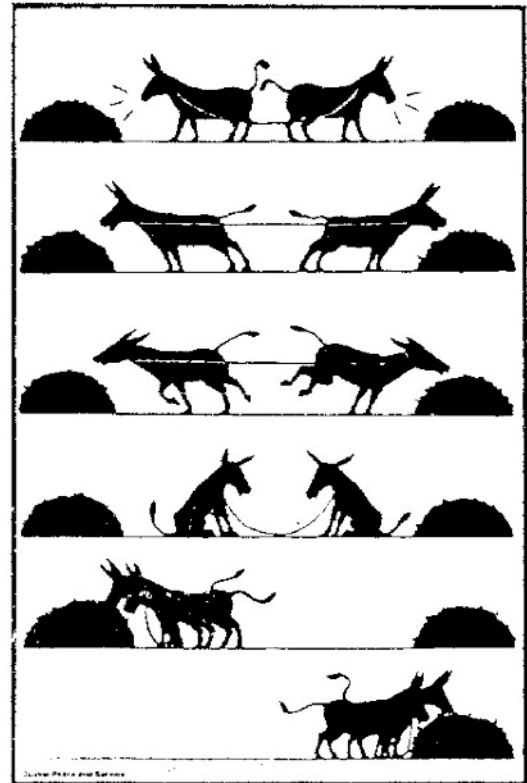


Abbildung 8: Interessenlagen aus Produzenten und Händlersicht<sup>61</sup>

Aus der damit gemeinsamen Betroffenheit der Akteure in Wertschöpfungsketten, z.B. durch Verbrauchererwartungen, leitet sich ein gemeinsames Interesse an der Erreichung von Legitimation durch das Handeln in der Wertschöpfungskette ab (hier: Erwartung der Verbraucher an Bio und Regionalität) bei gleichzeitig im Tagesgeschäft unterschiedlichen Interessen. Die Untersuchung bezieht deshalb auch den Mechanismus der Kooperation als Möglichkeit der Verbesserung der Gesamtleistung der Wertschöpfungskette im Hinblick auf mehr heimisches Bio Gemüse ein. Kooperation ordnet sich zwischen Hierarchie und Markt ein und es lassen sich zwischen Unternehmen verschiedene Formen der horizontalen und vertikalen Kooperation unterscheiden<sup>62</sup>.

Planung, Steuerung und Koordination sind Kooperationsmechanismen in Lieferketten und in der vorhergehenden Grafik unter „Lieferpartnerschaften“ einzuordnen<sup>63</sup>. Aus den Dimensionen Kooperation und Produkt leitet Seuring die Notwendigkeit her, dass Produkte, Produktion und Logistik, Schnittstellen und Netzwerkmanagement Aspekte der Kooperation in Lieferketten sind und leitet daraus vier Handlungsfelder ab, die jeweils von den Akteuren definiert werden müssen:

1. Konfiguration von Produkt und Netzwerk
2. Produktentwicklung in der Wertschöpfungskette
3. Gestaltung des Produktionsnetzwerkes
4. Prozessoptimierung in der Wertschöpfungskette.

Die folgende Abbildung zeigt diese Konzeption und sich daraus ergebenden Handlungsfelder in Wertschöpfungsketten.

<sup>61</sup> Maurer 2010

<sup>62</sup> Gocht 2004

<sup>63</sup> Seuring 2001, S. 17

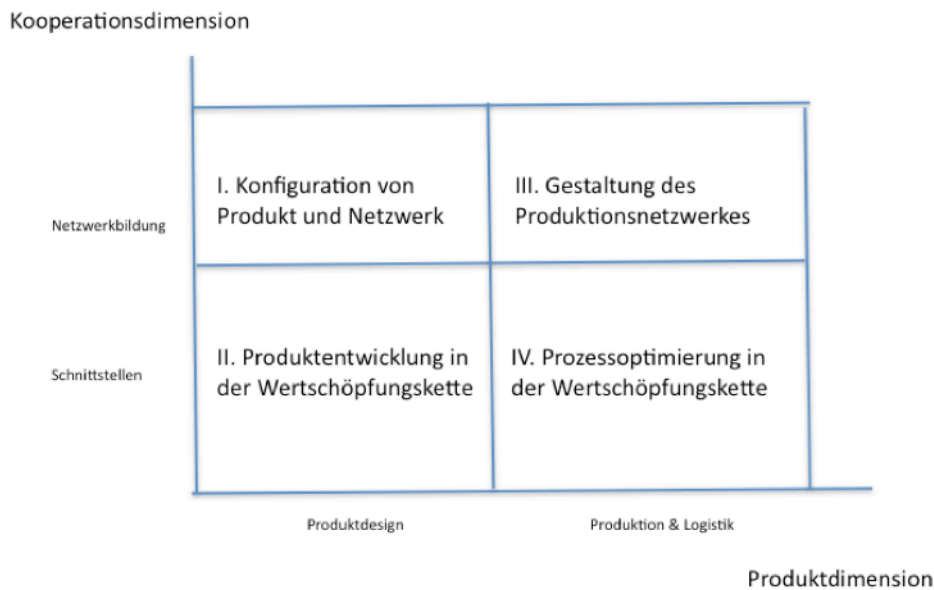


Abbildung 9: Kooperationsfelder in Wertschöpfungsketten<sup>64</sup>

#### 2.4.4. Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen

Die Untersuchung geht davon aus, dass bei den Akteuren Innovations-, Lern- und Veränderungsprozesse notwendig sind, um die bisherige Situation zu verändern und die Chancen für heimisches Bio-Gemüse zu nutzen. Innovations- und Veränderungsmanagement stellen orientierende und strukturierende Methoden für die Gestaltung von Prozessen von der Analyse, über die Generierung von Lösungsoptionen bis hin zur Wahl und Umsetzung einer oder mehrerer Optionen. Eine Innovation unterscheidet sich von einer Veränderung durch ihren Neuigkeitsgrad. Technische Innovationen bedingen nicht selten die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen, z.B. verändert die Anschaffung einer Topfmaschine die Organisation der betrieblichen Abläufe. Dabei können Veränderungen in der Organisation für sich genommen auch innovativ sein.

Das Veränderungsmanagement und das Innovationsmanagement schlagen jeweils Vorgehensweisen und Methoden vor, wie Veränderungen und Neuerungen im Unternehmen umzusetzen sind. Da sich diese Untersuchung auf Veränderungen in Lieferketten bezieht, wird auf eine detailliertere Beschreibung der Methoden verzichtet.

Im folgenden werden die bisher dargestellten Ausgangsüberlegungen im theoretischen Bezugsrahmen zusammengefasst, der die weiteren Untersuchungsschritte leitet.

### 2.5. Theoretischer Bezugsrahmen für die Untersuchung

Die Anforderungen an den zu entwickelnden konzeptionellen Bezugsrahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen: er sollte ermöglichen Koordinationsfragen innerhalb der Lieferkette für ökologisches Gemüse umfassend empirisch erfassbar zu machen, abzubilden und zu modellieren. Gleichzeitig sollte diese Konzeption einen Rahmen für gezielte Gestaltungseingriffe ermöglichen und dementsprechend praxisorientiert sein.

<sup>64</sup> nach Seuring 2001, S. 17



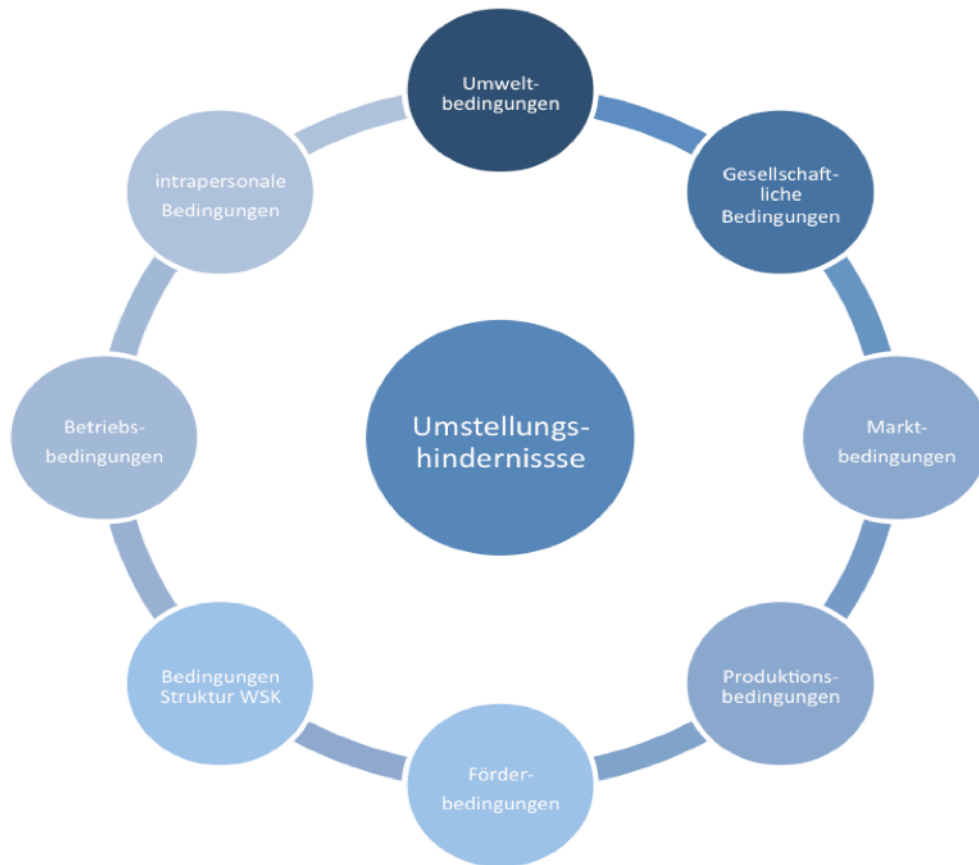


Abbildung 10: Der theoretische Bezugsrahmen der Untersuchung<sup>65</sup>

Insgesamt ist davon auszugehen, dass eine dauerhafte Ausweitung der einheimischen Produktion von Bio-Gemüse neben einem Neueinstieg und dem Wachstum bestehender Betriebe vor allem von der Umstellung leistungsfähiger Produzenten abhängig ist. Das Potenzial an Umstellungsinteressierten in der konventionellen Landwirtschaft wird laut aktuellen Umfragen bei etwa 7% gesehen. Damit könnte der Ökolandbau in Deutschland verdreifacht werden.<sup>66</sup> Doch bisher scheinen insbesondere Rentabilität und Sicherheit des Öko-Weges nicht verlockend genug zu sein, wie aktuelle privatwirtschaftliche Umstellungsinitiativen verschiedener Öko-Unternehmen veranschaulichen.<sup>67</sup> Grundsätzlich konnten diese Erkenntnisse bereits im Rahmen vorhergehender Untersuchungen der Projektnehmer bestätigt und umfassend analysiert werden.

Zentrale These dieser Untersuchung ist deshalb, dass eine gezielte Zusammenführung von Personen, Kompetenzen, Produkten und Informationen allen Beteiligten die Möglichkeit bietet im konkreten Betrieb Maßnahmen zu identifizieren, die Angebot und Nachfrage gezielt verbinden. Letztendlich soll durch die Unterstützung von Wertschöpfungskettenkonstellationen die Umstellungsentscheidung erleichtert werden.

Diese Untersuchung greift damit unterstützend in Entscheidungsprozesse ein und reflektiert, inwieweit diese Maßnahmen verallgemeinerbar sind und in der Umstellungsberatung oder Beratung zu anderen Veränderungsprozessen übertragen werden kann.

Im Zentrum der Untersuchung stehen der Erzeuger und dessen Entscheidungsverhalten hinsichtlich einer Umstellung auf den ökologischen Landbau bzw. einer Ausweitung des bestehenden Bioanbaus. Es liegen Interdependenzen und Wirkbeziehungen auf verschiedenen Ebenen (Verhalten, Wissen, Lernen, Rollen, Waren, Macht, Sanktionen, Geld usw.) zwischen Erzeuger und den weiteren Akteuren der Wertschöpfungskette

<sup>65</sup> eigene Darstellung

<sup>66</sup> Vgl. o.V. 2008

<sup>67</sup> Vgl. Bioland e.V. 2008

Bio (Zwischenhandel, Einzelhandel, Verbänden/Vereinen, staatlichen Stellen usw.) vor. Eingebettet sind diese Beziehungen in Rahmenbedingungen, die Optionen oder auch Restriktionen darstellen (Boden, Klima, Fläche, Gesetze und Verordnungen, Technik, Markt, Logistik, Lager usw.). Diese Beziehungen und Rahmenbedingungen galt es zu analysieren und ihre Wirkzusammenhänge aufzuzeigen, um im nächsten Schritt die abzuleitenden Erfolgs- und Lenkungsfaktoren abzuleiten und gezielt einzustellen.

Im Folgenden wird das auf dem Stand des Wissens zum Untersuchungsgegenstand und dem theoretischen Bezugsrahmen aufbauende Untersuchungsdesign begründet und die darin verwendeten Methoden beschrieben.

### **3. Material und Methoden**

Das auf drei Fallstudien basierende und in Kapitel 1.3 beschriebene Untersuchungsdesign umfasst im Detail mehrere Methoden qualitativer sozialwissenschaftlicher Forschung. Wesentliches Charakteristikum ist der Aktionsforschungsansatz, in dem Interviews, Gruppendiskussion und eine fortlaufende Dokumentation des Prozesses wesentliche methodische Elemente sind, die im Folgenden beschrieben werden.

#### **3.1. Aktionsforschung**

Partizipative Aktionsforschung ist eine für den Wissenschaftler gleichsam inspirierende wie Respekt einflößende Forschungsmethode<sup>68</sup>. Aktionsforschung geht auf Sozialforschungen nach dem zweiten Weltkrieg in den USA von Moreno und Lewin zurück, die heute als gruppendynamische Methoden u.a. zur Optimierung betrieblicher Arbeits- und Kooperationsabläufe angewandt werden. Grundprinzip der Aktionsforschung ist die Maxime, dass Wissenschaftler ihre theoretischen Erkenntnisse gemeinsam mit Praktikern in realen Handlungskonstellationen testen. Damit verbindet Aktionsforschung Theorie und Praxis sowie Wissenschaftler und Praktiker durch Veränderung und Reflexion<sup>69</sup>. Aktionsforschung folgt einem iterativen Prozess aus Problemdiagnose, Intervention und reflektierendem Lernen. Vorteile der Aktionsforschung werden darin gesehen, dass durch sie reale komplexe und schlecht strukturierte Probleme adressiert werden können. In unserem Fall sind dies die Prozesse in Wertschöpfungsketten, die zu dem seit Jahren persistierenden Status der ungenügenden Nutzung des Marktpotentials durch heimische Bio-Gartenbauproduzenten bestehen. In der Untersuchung wurde der Aktionsforschungsansatz mit dem Fokus auf Veränderung und Reflexion angewendet. Wichtig für die Akzeptanz von Aktionsforschung in der Wissenschaft ist die angemessene Dokumentation des Forschungsprozesses<sup>70</sup>.

#### **3.2. Aufbau der Fallstudien**

Für die Untersuchung zu den ausbleibenden Angebotsanpassungen im Bio-Gemüse-Markt in Deutschland wurden Fallstudien als grundlegende Forschungsstrategie gewählt. Durch die geeignete Auswahl unterschiedlicher „Fälle“ wird die Grundlage geschaffen, fallübergreifende Schlussfolgerungen herzuleiten.<sup>71</sup> Diese werden dann auf Basis und in Weiterführung bestehender Theorien derart zu allgemeinen Methoden entwickelt, dass eine verbesserte Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in den vernetzten Lieferstrukturen des Bio-Marktes ermöglicht werden.

---

<sup>68</sup> Smith et al. 2010

<sup>69</sup> Avison 1999

<sup>70</sup> Avison 1999

<sup>71</sup> Vgl. Yin 2003



Abbildung 11: Die Fallstudien der Untersuchung (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.3. Interviews

Das leitfadengestützte Experteninterview ist ein etabliertes Verfahren der sozialwissenschaftlichen Forschung. Experten sind dabei solche Akteure, die ein spezifisches Wissen zu sozialen Prozessen, dem spezifischen fachlichen und dem praktischen Handlungskontext haben<sup>72</sup>. Interviews wurden in zwei Phasen der Untersuchung eingesetzt. In der explorativen Phase dienten sie dem Erfassen des Untersuchungsfeldes und dem Schaffen eines Grundverständnisses. Innerhalb der drei Fallstudien dienten die Interviews zum Erfassen der regionalen Voraussetzungen (Rahmenbedingungen, Netzwerke, Interaktionen).

Der Forschende bereitet den Forschungsgegenstand inhaltlich so vor, dass er in einem Leitfaden vorstrukturiert werden kann, der als „roter Faden“ in der Kommunikation mit dem Experten dient, um sich an die „exklusiven Wissensbestände“ des Experten anzunähern. Trotz dieser Vorstrukturierung ist das Interview so offen, dass der Experte auch andere, vom Forschenden nicht beachtete Dimensionen und Wirklichkeitskonstruktionen einbringen kann<sup>73</sup>. Die Interviewleitfäden wurden zunächst allgemein für wichtige Gruppen von Akteuren erstellt. Der Interviewverlauf wurde vom konkreten Unternehmen hin zum allgemeinen, hier zu untersuchenden Gegenstand geplant. Beispielsweise wurde der Interviewleitfaden für Betriebe von der derzeitigen Betriebsstruktur über die eigene Umstellungsentscheidung hin zur regionalen Situationsbeschreibung der Vermarktungsbeziehungen und der Austauschbeziehungen der Akteure in der Region erfragt. Das Interview endete jeweils mit der Frage, ob die Befragten Interesse am Weiterbegleiten des Projektes haben und welches der Nutzen für sie dabei sein sollte. Die Interviewleitfäden wurden jeweils vor einem Interview angepasst, basierend auf Vorinformationen zum Gesprächspartner und basierend auf Erfahrungen in den vorangegangenen Interviews.

Die Interviews wurden aufgenommen und transkribiert und anschließend ausgewertet<sup>74</sup>. Dabei dient der Leitfaden als Ausgangspunkt für die Auswertung, er bildet die Grundstruktur, die es schlussendlich erlaubt, über die verschiedenen Interviews hinweg vergleichende oder verallgemeinernde Aussagen zu einzelnen Forschungsfragen zu treffen. Die aufgenommenen und paraphrasiert transkribierten Interviews wurden mit Hilfe der Software MAXQDA ausgewertet. Dadurch ist es möglich, die Aussagen der Akteure aus ihrer unterschiedlichen Wertschöpfungskettenperspektive im Hinblick auf einzelne Untersuchungsaspekte zu

<sup>72</sup> Gläser und Laudel 2004, Meuser und Nagel 2002

<sup>73</sup> Liebold und Trinczek 2002

<sup>74</sup> Liebold und Trinczek 2002

vergleichen.

Prozesse der Kommunikation und der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren wurden insgesamt in rund 70 Interviews erhoben, analysiert und ausgewertet<sup>75</sup>. Die Interviews fanden auf Messen, in den Geschäftsräumen, Betriebsbüros oder telefonisch statt.

### 3.4. Analyse der Akteursbeziehungen

Netzwerkansätze sind geeignet um die Interaktionen und Interdependenzen sowie Ansatzmöglichkeiten für die Verbesserung von Lieferketten zu erkennen<sup>76</sup>. Netzwerke sind in der soziologischen Forschung definiert als „abgegrenztes Set von Akteuren (Personen, Organisationen und andere) und den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen (Relationen)<sup>77</sup>. Sie vermitteln zwischen Akteuren und Strukturen und erbringen dadurch im Wesentlichen sechs Leistungen: Gruppensolidarität, Selbstorganisationsfähigkeit, Vertrauen in die geltenden sozialen Normen, Informationszugang und Informationsvorteile, Profitchancen für vermittelnde Akteure sowie sozialer Einfluss<sup>78</sup>.

Die Analyse von Netzwerken lässt sich grafisch oder formal darstellen<sup>79</sup>. Dem Forschungsziel angemessen, wurde eine pragmatische Vorgehensweise gewählt, in der analysiert wurde, zwischen welchen Akteuren es welche Art von Beziehung gibt und wo keine Beziehung vorlagen<sup>80</sup>. Grundmuster war zunächst eine Gliederung der Akteure nach ihrer Position in der Wertschöpfungskette. Die Akteure wurden tabellarisch aufgeführt und beschrieben, sowie konfliktäre, synergetische und fehlende Beziehungen, die für die Fragestellung von besonderer Relevanz waren, hervorgehoben.

Dadurch konnten die folgenden Workshops so konzipiert werden, dass Akteure mit sehr engen Beziehungen und eingeschränktem „Außenkontakt“ neue Impulse erhalten konnten, konfliktäre Interessenslagen berücksichtigt und z.T. expliziert und abgegrenzt werden und fehlende Beziehungen angebahnt werden konnten.

### 3.5. Workshops

Um die „kollektive Orientierung“<sup>81</sup> im Hinblick auf Koordination und Kommunikation in regionalen Bio-Wertschöpfungsketten für alle Akteure explizit zu machen (Schaffen eines gemeinsamen mentalen Modells), wurden verschiedenen Workshops mit wesentlichen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette (Betriebe, Einzel- und Großhandel, Verbände, Beratung, Erzeugerorganisationen) organisiert. Die hierzu verwendete Methodik der visualisierten Gruppendiskussion ist als Forschungsmethode in der sozialwissenschaftlichen und Organisationsforschung ein etabliertes Verfahren. Gruppendiskussionen haben im Forschungsprozess zwei Funktionen: (1) sie dienen als Informationsquelle für den Forscher und ermöglichen (2) einen Lernprozess für die an der Forschung Beteiligten<sup>82</sup>. Stärke dieser Methode ist es, insbesondere „tacit knowledge“, also Wissen, über das sich die Erforschten nicht besonders „bewusst“ sind, sichtbar und dokumentierbar zu machen<sup>83</sup>. Durch die Gruppenzusammensetzung werden die individuellen Erfahrungs- und Organisationshintergründe so zusammengeführt, dass ein (angenommen implizit vorhandener) gemeinsamer Erfahrungshorizont (hier: Interaktion in regionalen Bio-Gemüse-Wertschöpfungsketten) expliziert werden kann. Diese Explikation wird durch Visualisierungsverfahren möglich<sup>84</sup>. Die Forschenden leiten mit dem Hintergrund ihres Forschungs-

<sup>75</sup> zur Fallstudienmethodik siehe Yin 2003, Baitsch et al. 2001

<sup>76</sup> Jarosz 2000

<sup>77</sup> Jansen und Diaz-Bone 2011, S. 74

<sup>78</sup> Jansen und Diaz-Bone 2011, S. 76

<sup>79</sup> für eine Übersicht zu Methoden der Netzwerkanalyse siehe Jansen und Diaz-Bone 2011

<sup>80</sup> zur Unterscheidung von „weak ties“, „strong ties“ und strukturellen Löchern siehe Jansen und Diaz-Bone 2011, S. 76 f

<sup>81</sup> Liebig und Nentwig-Gesemann 2002

<sup>82</sup> Dreher und Dreher 1995

<sup>83</sup> Liebig und Nentwig-Gesemann 2002

interesses die Gruppe durch die Gruppendiskussion<sup>85</sup>. Aufgabe des Forschenden ist es daher im Vorfeld der Gruppendiskussion, das Forschungsfeld für eine Diskussion vorzustrukturieren und die Gruppe so auszuwählen, das sie im Hinblick auf das Forschungsziel vergleichbare fachliche Hintergründe und Erfahrungszusammenhänge haben<sup>86</sup>.

Der jeweils erste regionale Workshop in den drei Untersuchungsregionen diente der Ermittlung substantieller Informationen und Befunde<sup>87</sup> sowie dem vertieften Verständnis über die Zusammenhänge innerhalb des regionalen Netzwerkes. Ziel war es, den Untersuchungsgegenstand partizipativ stärker zu fokussieren, für alle Informationen bereitzustellen, ein gemeinsames Bild von der Situation zu schaffen und die Fragestellung für die nun folgenden Interventionsschritte gemeinsam zu konkretisieren. Für den extern moderierten Workshop wurden anhand des allgemeinen und regionalen Vorverständnisses jeweils spezifische Diskussionspunkte vorstrukturiert. Der folgende regionale Workshop diente der Präsentation und diskursiven Bewertung der erreichten Veränderungen und stand unter der Maßgabe, wie der begonnene regionale Prozess nach Ende der Laufzeit von BIOKOOP fortgeführt werden kann.

### **3.6. Teilnehmende Beobachtung und Dokumentation des Forschungsprozesses**

Zwischen den Workshops hat das Projektteam die Veränderungen mit verfolgt und bei allen Beteiligten zumeist telefonisch Feedback eingeholt. Dies diente dem vertieften Verständnis von Barrieren und Strategien zur Veränderung von Kommunikation und Koordination in den Wertschöpfungsketten. Entsprechend dem gewählten Aktionsforschungsansatz konnten hier Detaileinblicke gewonnen werden, die über den Erkenntnishorizont der Experteninterviews und Workshops hinausgingen. Die detailgenaue Dokumentation erfolgte in Notizen, die jedoch nicht veröffentlicht werden, um dem besonderen Vertrauensverhältnis von Forschenden und Beforschten Rechnung zu tragen. Hier wurde neben dem aktuellen Geschehen im Untersuchungsinteresse explizit auch Feedback zum Vorgehen in BIOKOOP erfragt, um die jeweils weitere Vorgehensweise abzustimmen und Übereinstimmung mit den Interessen der Akteure zu gewährleisten.

Durch diese Dokumentation und fortlaufende Reflexion der Veränderungen im Bearbeiterteam, wurde deutlich, dass der theoretische Bezugsrahmen nach der Ausgangsanalyse erweitert und konkretisiert werden musste, um im Hinblick auf die Erstellung des Leitfadens auf eine hinreichend konkrete Ebene zu gelangen. Im Folgenden wird der Erkenntnisgewinn deshalb entlang der einzelnen Untersuchungsschritte nachvollziehbar dargestellt.

## **4. Ausführliche Darstellung der wichtigsten Ergebnisse**

### **4.1. Phase I: Analyse**

#### **4.1.1. Der Biomarkt in Deutschland und Europa**

In den ersten vier Monaten der Untersuchung wurde allgemein zum Thema recherchiert und Experteninterviews durchgeführt. Ziel war der Einstieg in das Thema und Identifikation von wesentlichen Akteuren mit Relevanz für die Fallstudien. Die Ergebnisse stellten sich wie folgt dar:

Trotz Wirtschaftskrise und insgesamt zurückhaltenden Konsum entwickelt sich die Bio-Branche weiterhin sehr positiv und verzeichnet ein zwar etwas verlangsamtes aber dennoch deutliches Wachstum.<sup>88</sup> Im Jahr 2008 stieg der Anteil der Ökofläche um 5%, der Anteil ökologisch wirtschaftender Betriebe um 6,1% an. Insgesamt

---

<sup>84</sup> Kühl 2002

<sup>85</sup> Liebig und Nentwig-Gesemann 2002

<sup>86</sup> Liebig und Nentwig-Gesemann 2002

<sup>87</sup> Lamnek 1998

<sup>88</sup> Vgl. BÖLW 2009; Braun und Lösch 2009

werden 5,4% der deutschen landwirtschaftlichen Fläche ökologisch bewirtschaftet<sup>89</sup>. Dieser Anteil fällt gerade im Vergleich zu anderen Ländern, wie Österreich oder die Schweiz, wo der Ökolandbau Flächenanteile in Höhe von 14% bzw. 11,4% einnimmt, vergleichsweise gering aus. Brandenburg ist das Bundesland mit dem größten Bioflächenanteil (10,2%). Einen hohen Zuwachs an Biobauern verzeichneten Rheinland-Pfalz, das Saarland sowie Berlin und Bremen. Erstmals stieg auch die Zahl der Bio-Verarbeiter kräftig an (+14%). Die hohe Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln der vergangenen Jahre ging mit einer deutlichen Veränderung in der Produktionsstruktur einher. Insbesondere die ökologisch bewirtschafteten Gemüse- und Obstflächen wurden kräftig ausgedehnt und erreichten 2007 einen Flächenanteil in Höhe von 10 bzw. 8% an der gesamten deutschen Gemüse- und Obstanbaufläche<sup>90</sup>. Damit liegen sie nicht nur deutlich über dem gesamtdeutschen Ökomittelwert, sondern verdeutlichen auch die hohe Bedeutung von Obst- und Gemüse in der Bio-Vermarktung. Dennoch ist die Bio-Obst und Gemüsefläche absolut gesehen sehr gering und auch andere Länder, wie Italien und Spanien, dehnten die Gemüse- und Obstflächen deutlich aus.

Das anhaltend hohe stabile Marktwachstum der Bio-Branche setzte sich auch 2008 fort und wuchs um 10% auf insgesamt 5,8 Mrd. Euro. Damit gehört Deutschland zu den umsatzstärksten Bio-Märkten in Europa, hinkt jedoch im pro-Kopf-Verbrauch deutlich hinter Ländern, wie Österreich, Schweiz, Dänemark hinterher<sup>91</sup>. Hier gilt es das bisher unausgeschöpfte Marktpotenzial zu erschließen. Zu den Hauptabsatzkanälen für Bio-Lebensmittel zählen der LEH und die Discounter, wobei insbesondere letztere jedoch in den ersten drei Quartalen 2009 Umsatzeinbußen hinnehmen mussten<sup>92</sup>. Der Naturkostfachhandel als zweitwichtigster Vertriebskanal konnte hingegen mit einer auf Frische und Regionalität setzenden Strategie seine Umsätze auch 2009 erhöhen, wobei insbesondere die filialisierten Biosupermärkte kräftige Umsatzsteigerungen erzielten<sup>93</sup>. Bio wächst besonders stark in den Frische-Warengruppen, was die anhaltend hohe Nachfrage nach heimischer, frischer Bio-Ware widerspiegelt. Obst und Gemüse zählen zu den beliebtesten Lebensmitteln, die in Bio-Qualität gekauft werden<sup>94</sup>. Jedoch begrenzten gerade in dieser wichtigen Warengruppe im ersten Halbjahr 2008 knappe Rohstoffe ein weiteres Marktwachstum und betonten die Bedeutung einer gut funktionierenden Beschaffungs- und Qualitätssicherung.

Die beschriebenen Entwicklungen in der Bio-Vermarktung verdeutlichen die zunehmende „Konventionalisierung“ und Differenzierung des Marktes und sind zugleich Ausdruck des quantitativen und qualitativen Strukturwandels. In diesem Sinne wird die Rohstoffverfügbarkeit in Verbindung mit einem verstärkten Trend hin zu Produkten mit regionaler Herkunft immer wichtiger. Bio soll nicht „nur“ Bio sein, sondern vor allem den Zusatznutzen „frisch“ und „regional“ bieten<sup>95</sup>. Aktuelle Entwicklungen des Jahres 2009 haben gezeigt, dass regionale Herkünfte ein schlagkräftiges Instrument darstellen, um im zum Teil stark globalisierten Bio-Markt Transparenz und Glaubwürdigkeit zu erhöhen. Hier eröffnen sich neue Absatzpotenziale für heimische Bio-Erzeuger, denn bei qualitativ hochwertigen Produkten mit sicherer regionaler Herkunft werden nach wie vor zweistellige Wachstumsraten erzeugt, so dass die Nachfrage nach deutscher Bio-Frischware definitiv das Angebot übersteigt und vor allem sinkende Bio-Importe den aktuell schwachen Absatz im Bio-Frischsegment begründen<sup>96</sup>.

Auch während des Untersuchungsverlaufs bestätigte sich die Ausgangsannahme, dass bei vielen Obst- und Gemüsearten Potentiale für die heimische Produktion vorhanden sind: „Der Absatz von Gemüse ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Von 2009 auf 2010 stiegen die Einkaufsmengen an Frischgemüse um

---

<sup>89</sup> Vgl. BMELV 2009

<sup>90</sup> Vgl. BÖLW 2009

<sup>91</sup> Vgl. ebd.

<sup>92</sup> Vgl. GfK 2009

<sup>93</sup> Vgl. Braun und Lösch 2009

<sup>94</sup> Vgl. BLE 2008

<sup>95</sup> Vgl. Braun und Lösch 2009

<sup>96</sup> Vgl. Rippin 2009

nahezu 8 Prozent. Im Durchschnitt kaufte ein Haushalt in Deutschland laut AMI-Analyse auf Basis des GfK-Haushaltspanels 3,34 kg Bio-Gemüse im Jahr ein. Davon gingen fast 74 Prozent über die Ladentheke des Lebensmitteleinzelhandels, ein Zuwachs von 10 Prozent. Während in den vergangenen Jahren die Discounter häufig Wachstumsfaktor für den Bio- Gemüseabsatz waren, fällt die Zunahme in den Discountern mit einem Plus von 5 Prozent in 2010 leicht unterdurchschnittlich aus. Ein Plus von 20 Prozent ging auf das Konto der Vollsortimenter. Die Einkaufsmengen im Naturkostfachhandel blieben 2010 weitgehend stabil. Im wachsenden Gesamtmarkt ist der Anteil des Naturkostfachhandels damit jedoch weiter zurückgegangen und lag 2010 bei 13 Prozent.<sup>97</sup> Das Bio-Gemüsesortiment lässt sich insgesamt so beschreiben: „Beim Gemüse sind Möhren das mit Abstand absatzstärkste Produkt und werden auf 14 Prozent der deutschen Möhrenfläche angebaut. Da die einzelnen Betriebe ihre Anbauflächen nicht mehr vergrößern können, importiert Deutschland 48 Prozent der Möhren. Für eine höhere Produktion in Deutschland müssten zusätzliche Betriebe Flächen hinzunehmen. Die sehr hohen Importraten von Fruchtgemüsen wie Tomaten (80 Prozent) und Paprika (90 Prozent) sind der ganzjährigen Nachfrage von Produkten, die in Deutschland nicht immer wachsen, geschuldet. Bei Unterglasgemüse ist jedoch die Nachfrage nach regionaler Ware groß, so dass Anbauausweitungen möglich sind. Bio-Äpfel und Bio-Bananen sind die absatzstärksten Produkte beim Bio-Obst. Bio-Bananen weisen natürlicherweise eine Importrate von 100 Prozent auf, bei den Bio-Äpfeln sind es immerhin noch 50 Prozent im Wirtschaftsjahr 2009/2010. Da genau in diesem Zeitraum die Bio-Apfelfläche ausgeweitet wurde und nun mit 3.000 Hektar etwas mehr als 9 Prozent der gesamten Apfelfläche Deutschlands beträgt, ist bei entsprechenden Witterungsbedingungen mit einer Zunahme der deutschen Produktion und geringerem Importanteil zu rechnen“<sup>98</sup>.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass so genannte Regionalinitiativen, wie ‚fair&regional‘ oder ‚Unser Land‘ zunehmend auch in Deutschland an Bedeutung gewinnen und eine wichtige Absatzalternative für heimische Biowaren darstellen und somit Landwirte verstärkt für eine Umstellung gewonnen werden können<sup>99</sup>. Eine Entwicklung, die in Österreich und der Schweiz bereits seit längerem zu beobachten ist, wie eine vergleichende Situationsanalyse ergab. So konnten die österreichischen Bio-Obstbauern im Rahmen einer Umstellungsinitiative ihre Apfelanbauflächen zwischen 2007 und 2008 mehr als verdoppeln und somit langfristig die Importquote von Bio-Äpfeln um 50% senken und den Absatz heimischer Ware stärken. Seit dem Jahr 2008 werden ca. 80% des Bio-Obstes in Österreich über diese neue regionale Vermarktungsorganisation „Von Herzen – Biobauern Österreich“, ein Zusammenschluss heimischer Bio-Obstbauern in Österreich produziert und zugleich direkt an den Einzelhandel vertrieben<sup>100</sup>.

Die Interviews mit Marktexperten bestätigten, dass regionale Konzepte in Österreich und der Schweiz von hoher Bedeutung sind. Dies beruht zum Einen auf einem stärker ausgeprägten Konsumpatriotismus, der zumindest in der Schweiz durch die hohen Importzölle derzeit noch gefördert wird. Zum Anderen müssen jedoch auch im Vergleich zu Deutschland abweichende Marktstrukturen beachtet werden. Die in Deutschland typische ausgeprägte Verbandsvielfalt sowie starke Position des NKH sind in Österreich und der Schweiz nicht vorhanden. Wichtigster Akteur in der Bio-Entwicklung und –Vermarktung war dagegen der LEH, der auch heute noch Hauptabsatzkanal für Bio-Lebensmittel in der Schweiz und in Österreich ist. Der LEH ist zudem durch eine stark regionale Orientierung im Bio-Absatz geprägt. Discounter sind erst später in den Markt eingestiegen. Grundsätzlich wurde in Gesprächen bestätigt, dass in beiden Ländern die Kooperation zwischen den Erzeugern und dem LEH ausgeprägter ist und insgesamt eine größere Vertrauensbasis zwischen LEH und Bio-Erzeugern herrscht. Allerdings ist dies auch darin begründet, dass der LEH stärker auf die heimischen Anbauer angewiesen ist. Insbesondere ist auf die Rolle von Coop in der Schweiz verwiesen, die sich mit der Bio-Entwicklung nicht nur identifiziert, sondern diese wesentlich vorantreibt. Letztlich lässt sich festhalten, dass es

<sup>97</sup> Schaack et al. 2011, S. 85

<sup>98</sup> Schaack et al. 2011, S. 124

<sup>99</sup> Vgl. Burger 2009

<sup>100</sup> Vgl. Von Herzen Biobauern GmbH 2008

in beiden Ländern Vermarktungsansätze und Initiativen, wie etwa ‚Von Herzen Biobauern - Österreich‘ gibt, die zu verstärktem heimischen Absatz beitragen und auch für den deutschen Markt interessant sein können. Auch Praxispartner sehen in diesen Initiativen Beispielcharakter. Insgesamt ist eine deckungsgleiche Übertragung des gesamten Wertschöpfungsmodells, das auch Ergebnisse eine engere Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren entlang der Lieferkette umfasst auf Deutschland aufgrund der stark differierenden Rahmenbedingungen nicht möglich und bestätigt den Ansatz des Projektes allgemein sowie speziell die Chancen einer fallstudienbezogenen spezifischen Erarbeitung von wertschöpfungskettenübergreifenden Lösungsstrategien.

#### 4.1.2. Ergebnisse der explorativen Experteninterviews

Zur Abgrenzung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes und zum Problemverständnis wurden rund 20 explorative Experteninterviews im Zeitraum Januar 2009 bis April 2009 durchgeführt. Die Ergebnisse werden nachfolgend nach Akteursgruppen im Feld ökologischer Gemüsebau aufgeführt.

Die **Beratungssituation** wurde als insgesamt gut eingeschätzt und insbesondere als gut vernetzt bewertet. Bundeslandspezifisch ist die Situation jedoch eher heterogen. Der Ökumenische Gärtnerbrief und die LKP Beraterdatenbank BIOS sind wichtige Instrumente der ökologischen Gemüsebauberatung. Informationsveranstaltungen zur Umstellung würden in der Regel gut besucht, jedoch erfolgten danach nur wenige oder keine Umstellungen. Die Versuchstätigkeit geht zurück, wohingegen jedoch das Know-How mehr gepflegt und erweitert werden müsste.

Im **Lebensmitteleinzelhandel** herrschte bis 2008 ein Nachfragemarkt, der sich zu Beginn der Untersuchung im Jahr 2009 als Anbietermarkt darstellte. Die Bio Vermarktung sei für den LEH sehr aufwändig, weshalb die Gefahr besteht, dass das Interesse zurückgeht und damit auch die Verkaufszahlen. Der LEH nehme eine eher abwartende Haltung ein und frage nicht aktiv nach, sondern nehme vorsichtig zunächst nur kleine Mengen ab. Die Beziehungen zu den Betrieben seien nicht ausgebaut, es bestünde keine Kooperation in der Wertschöpfungskette und es gäbe keine Mengenabsprachen oder gemeinsame Planungen. Bessere Kommunikations- und Kooperationsstrukturen setzten nur langsam ein. Der Einstieg des LEH in das Biosegment wurde unterschiedlich bewertet: zum einen ergäben sich Nachteile für Direktvermarkter, zum anderen würden auch größere Verbraucherschichten angesprochen. Es wurde die Gefahr diskutiert, dass BIO im Discounter und durch Importe zur Massenware degradiert und damit der Begriff verwässert werde. Der LEH stelle Anforderungen, denen Produzenten und Bündler folgen müssten. Ein Bioprodukt müssen so gut wie ein konventionelles aussehen, genauso gut verpackt sein und den Zusatznutzen BIO aufweisen. Es gäbe standardisierte Preisaufschläge, jedoch sei bei Bioprodukten eine größere Preisflexibilität notwendig. Dabei versuchten sich die Handelsunternehmen durch eigene differenzierte Produkthanforderungen an BIO und eigene Bedingungen an Lieferanten zu differenzieren.

Im **Naturkosthandel** bestehe eine sehr hohe Treue zu den bereits liefernden Betrieben, die auch nicht zugunsten neuer günstigerer Betriebe aufgegeben werden. Die Kommunikation des „Erzeugergesichts“ zur Begründung des Premiumanspruches sei stark verbreitet.

Die **bestehenden Betriebe** würden die Anlieferung an den LEH aus verschiedenen Motiven vermeiden: Spannen, Anforderungen, Ideologie. Dadurch sei der LEH gezwungen auf Importware auszuweichen. Nunmehr fingen auch Betriebe mit über 15 oder 20 ha an, über eine Umstellung nachzudenken, in NRW stellten bspw. jährlich ca. 2 Betriebe um. Da für größere Marktfruchtbetriebe die Flächen im Vertragsanbau sinken, würden sie Alternativen suchen und den Feldgemüsebau als Option zur Belieferung des LEH berücksichtigen.

Bei den **hoch spezialisierten Gemüsebaubetrieben** sei eine Umstellung aufgrund der Fruchtfolgeanforderungen problematisch. Weniger spezialisierte Betriebe seien demgegenüber jedoch für den ökologischen Gemüseanbau oft nicht ausreichend leistungsfähig. Da die Vermarktung von Umstellungsware kompliziert und mit höherem Aufwand verbunden ist (neue Ausweisung, anderer Preis), vermeide der LEH die Vermarktung von Umstellungsware. Durch eine stärkere Verbindung von Bio und liefernden Betrieben können



im LEH die derzeitige Inflexibilität bei der Preisgestaltung in Bezug auf die tatsächlichen Produktionskosten überwunden werden. Für die Betriebe sei die Klärung der Vermarktung ausschlaggebend bei der Umstellungsentscheidung. Persönliche Motive für die Umstellung spielten nach wie vor eine Rolle: z.B. Allergiker in der Familie, eigene Gesundheit. Hindernisse für die Umstellungsentscheidung seien folgende Hauptsorgen: Wie läuft das überhaupt? Wie läuft das zeitlich ab, wie kann ich meine Ware vermarkten, kriege ich das mit Schädlingen und Krankheiten hin, wie verhält es sich mit dem Preis, gibt es eine Garantie für eine höherpreisige Vermarktung, ist die Arbeitsbelastung zu bewerkstelligen?... Investitionen seien oft nicht das ausschlaggebende Problem, da in den laufenden Betrieben bereits Ausstattung vorhanden sei. Sehr gute kultivatorische Fähigkeiten schon im konventionellen Anbau und eine gesunde Betriebsstruktur seien essentielle Voraussetzung.

**Erzeugerorganisationen** berichteten, dass Absprachen mit den Produzenten nicht immer funktionierten und der LEH sich dann bei ihnen beschwerte. Große Großhändler als Mittler hätten in Bio-Lieferketten ein Glaubwürdigkeitsproblem.

Grundsätzlich wurde in den Interviews bestätigt, dass es ein Marktpotential für Biofrischgemüse gäbe, die Strukturen in Deutschland dafür aber schlecht geeignet wären. Lediglich die Produkte Kartoffeln und Möhre liefen, während es bei den anderen Gemüsekulturen einige große Gemüsebetriebe gäbe, darüber hinaus seien aber Warenmenge und –qualität schwierig. Die Themen Regionalität und Bio werfen einige Widersprüche auf: Während Intensiv-Bio-Käufer Regionalität nicht direkt nachfragten, seien Regionalkäufer auch bereit Bio Produkte zu kaufen. Da Regionalität wichtiger Trend sei, würde der LEH Bio auch unterstützen, auch wenn die Importstrukturen gut seien. Regionalität habe aufgrund von Kulturen und Flächen Grenzen und das Potential an Biointensivkäufern sei langsam ausgeschöpft. Demzufolge seien Frische, Regionalität und Qualität wichtige Attribute, die Bioprodukte mitbringen müssten. Bei regionaler Ware habe der LEH eher einen hohen Anspruch an Qualität, der Erzeuger erwarte hier demgegenüber Toleranz für geringere Qualität und höhere Preise. Für den Fall einer Erhöhung der inländischen Produktion erwarteten die Interviewten einen Preiskampf der Importeure. Als Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Situation zugunsten einer Ausweitung der heimischen Bio-Gemüseproduktion wurden folgende Ideen geäußert:

- Anbau, Vermarktung und Beratung in einem Paket als Vorschlag für einen positiven Impuls anzubieten. Als Beispiel wurde die Veiling Akademie genannt, darüberhinaus mache jedoch jeder Akteur „seins“.
- Regionalgruppen von Erzeugern könnten neue Betriebe „werben“, so dass neue Betriebe leicht sehen könnten, wie der Anbau funktionieren könne
- Gemeinsame Veranstaltungen zur Umstellung mit Erzeugerorganisationen, Kontrollstellen, ökologischer Gemüsebauberatung und Verbänden

Die allgemeine Analyse hat damit die Hypothese der Untersuchung bestätigt und insbesondere die mangelnde Koordination der Wertschöpfungsketten als Ursachenkomplex der geringen Verfügbarkeit von heimischem Bio Obst und Gemüse konkretisiert. In den Fallstudien wurde die Analyse durch Interviews weiter vertieft und die kontextspezifischen Ansatzpunkte für die Aktionsforschung identifiziert.

## 4.2. Phase II und III: Analyse, Intervention und reflektierendes Lernen in den Fallstudien

### 4.2.1. Fallstudie Berlin-Brandenburg

#### 4.2.1.1 Ausgangslage

Brandenburg ist mit einem Anteil von 10,2% bundesweit das ökoflächenstärkste Bundesland<sup>101</sup>. Brandenburg ist durch eine sehr heterogene Betriebsstruktur geprägt: kleinere Familienunternehmen existieren neben großen, ehemaligen LPG Betrieben. Obwohl die Ökoverarbeitungskapazitäten in Berlin und Brandenburg gewachsen sind, liegen sie dennoch unter dem bundesweiten Durchschnitt.<sup>102</sup> Dies ist vor allem historisch bedingt, aber auch ein Mangel an Investitionskapital und nicht zuletzt an Rohwaren (v.a. im Obst- und Gemüsebereich) haben diese mangelnde Verarbeitung in der Region zu verantworten. Im Gegenzug stellen aber auch die fehlenden Verarbeitungskapazitäten von Bio-Produkten in Berlin und Brandenburg einen wesentlichen Engpass für die weitere Entwicklung der Bio-Gemüseproduktion in der Region dar. Würden mehr Bio-Produkte direkt vor Ort verarbeitet werden, könnte der hohe Bedarf an regionalen Bio-Produkten nicht nur besser gedeckt, sondern auch ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung in der Region gehalten werden. Aus diesem Grund wurden auch Verarbeitungsunternehmen bzw. -aktivitäten in der Region in das Projekt integriert.

Grundsätzlich haben die landwirtschaftlichen Betriebe mit z.T. ungünstigen Standort- und Klimabedingungen zu kämpfen, so dass Brandenburg sowohl für den konventionellen als auch den ökologischen Anbau nicht als klassisches Gemüseanbaugebiet bezeichnet werden kann. Lediglich 0,9% der brandenburgischen landwirtschaftlichen Nutzfläche wird gartenbaulich genutzt, wobei v.a. Gemüse (60%) sowie Obst (29%) angebaut werden. Die Kulturkonzentration, v.a. im konventionellen Bereich ist sehr hoch. Auf 88% der Gemüseflächen werden vorwiegend lediglich acht Kulturen angebaut, wobei Spargel mit Abstand den größten Flächenanteil einnimmt. Weitere wichtige Kulturen sind Möhren, Frischerbsen, Gurken, Pflückbohnen, Rote Beete sowie Spinat und Porree<sup>103</sup>. Der ökologische Gemüseanbau findet vorwiegend in begünstigten Regionen, wie dem Spreewald und dem Oderbruch statt. Die bisherige, äußerst geringfügige Gemüseproduktion ist geprägt durch kleine und mittlere Betriebe. Eine Produktion im geschützten Anbau findet kaum statt. Der kleinteilige Anbau ist zum Einen in den ungünstigen Standortbedingungen, dem fehlenden Know How und einer mangelhaften Maschinenausrüstung begründet. Zum Anderen geht eine Produktionsausweitung mit einem gewissen Investitionsbedarf einher, der gerade in Zeiten hoher Getreidepreise eine Umstellung auf Bio bzw. auf andere Kulturen weniger attraktiv erscheinen lässt<sup>104</sup>.

Die begrenzten Öko-Gemüsemengen werden vorwiegend an den Fachhandel bzw. direkt vermarktet. Wobei insbesondere im Land Brandenburg ein hoher Anteil von Bio-Produkten entweder direkt vermarktet oder im LEH umgesetzt wird. Der Fachhandel ist hier deutlich unterrepräsentiert und konzentriert sich mit einer Vielzahl von Läden und Biosupermärkten auf den Ballungsraum Berlin.<sup>105</sup> Dieser gehört zu den größten Biomärkten Europas und bietet daher ein enormes Absatzpotenzial für biologisch erzeugte und verarbeitete Produkte aus der Region. Es besteht eine hohe Präferenz und somit hohe Nachfrage nach regionalen Produkten.<sup>106</sup> Dies spiegelt sich nicht zuletzt in der Nachfrage des LEH nach regional erzeugten Bio-Produkten wider, der sich damit von den preisorientierten Discountern abheben und dem in der Bevölkerung herrschenden Glaubwürdigkeitsproblem angemessen entgegenzutreten kann<sup>107</sup>. Bisher übersteigt jedoch selbst

<sup>101</sup> Vgl. BMELV 2009

<sup>102</sup> Vgl. Haberland et al. 2008

<sup>103</sup> Vgl. Lübcke 2008

<sup>104</sup> Vgl. FÖL 2008

<sup>105</sup> Vgl. FÖL 2008; Scholl 2006

<sup>106</sup> Vgl. Leitow 2005; Haberland et al. 2008

<sup>107</sup> Vgl. Scholl 2006

der Bedarf des Fachhandels das regionale Bio-Angebot deutlich. Dabei fehlen nicht nur Tomaten, Gurken, Salate und Kräuter, die eine Ausweitung der Anbauperiode bräuchten, sondern auch Lagergemüse, wie Lauch und Zwiebeln sind oftmals vor Ablauf der Lagerperiode ausverkauft<sup>108</sup>. Generell besteht ein sehr großer Bedarf des NKH, als auch des LEH an regionalem Obst und Gemüse in Bioqualität, der derzeit noch nicht einmal für den NKH gedeckt werden kann. Eine Ausdehnung der Bio-Gemüseproduktion ist demnach durch Neu-Umsteller bzw. Wachstum bestehender Bio-Betriebe möglich und anzuraten, wobei jedoch die Motivation dazu aufgrund der schwierigen Anbausituation begrenzt ist und Unterstützung braucht.

**BIOKOOP Partner Naturland.** Der Verband ist in der Region ein relativ junger Akteur, der aufgrund der Erfahrungen mit dem Aufbau der Bio-Möhrenproduktion rund um den Standort Lippetal-Lippborg Know-How für die Bio-Markterschließung sowie Beratungsexpertise einbrachte. Die Stärkung des regionalen Bio-Gemüsebereichs war Ziel der Beteiligung an BIOKOOP.

#### 4.2.1.2. Ergebnisse der Interviews

**Durchführung.** Wie bereits dargestellt, sind für eine Ausweitung des Gemüseanbaus in Brandenburg aufgrund der etwas besseren Bodenverhältnisse und der noch vorhandenen Strukturen vor allem die Spreewaldregion (Gemüse) und das Oderbruch (Obstbau) von Interesse. In der ersten Interviewphase wurden entsprechend dort und bundeslandweit Betriebe, Verarbeiter, Handel und Beratung befragt. Ansatz für die Auswahl der interviewten Betriebe waren Nennungen durch andere Akteure, im Verlauf des Projektes haben sich auch umstellungsinteressierte Betriebe an das Projekt gewendet.

**Auswertung.** Durch die Interviews konnte neben einer Verifizierung und Spezifizierung - aus Sicht der Akteure - der bereits durch die Literaturrecherche erarbeiteten Rahmenbedingungen und der spezifischen Einschätzung der Problemfelder im Bereich der Produktion (mangelnde Umstellung / kein oder geringes Wachstum bestehender Betriebe) weitreichende Kommunikations- und Informationsdefizite identifiziert werden. Zudem sind aufgrund der differierenden Sichtweisen zahlreiche Konfliktfelder zu Tage getreten. Da im Rahmen des Berichts an dieser Stelle nur einige Auszüge aus den Ergebnissen der Interviews dokumentiert werden können, werden im Folgenden stichpunktartig insbesondere die erkennbaren Konfliktfelder für die weitere Entwicklung regionaler Bio-Obst- und Gemüsewertschöpfungsketten dargelegt, da diese in engem Zusammenhang mit den Kommunikations- und Informationsdefiziten stehen:

- NKH und LEH haben kein Verständnis für die Risikoaversion der Betriebe.
- NKH, LEH, Beratung wissen nicht, wie sie potentielle neue Bio-Erzeuger ansprechen können.
- Zwischen den Akteuren des ökologischen und des konventionellen (kontrolliert-integriert) gibt es auf der Ebene der regionalen Promotoren kaum Austausch, Informationen fließen nicht im regionalen System, da die Betriebe davon ausgehen, dass z.B. auf Verbandsebene Informationen, die relevant sind, weitergegeben werden, ist die eigene Informationsbeschaffung z.T. Eingeschränkt.
- Es gibt Unklarheit, wer für bio+regional zuständig ist bzw. autorisiert das Thema voranzubringen, allen dafür in Frage kommenden Akteuren fehlen Ressourcen.
- NKH erwartet (seit Jahren) Saisonverlängerung, hohe Qualität, es finden aber keine Investitionen in geschützten Anbau oder Lagerkapazitäten in größerem Umfang statt (Fördergelder werden nicht abgerufen, da Betriebe kein Eigenkapital haben).
- Es gibt in der Region und zwischen den Lieferketten unterschiedliche Qualitätsauffassungen.
- Die Politik sieht das Phänomen der ungenutzten Potentiale durch die regionalen Betriebe und Verarbeiter, ist jedoch in Anbetracht eines angespannten Landeshaushaltes nicht entschlossen, den Akteuren Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

<sup>108</sup> Vgl. FÖL 2008

- Es gibt im regionalen Wissenssystem Forschung und Lehre zum Ökolandbau (z.B. HNNE), Spezialexpertise zum ökologischen Obst- und Gemüsebau ist jedoch weder in Beratung noch Versuchswesen und nur teilweise in der Lehre vorhanden und auch im konventionellen Gartenbau werden die letzten Ressourcen für das Versuchswesen abgezogen. Praxisorientierte regional angepasstes Produktionswissen im herkömmlichen Sinn wird durch öffentliche Institutionen nicht bereitgestellt.
- Dadurch können zukünftig Synergien im Wissenssystem zu universellen Fragestellungen (z.B. mechanische Unkrautbekämpfung, biologischer Pflanzenschutz) – wenn Kommunikation und Bewusstsein über diese regionalen Ressourcen besteht – zukünftig nicht mehr genutzt werden.
- Es wird allgemein nicht offen diskutiert: Wer trägt das Umstellungs- und Produktionsrisiko?
- Absatz Umstellungsware ist problematisch, da der NKH und NEH Umstellungsware meidet, um den Bio-Intensivkäufer mit 100% Bio ansprechen zu können. Lösungen für Umstellungsware werden für etablierte wachsende Betriebe gesucht und für einige Neueinsteiger mit interessanten Produkten.
- Der regionale NKH kann/ will nicht alle regional erzeugte Ware aufnehmen, einige bestehende Bio Betriebe haben wenig Kenntnisse der Vermarktungsoptionen in Berlin, da die Vermarkter in den letzten Jahren aufgegeben hatten aktiv Lieferanten zu suchen.
- Größere, gut vernetzte Betriebe versuchen selbst den Absatz zu organisieren, jedoch gelingt ohne gezielte Absprache in der Region die Vermarktung nur schlecht und es entsteht der Eindruck, dass eigentlich kein Bedarf vorhanden sei.
- Wie ist für alle Verbindlichkeit bei der Beschaffung und beim Absatz herzustellen und wie sind dabei Produktionsausfälle abzusichern?<sup>109</sup>
- Ost- / West Konflikt durch zugezogene Akteure in ländlichen Gebieten und - z.T. noch Kontaktschwierigkeiten und Unkenntnis voneinander, da der Naturkosthandel in West- Berlin entstanden ist und das ländliche Brandenburg zum „Osten“ gehört.
- Allgemein haben sich alle auf ihren Positionen eingerichtet, sind nicht mehr leicht zu erreichen und vertrauen einander nicht, einige profitieren von der Knappheit regionaler Bio-Ware und können gut mit der aktuellen Situation leben.
- Das Problem der regional effizienten Logistik im Flächenland Brandenburg wird erkannt, aber man erwartet die Lösung durch einen externen Player.

Ausgehend von den Ergebnissen der Interviewphase wurde auf Grundlage des systemischen Denkens<sup>110</sup> ein Causal Loop Diagramm entworfen, das insbesondere die Auswirkungen der nicht abgestimmten Produktion in ihrer Gesamtwirkung darlegt.

#### 4.2.1.3. Workshop I

**Organisation und Durchführung.** Im Anhang befindet sich die Einladung zum Workshop I für die Fallstudienregion Berlin-Brandenburg.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte im Wesentlichen anhand der im Vorfeld geführten Interviews, da so sichergestellt werden konnte, dass die Zielsetzungen der Teilnehmer mit dem Zweck des Workshops übereinstimmen. Des Weiteren wurden Kriterien wie Marktmacht und Multiplikatoreigenschaften, sowie

<sup>109</sup> Lösungen dazu wurden z.B. mit regionalen Lieferanten eines Naturkostgroßhändlers erarbeitet, die Akteure stehen jedoch je nach Saisonverlauf immer wieder vor Herausforderungen, wie mit Entwicklungen im internationalen Wettbewerb umgegangen werden soll.

<sup>110</sup> Vgl. hierzu Kapitel Methodik

eine Repräsentanz der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigt. Die Vorbereitung und Einstimmung der Teilnehmer erfolgte durch kontinuierliche Kommunikation, sowohl in den Interviews selbst als auch in den Einladungen und vielfachen telefonischen Rücksprachen. Entsprechend des in Zusammenarbeit mit Frau Dr. Marianne Altmann entwickelten dramaturgischen Konzepts des Workshops konnten marktgewichtige Vertreter des Einzel- und Zwischenhandels Bio und Konventionell für Kurzpräsentationen und Stellungnahmen gewonnen werden. Aufgrund der ermittelten Kommunikations- und Vertrauensbarrieren wurde die Veranstaltung thematisch in die Lieferketten des LEH und des NKH getrennt.

Als Veranstaltungsort wurden Räume der Humboldt-Universität gewählt, da der neutrale forschungsbetonende Charakter der Universität der Integrität der Veranstaltung gerecht wird. Im Seminarraum wurde für die rund 40 Teilnehmer und Teilnehmerinnen eine gleichberechtigte U-förmige Sitzsituation geschaffen. Auf eine geplante Sitzordnung der Teilnehmer wurde verzichtet, da eine freie Platzwahl die Eigendynamik eines Workshops fördert. Erzeuger und Verbände/-Vereine nahmen den ganzen Tag am Workshop teil, die Vertreter des konventionellen Handels kamen am Vormittag, die Vertreter des Naturkosthandels am Nachmittag. Die Durchführung des Workshops umfasste drei dramaturgische Kernelemente. Nach kurzer Begrüßungs- und Bekanntmachungsrunde fand zunächst ein informativer Teil mit den Stellungnahmen und Kurzpräsentationen von Vertretern aus Handel und Logistik statt. Dies erschien sinnvoll, da davon auszugehen war, dass sie den Erzeugern gegenüber die Positionen von Nachfragern einnehmen und somit Diskussionsansätze in den Workshop bringen würden. Als zweites Kernelement folgte als Hauptteil des Workshops die Diskussion. Mit Hinblick auf die mitunter wettbewerblichen Beziehungen der Teilnehmer untereinander wurde die Diskussion bewusst neutral moderiert und im Vorfeld auf die Vertraulichkeit der hier getroffenen Äußerungen verwiesen. Die Teilnehmer beteiligten sich sehr aktiv und problemorientiert, jedoch wurden auch erhebliche Informationsdefizite über die Entscheidungsstrukturen der jeweiligen anderen Marktseite deutlich. Die Kernaussagen der Redebeiträge wurden konsequent dokumentiert, sowie kategorisiert in „Problem“, „Lösungsansatz“ und „Fakten“ an Flipcharts visualisiert. Abgeschlossen wurde der Workshop mit dem dritten Kernelement „Aussichten und nächste Schritte“. Neben einer Zusammenfassung und Bewertung der diskutierten Lösungsansätze durch die Teilnehmer wurden unter anderem Erwartungen an BIOKOOP geäußert und der Austausch aller Akteure an „einem Tisch auf Augenhöhe“ als sehr positiv bewertet.

**Auswertung und Ergebnisse.** Im Ergebnis wurde durch den Workshop eine große Motivation entlang der Wertschöpfungskette für regionale Bioprodukte deutlich. Regionale Produkte verbinden die Beteiligten mit Qualität, Umsatzgarant, Umwelt, Gesundheit, Geschmack, Produktsicherheit und dem Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region.<sup>111</sup> Dabei wird der Biobereich weiterhin als Wachstumsmarkt eingeschätzt.

Eine Ausweitung der **Produktion** wurde bisher vor allem durch fehlende Logistik und Lagermöglichkeit, eine intransparente Kostenstruktur, die günstigere Auslandsproduktion und die zu niedrigen Erzeugerpreise, das auf den Erzeugern lastende Produktrisiko bei Über- oder Unterproduktion, eine schlechte Kapitalausstattung, ein mangelndes Feldmanagement und die fehlende technische Ausstattung zur Saisonverfrühung/-verlängerung der Betriebe zurückgeführt.

Auf Seiten der **Verarbeitung** zeigen sich mangelnde Kapazitäten und keine bzw. keine mengenadäquaten Verarbeitungsbetriebe in der Region und durch die geringe Biomenge ist die Verarbeitung schlecht planbar und zu teuer. Auch hier wird die vergleichsweise günstigere Auslandproduktion als Hemmnis gesehen, durch die die Marktpreise stark nach unten gedrückt werden.

Auf der **Großhandelsstufe** fehlt eine adäquate Logistik bei Waren von Klein- und Kleinstherzeugern sowie bei weiteren Entfernungen (>100km von Berlin). Auch werden die Lagermöglichkeiten als zu gering eingeschätzt.

Auf der Stufe des **Lebensmitteleinzelhandels** wird die intransparente Kostenstruktur und dass die gleichen äußerlichen Ansprüche an Bioware, wie an konventionelle Ware gestellt werden, bemängelt. Ebenso wird hier

<sup>111</sup> Als regional wurde Berlin/Brandenburg und als lokal Berlin + 30km eingeschätzt.

kein Verhandlungsspielraum bei Über- oder Unterproduktion gesehen, und zumeist steht im Einkauf günstige Auslandsware vor regionaler Ware und es finden bisher keine verbindlichen Absprachen und gemeinsame Planungen statt. Zudem sind das Marketing und die Kommunikation von regionaler/Bioware auch am POS unzureichend<sup>112</sup>.

Von dieser Einschätzung zu den einzelnen Wertschöpfungsstufen ausgehend, waren sich die Teilnehmer einig, dass mehr Informationsaustausch und mehr Koordination in einem partnerschaftlichen Sinne, die gestellten Aufgaben zur Erschließung des Marktpotentials für ökologisches Obst und Gemüse aus der Region lösen können. Die Voraussetzungen für eine Verbesserung der Situation sind gut, Bio ist aus der Projektphase heraus. Die Ansprache von Klein- und Kleinsterzeugern soll forciert und dazu auch die regionale Bündlerfunktion ausgebaut werden.

Als Grundlage für eine Zusammenarbeit wurde eine Informations- und Kommunikationsplattform über BIOKOOP vorgeschlagen. Ziel soll ein selbständiges und langfristiges Engagement im Sinne von Partnerschaften und produktbezogenen Wertschöpfungskonzepten aus einem Guss sein. Dies soll Regeln für die Bereiche: Umgang mit Mengen und Qualitätsschwankungen, direkte Saisonabsprachen, schnelle Reaktionszeit, klare und direkte Kommunikation, etc. umfassen.

Als Resultat zeigt sich, dass alleine durch die bisher geleistete Arbeit zu den bestehenden Kommunikations- und Informationsschwierigkeiten, schon neue Warenströme und neue Wertschöpfungsgruppen entstanden sind. Diese sollten durch abgestimmte Strategieoptionen, die durch das Projektteam unmittelbar aus den dokumentierten Redebeiträgen des Workshops abgeleitet wurden, weiter geführt und entwickelt werden. Die Strategieoptionen umfassten:

**Strategieoption I:** Bildung strategischer Gruppen zur gezielten Entwicklung einzelner, bereits erprobter, regionaler Bioprodukte in großen Mengen durch die gesamte Wertschöpfungskette in Anlehnung an das Konzept aus Österreich „Von Herzen – Biobauern Österreich“<sup>113</sup>

**Strategieoption II:** Bildung strategischer Gruppen zur gezielten Entwicklung einzelner regionaler Biospezialitäten (Produktbeispiele aus dem Workshop waren Spreewaldgurke und Meerrettich) entlang der gesamten Wertschöpfungskette. In Abgrenzung zur Strategie I sind hier kleinere Produktmengen vorgesehen. Für Strategie I und II ist eine Gruppengliederung von Erzeugern, Großhandel, ggf. Verarbeitung und Einzelhandel angestrebt.

Inwieweit für die weitere Bearbeitung eine Trennung der Strecken NKH / Naturkosteinzelhandel (NKEH) und konventioneller Großhandel (GH)/ Lebensmitteleinzelhandel (LEH) vorzunehmen ist, wird von den Gruppenteilnehmern entschieden. Als Kooperationsmöglichkeiten für die Entwicklung der Produkte entlang der Wertschöpfungsketten sind u.a. die Produktentwicklung /Weiterentwicklung, der Handel, das Marketing, das Feldmanagement, die Präsentation am POS, die Mengen, Qualitäten und die Logistik zu sehen

**Strategieoption III:** Kooperation von Erzeugern um einen bedarfsgerechten Anbau und die Bündelung von Bio-Obst und Bio-Gemüse für die Verarbeitung und den Handel zu forcieren. Die Ausgestaltung und Fixierung der Kooperation wird ebenso durch die Gruppenmitglieder festgelegt wie eine Trennung der Strecken NKGH/NKEH und konventionellem GH/LEH.

**Strategieoption IV:** Schaffung von mehr Transparenz in den Kostenstrukturen der Erzeuger und des LEH durch Integration der Erzeuger in den Betriebsvergleich.

**Strategieoption V:** Ermitteln von Möglichkeiten des Wissenstransfers für die Erzeuger (bzw. die weiteren interessierten Akteure).

<sup>112</sup> Hierzu fand projektbegleitend auch ein Studienprojekt statt, welches sich mit der Einführung von Biosprossen beschäftigt.

<sup>113</sup> Vgl. Kapitel Der Biomarkt in Europa und Deutschland

Im Nachgang zum Workshop wurde mit dem Projektpartner Naturland eine Feedbackrunde organisiert, in der folgende Themen diskutiert wurden: wie gestaltet sich derzeit die Umstellungsberatung aus Umstellerperspektive und welche Leistungen kann ein Verband erbringen, um das Umstellungsproblem zu lösen. Da die Frage „Was ist regional?“ und „Was will der Kunde?“ zentraler Bestandteil der ersten Diskussion waren, wurde ein Studienprojekt mit einer Kundenbefragung initiiert und betreut, um die Nachfrage nach Bio+regional zwischen Bio-Supermarkt und herkömmlichen Verbrauchermarkt einschätzen zu können. Der Kontakt zu den Projektpartnern wurde kontinuierlich gepflegt und der Verlauf reflektiert. Aus dem ersten Workshop hatten sich bereits schnelle Lösungen ergeben, da Produzenten und Handel zusammengeführt worden waren.

#### 4.2.1.4. Workshop II

**Planung und Durchführung.** Nach dem ersten Workshop wurden verschiedene Aktivitäten begleitet und das Projekt verfügte über Informationen von Veränderungsprozessen, deren vorläufige Ergebnisse im zweiten Workshop vorgestellt und im Hinblick auf eine weitere Verstetigung diskutiert werden sollten. Dazu wurden gezielt diejenigen Akteure eingeladen, die aktiv an den angestoßenen Veränderungen teilgenommen hatten sowie Experten eingeladen, die Impulse für weitere Vorhaben geben sollten. Das Projekt bewahrte Offenheit und bezog auch neue Akteure mit ein.

**Auswertung und Ergebnisse.** Den Teilnehmern wurden zentrale Zwischenergebnisse des Projektes vorgestellt. U.a. wurde verdeutlicht, dass bisherige Verhaltensweisen in den Lieferketten zu einem Teufelskreis führen: Durch zu geringen Austausch von Informationen und Grad von Kooperation zwischen Handel und Produktion und auch den anderen Akteuren im regionalen Netzwerk kommt es zu Fehlentscheidungen im Betrieb, so dass nicht handelsgerecht produziert und geliefert wird. Daraufhin reduziert der Handel den Informationsaustausch weiter, der Betrieb hat keine Informationen für Korrekturen, der Betrieb gerät ins Risiko. Aber auch der Handel verfügt so nicht über die Ware in der gewünschten Qualität und Menge und weicht auf Importe aus und kann so das zunehmende Interesse des Verbrauchers an regionaler Bio-Ware nicht nutzen. Projektpartner Naturland stellte die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt vor. Neben Erfolgen wurden jedoch die bestehenden Kommunikationsmechanismen („Wie gehen wir miteinander um?“) als wesentliches Hindernis im regionalen Netzwerk thematisiert.

In der Diskussion war wieder die Unschärfe des Regionalbegriffs Ausgangspunkt für die Frage „Was ist das Besondere an bio + regional?“

Es handelt sich den Teilnehmern zufolge um spezifische Marken, die bio + regional + Innovation verbinden. Mit einem kleineren Marktvolumen bieten sie für die Stadt – Land Beziehung insbesondere in Berlin-Brandenburg ein spezifisches Potential, z.B. für Spezialitäten von Kleinerzeugern. Es handelt sich um eine spezifische Produktionsweise mit geschlossenen Stoffkreisläufen und kurzen Wegen, wobei es eine Wahrheit am Produkt über die Einhaltung der Richtlinien hinaus gibt. Durch Schutz von Tier, Fauna, Arten bietet sie den Fingerabdruck der Region, und eine Geschichte hinter dem Produkt. Dies gehe nicht ohne Philosophie und Ehrlichkeit am Produkt. So könne „Bio und regional“ Arbeitsplätze sichern, wenn es gelingt, die strengeren Erwartungen des Konsumenten an Bio zu erfüllen und so Bio zu legitimieren, da der Konsument es nicht leicht nachvollziehen kann.

Welche Anreize bieten sich für die einzelnen Akteure aus einem Regionalkonzept?

**Erzeuger:** gezielte Sortenwahl, direkte Kommunikation mit dem Erzeuger, Anbauplanung: Erzeuger sollten Bio nicht ohne Absprache produzieren, nur durch Absprachen lässt sich Absatzunsicherheit reduzieren, ein Mehrpreis erzielen, so erhält der Erzeuger auch Informationen über das Marktgeschehen und kann Schlussfolgerungen für seine Wettbewerbsfähigkeit ziehen, so erlangt er Informationen über Abnahmebereitschaft und Planungssicherheit, Weiterbildung, durch ein regionales Konzept können sich Erzeuger z.B. einen Stand in der Markthalle leisten, Kosten teilen, Lagerung und Logistik organisieren.

**Zwischenhandel:** Ein Regionalkonzept ist eine Herausforderung, die Ansprechpartner sind etabliert, man spart sich Suchaufwand, kann die Nachfrage bedienen, kann sich mit Regionalität im Wettbewerb differenzieren.

**Verarbeitung:** Es gibt noch zu wenig verarbeitete Produkte, zu wenig Convenienceprodukte

**Einzelhandel:** Erfolgreich Regional- und Bio-Marketingkonzepte umsetzen, Ware in großen Mengen und breiten Zeiträumen in natürlicher Verpackung anbieten, durch Verkostungen Authentizität transportieren

**Konsument:** Durch Kommunikation/ Verkostungen werden neue Produkte erklärt, Identität geschaffen, Wiedererkennung geschaffen

**Region/ Politik:** Einbeziehung Tourismus, nachhaltiges Wachstum, regionale Wertschöpfung, Arbeitsplätze, Finanzielle Förderung der Produktion verbessern

**Verbände:** Bio mit Gesicht, Umstellungsberatung, Kompetenznetzwerk Ökolandbau/ LAG, Spreewaldmarke, es gibt noch keine spezialisierte Beratung

**Netzwerk:** Akquise, alle Akteure unter einen Hut bringen, Vision haben, Ziele festlegen und Erfolgsfaktoren, Innovationspartnerschaften bilden, soziale und regionale Auswirkungen der Produktion, interne Kommunikation und Kooperation, Einbeziehung der Wissenschaft, neue Wertschöpfungslinien etablieren, schaffen (immaterieller) Werte, Wissenstransfer, neue Allianzen, neue Akteure, Vertrauen und Verlässlichkeit ausbauen, Erfolgsfaktor Mensch.

Folgende Hindernisse wurden für die Umsetzung eines regionalen Konzeptes genannt:

- Problematisch wird gesehen, dass die politischen Signale entgegen der Nachfrage steuern, z.B. bei der Forschungsinfrastruktur, bei der Umstellungsförderung; die Förderung verbindet den Markt derzeit nicht und es bedürfte eines „Umdrehen des politischen Trends“.
- Der Technologietransfer von wissenschaftlichen Ergebnissen in die Praxis muss ausgebaut werden.
- Es gibt in der Region zu wenige Cluster, die kritische Masse im Bereich Obst und Gemüse ist gering, es fehlen Produzenten und Verarbeiter.
- Informationslücken müssen geschlossen werden, z.B. durch eine Bio-Einführungsveranstaltung.
- Verlässlichkeit für alle Akteure würde verbessert sein, wenn Investitionen in die Öko-Produktionstechnologie im Bereich Obst und Gemüse erfolgen würden, da eine Grundversorgung das System stabilisiert.
- Kleinsterzeugerkooperationen: hier müssen Strukturen geschaffen werden, die über das Ehrenamt hinaus es Kleinsterzeugern ermöglichen handelsgerecht zu liefern
- Die Markthalle könnte als Kristallisationspunkt für die Kommunikation zwischen Erzeuger und Verbraucher, durch Erzeugerkooperation könnte man einen Erzeugerstand realisieren, aber: Erzeuger haben keine Zeit zu kommunizieren, lessons learnt aus dem Franchisesystem Spreewaldmarkt: inkl. Logistik-Konzept, noch nicht bio, es braucht klare Regeln für die Anlieferung.
- Anträge müssen in der Region koordiniert werden.
- Die Kommunikation muss offen gehalten werden, aber nicht überfrachtet, regelmäßiges „get together“, auf großer Systemebene als auch auf Ebene der einzelnen Wertschöpfungsstufen Kontinuität, in Lehre integrieren.
- Abgrenzung regional+bio muss definiert werden, Ehrlichkeit der Produkte muss gewährleistet sein.

Zum Abschluss wurden konkrete Kommunikations- und Informationsaktivitäten im Netzwerk beschlossen.



#### 4.2.2. Reflexion der Fallstudie

Durch die Vorgehensweise des Projektes ist es gelungen, Kommunikation zwischen Akteuren im Netzwerk zu initiieren und Kommunikationsbarrieren abzubauen. Nunmehr steht an vielen Stellen „nur noch“ das Tagesgeschäft hindernd dem konzentrierten Weiterverfolgen der Projektidee entgegen. Die Sichtweise, dass die anderen Akteure wichtige Ressourcen zur Verfügung stellen, wurde als hilfreich eingeschätzt. Bspw. werden Kontakte zur LVA und zum Pflanzenschutzamt als solche, bisher nicht gezielt genutzten Ressourcen eingeschätzt. Es konnten Produkte im regionalen Handel platziert werden (z.B. Bio-Spreewaldgurke im NKH). Die Betrachtungsweise des gesamten Netzwerkes und der Wertschöpfungskette wurde als gewinnbringend erkannt. Neue Kontakte im Netzwerk wurden besonders als Effekt der BIOKOOP Veranstaltungen geschätzt.

Durch eine Erhöhung der Ressourcen für die Beratung kann die gezielte Ansprache und Information umstellungsinteressierter Betriebe verbessert und neue Betriebe gewonnen werden. Dafür ist eine enge Verzahnung mit der Vermarktung notwendig. Spezialisierte Beratung, Zertifizierung und Vermarktung aus einer Hand sind Chancen für die Anbauverbände. Regionale Engpässe bei Spezial-Know-How können durch überregionale Beratungsk Kooperationen aufgefangen werden. Auch die Mobilisierung der Erzeuger zum Einholen überregionaler Beratungs- und Weiterbildungsangebote ist wichtiges Element zur Professionalisierung und Qualitätsverbesserung. Jedoch besteht für die Betriebe aufgrund der Einzellagen/ geringen Clusterung ein hoher Aufwand sich auf Erzeugerebene zu koordinieren, so dass der Informationsfluss im System als Basis des Produktions-Know-Hows behindert ist. Die Rolle der Beratung hier als Moderator für spezialisierte Obst- und Gemüseproduzenten ist ein zusätzliches Anforderungsprofil, das bisher in der Region aufgrund geringer Betriebsdichte und mangelnder Ressourcen nicht geleistet werden konnte.

Nicht gelöst werden konnte bisher die Frage nach der Kontinuität der Netzwerkmoderation, da in der Region potentiell mehrere Akteure dafür in Frage kommen, jedoch unklar ist, wer diese Funktion ausfüllen sollte, möchte und könnte. Bisher fiel der ökologische Obst- und Gemüsebau in eine „Nichtzuständigkeitslücke“, das neben der geringen Betriebsanzahl u.a. auch mit Phänomenen wie dem „not invented here“, fehlendem Zugang zu den Erzeugern, Ressourcenknappheit, Kommunikationsbarrieren etc. zu erklären ist. Als sich selbst erfüllende Prophezeiung werden so mentale Modelle wie „in Brandenburg gibt es nicht genug professionelle Bio-Obst- und Gemüse-Erzeuger“ als Fakten reproduziert und die Akteure verharren im Abwarten entweder auf „die Henne oder das Ei“, bei dem jeweils dem Anderen die Zuständigkeit für das In-Vorleistung-Gehen zugeschrieben wird (Erzeuger durch Umstellung oder Investition; Politik durch Umstellungs-/Beratungs-/Investitionsförderung u.a. Maßnahmen; Handel durch Bezug regionaler Bio-Ware, Verbände durch Spezial-Beratung und-Vermarktung usw.). Ohne ein Aufbrechen dieses mentalen Modells bei den Akteuren droht der ökologische Obst- und Gemüsebau nach dem Projekt wieder in eine „Nichtzuständigkeitslücke“ zurückzufallen. Dem entgegen wirken jedoch die im Projekt zusammengeführten und neu gewonnenen Produzenten, die in Gruppen, betreut durch die Naturland- und Biolandberatung am Know-How und der Professionalisierung der regionalen Erzeuger und Gewinnung weiterer Betriebe arbeiten.

#### 4.2.3. Fallstudie Rheinland-Pfalz

##### 4.2.3.1. Ausgangslage

**Bio-Markt Rheinland-Pfalz.** Der Ökolandbau in Rheinland-Pfalz entwickelt sich kontinuierlich positiv, jedoch im unteren Drittel des Bundesdurchschnitts, wobei das Wachstum in den vergangenen zwei Jahren deutlich an Dynamik gewonnen hat. Der Anteil der ökologisch bewirtschafteten Anbaufläche in Rheinland-Pfalz hat sich im Zeitraum von 1996 bis 2006 um ca. 50% erhöht. In 2008 bewirtschafteten 798 Bio-Betriebe 28.697 ha, was

einem Bioflächenanteil von 4% an der gesamten LF des Bundeslandes entspricht<sup>114</sup>. Rheinland-Pfalz weist eine sehr hohe Dichte leistungsstarker, verarbeitender Betriebe auf. Im Bundesland liegen bundesweit bedeutende geschlossene Gemüseanbaugelände, die 15% aller deutschen Gemüseflächen umfassen (Marktführer beim Anbau von Zwiebeln und Feldsalat)<sup>115</sup>. Das breit gefächerte Anbauspektrum sowohl im konventionellen als auch Biobereich ist durch hoch spezialisierte, intensive, kleinteilige Betriebsstrukturen geprägt. Es bestehen vielfältige Absatzmöglichkeiten für Öko-Gemüse. Günstige klimatische Bedingungen ermöglichen eine verlängerte Anbauperiode mit einhergehenden Preisspitzen. Jedoch bewirkt die steigende Konkurrenz der Mittelmeerränder mit ähnlich günstigen Anbaubedingungen einen gewissen Veränderungsdruck unter den konventionellen Gemüsebauern. Trotz dieser Entwicklung und der hervorragenden Anbaubedingungen ist Rheinland-Pfalz durch eine bisher unterentwickelte Bioproduktion, auch im Gemüsebereich geprägt. Aufgrund der überdurchschnittlichen Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln mit hoher regionaler Präferenz besteht zudem ein enormes derzeit nicht ausgeschöpftes Absatzpotenzial für Bio-Frischgemüse<sup>116</sup>. Auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse im Auftrag des Rheinland-Pfälzischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau<sup>117</sup> des Bio-Sektors konnten speziell für den Bio-Obst- und Gemüsebereich in der Region bereits vielfältige Umstellungshindernisse identifiziert werden. Sie fanden Eingang in die Konzeption und Umsetzung der vorliegenden Fallstudie. So wurde insbesondere das Umstellungshemmnis der hohen und zugleich gewachsenen Intensität bereits vorhandener konventioneller Strukturen überprüft. Ausgehend davon wurden v.a. Betriebe in Pfalzrandlage gezielt angesprochen und auch bestehende Bio-Betriebe.

**BIOKOOP-Partner Pfalzmarkt Obst und Gemüse eG.** Die Pfalzmarkt für Obst und Gemüse eG ist ein genossenschaftlicher Zusammenschluss von über 2000 Mitgliedern. Diese produzieren v.a. im Freiland mehr als 120.000 Tonnen Obst und Gemüse jährlich. Dies entspricht mehr als 90% der in Rheinland-Pfalz erzeugten Gemüsemenge und deckt rund ein Fünftel des gesamten deutschen konventionellen Frischgemüses. Kunden des Pfalzmarktes sind der LEH und der private Obst- und Gemüsefachhandel<sup>118</sup>. Aufgrund günstiger klimatischer Bedingungen kann der Pfalzmarkt ein sehr breites Gemüsespektrum anbieten und insbesondere Saison verlängernd frisches Gemüse liefern. Auch im Bio-Bereich ist der Aspekt der Saisonverlängerung wichtig. Von den über den Pfalzmarkt absetzenden Betrieben haben bisher drei umgestellt. Jedoch gelingt es dem Pfalzmarkt aufgrund einer fehlenden kritischen Masse nicht, die Bioware aus diesen Betrieben kontinuierlich an den LEH zu vermarkten und deren Nachfrage zu befriedigen.

#### 4.2.3.2. Ergebnisse der Interviews

Die Interaktion der Betriebe und Vermarkter war zu Beginn des Projektes sehr unterschiedlich. Kommunikationsbarrieren existierten nicht nur zwischen Betrieb (Verband – EU-Bio, Bio-konventionell) sondern auch zwischen Betrieben, Zwischenhändlern und Einzelhandel gehen Informationen durch fehlende Absprachen verloren. In der Folge klagten Betriebe über mangelnde Absatzmöglichkeiten, während der Einzelhandel nach Ware für Bio- und Regionalkonzepte sucht. Es fehlte an einem Bündler, der sowohl für Betriebe als auch für den Einzelhandel Ware bündelt und aufbereitet. Der LEH ist an Bioware aus der Region interessiert, hat aber keine gemeinsame Strategie mit den Produzenten bzw. Mittlern und fordert Umstellung auch nicht ein. Es gelingt dem Pfalzmarkt jedoch aufgrund fehlender kritischer Masse nicht, die Bioware aus den bisher umgestellten Betrieben kontinuierlich an den LEH zu vermarkten und deren Nachfrage zu befriedigen. Leistungsfähige und an einer Umstellung interessierte Betriebe verlassen daher eher den Pfalzmarkt und stellen dann um. In der Folge entsteht jedoch ein zersplittertes Angebot, das Bio in der Region nicht voranbringt und Intransparenz für alle Beteiligten zur Folge hat. Über die Absatzwege des Naturkosthandels weiß die Mehrzahl der Betriebe wenig, was darin begründet ist, dass es kein spezialisiertes

<sup>114</sup> Vgl. BMELV 2009

<sup>115</sup> Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW) 2009

<sup>116</sup> Vgl. Altmann et al. 2008

<sup>117</sup> Vgl. ebd.

<sup>118</sup> Vgl. Pfalzmarkt eG 2009

Unternehmen des Naturkostgroßhandels mit Sitz in Rheinland-Pfalz gibt. In den angrenzenden Bundesländern sind namhafte Naturkostgroßhändler ansässig, die mit ihrem Einzugsgebiet Rheinland-Pfalz abdecken. In Rheinland-Pfalz besteht wie im übrigen Bundesgebiet ein geschlossenes Filialnetz der verschiedenen Vollsortimenter und Discounter, darunter die Wasgau Produktions- und Handels- AG mit Sitz in Rheinland-Pfalz und die Globus GmbH & Co. KG mit Sitz im Saarland. Neben diesen Einzelhändlern, die konventionelle und ökologische Sortimente anbieten, gibt es in Rheinland-Pfalz ca. 170 Naturkostfachgeschäfte, darunter 9 Öko-Supermärkte.

In Rheinland-Pfalz gibt es laut Öko-Einkaufsführer ca. 200 Betriebe mit Direktvermarktung. Unter ihnen befinden sich rund 60 Öko-Weingüter. Der moderne Gemüsebau ist stark rationalisiert und durch den Einsatz von Spezialmaschinen, sowohl bei der Erzeugung als auch bei der Marktaufbereitung (Wasch- und Verpackungsstraßen), gekennzeichnet. Gemüsebaubetriebe sind daher in der überwiegenden Mehrzahl hochgradig spezialisiert. Der Einstieg in den Gemüsebau ist kapitalintensiv und erfordert zudem großes Know-how, so dass in der Regel keine landwirtschaftlichen Betriebe die ökologische Gemüseproduktion aufnehmen. Auch Anstrengungen, dass der ökologische Gemüsebau von Tabakbetrieben als Alternative genutzt wird, haben nicht zu einem massiven Einstiege geführt. Vielmehr handelt es sich zunehmend um spezialisierte Gemüsebetriebe, die eine Teilumstellung nach EG-Öko-Verordnung vollziehen. Experten in den BLOKOO-Interviews waren sich einig, dass für eine Umstellung und professionelle Öko-Gemüseproduktion nur die besten kontrolliert-integriert wirtschaftenden Betriebe in Frage kommen. In den Interviews wurde deutlich, dass Verbandsbetriebe und EU-Bio-Betriebe vor teilweise unterschiedlichen Herausforderungen stehen und es zwischen beiden Gruppen bisher wenig Austausch gibt. Grundsätzlich besteht Konfliktpotential zwischen Direktvermarktung (hier: hauptsächlich Bioland) und steigendem Angebot im Lebensmitteleinzelhandel (hier: auch teilumgestellte EU-Bio-Betriebe). Grundsätzliches Problem ist die für die Anforderungen des Handels passenden Mittlerstrukturen zu finden. Neben dem Pfalzmarkt, der bestehende Potentiale der Bio-Vermarktung bisher unzureichend nutzt, sind nach Aussagen des Lebensmittelhandels für den Bio-Frischgemüsebereich in der Pfalz keine ausreichend leistungsfähigen Bio-Gemüse Zwischenhändler vorhanden.

#### 4.2.3.3. Workshop I

**Organisation und Durchführung.** Die umfänglichen Vorarbeiten, die für die Wegbereitung des Themas notwendig waren, zeigten den z.T. geringen Informationsstand und die wenigen bisherigen Netzwerkverbindungen und Aktivitäten in der Biogemüseproduktion auf. Mit den Workshops sollten auf diesem Wege den Erzeugern nicht nur das Potenzial der Bioproduktion nahe gebracht, sondern im weiteren Verlauf auch mögliche Know-How Lücken bzgl. von Marktentwicklungen und Produktion geschlossen werden. Für die Workshops wurden deshalb nicht nur Diskussionsteile, sondern gezielte Informationsteile, u. a. auch mit externen Experten, geplant. Durch die dafür notwendige Umwidmung der Mittel im Projekt kam es zur Verzögerung.

Für die Workshopdramaturgie wurden aus der regionalen Analyse die Zielstellungen für den ersten Workshop abgeleitet: die gemeinsame Analyse des ökologischen Gemüseanbaus in der Pfalz im nationalen und internationalen Wettbewerb, bereits bestehende Konzepte des Handels zu diskutieren, inwieweit sie Chancen für mehr regionales Bio Gemüse bieten und welche Entwicklung aus Sicht der Akteure wünschenswert wäre. Nicht zuletzt sollten die weiteren Schritte im Rahmen von BLOKOO abgestimmt werden. Da im Vorfeld Konkurrenz- und Konfliktkonstellationen ausgemacht wurden, fand die Veranstaltung am Queckbrunner Hof (DLR) als neutraler Institution in der Region statt. Teilnehmer waren an den Pfalzmarkt angeschlossene Bio und konventionelle Betriebe, Vertreter des Naturkosthandels, Zwischenhändler sowie Vertreter des Einzelhandels. Der Workshop wurde extern moderiert und den Teilnehmern das Protokoll zugestellt. Da in der eingeladenen Gruppe nicht von einer Kontaktpflege, die eine Arbeitsebene im Workshop antizipieren ließ und um eine leichte Kontaktfindung und einen offenen Diskussionsfluss zu ermöglichen, wurde zunächst auf eine offene Visualisierung verzichtet.

**Auswertung und Ergebnisse.** Alle Beteiligten schätzten die Gelegenheit zum Kennenlernen des regionalen Bio-Netzwerkes unter Einschluss des Handels und den sachorientierten Austausch. Es wurde deutlich, dass zur Bedienung der bestehenden Konzepte des Handels für Bio und Regionalität einzelne Betriebe nur schwer in der Lage sind, die Anforderungen an Sortiment, Menge und Qualität zuverlässig umzusetzen. Gleichzeitig wünscht der Handel den direkteren Bezug zum Erzeuger, um die Herkunft der Ware und ihren Mehrwert besser dem Kunden gegenüber darstellen zu können. Durch die bisherige Form der Beschaffung über Agenturen sei dieser Kontakt abgebrochen, wodurch es dem Handel schwerfalle, gezielt auf geeignete Erzeuger zuzugehen. Derzeit würde jeder für sich selbst planen und produzieren, wodurch jedoch keine Synergien entstünden. Kooperative Lösungen könnten eine Lösung bieten, jedoch wurde deutlich, dass hierzu weitere konzeptionelle Diskussionen zu konkreten Modalitäten von einer potentiellen Erzeugerkooperation stattfinden müssten. Wichtiges Ergebnis war zudem, dass durch eine auf den Preis fokussierte Kommunikation im Handel Werte des Bio-Anbaus nicht kommuniziert und damit auch auf Erzeugerebene nicht in Wert gesetzt werden können. In der Folge fehlt es bestehenden Betrieben an Eigenkapital, um sich durch Investition in Verpackung, Kommunikationsmittel und Frische-Logistik als professionelle Lieferanten zu positionieren. Als Beispiel für bisher nicht kommunizierte Werte des regionalen ökologischen Bio-Gemüseanbaus wurden soziale Arbeitsbedingungen für Saisonarbeitskräfte genannt. Aufgrund eines mangelnden regionalen Kooperations- und Logistik-Konzeptes bevorzugt der Handel Ware anderer nationaler und internationaler Herkünfte. So entsteht für umstellungsinteressierte Erzeuger in der Pfalz das Signal, das vielfach beschriebene Marktpotential sei in Realität gar nicht vorhanden, was von der Umstellung abhalte. Die in den Interviews genannten spezifischen Hindernisse in Bezug auf die Verfügbarkeit von Bio-Flächen im konzentrierten konventionellen Gemüseanbauggebiet wurden weniger als praktisches Hindernis (Abdrift), sondern im Hinblick auf Probleme der Authentizität diskutiert. Somit hat der Workshop die Lenkungsfaktoren Kommunikation, Koordination und Kooperation als Ansatzpunkte für mehr regionales Pfälzer Biogemüse herausgearbeitet. Hinderlich für die Umsetzung war ein geringes Maß an Vertrauen unter den Akteuren.

Aus der Diskussion kristallisierten sich folgende Strategieoptionen heraus, die vom Projekt aufbereitet wurden:

**Strategieoption I:** Positionierung im Einzelhandel von regionalen Waren, deren Herkunft bis zum Erzeuger transparent gemacht wird.

**Strategieoption II:** Kooperative Lösungen in der Wertschöpfungskette, im Bereich Anbau, Logistik, Verpackung, Kühlen etc.

Beide Strategien können folgende Ausrichtung haben:

1. Einzelbelieferung von Märkten durch einen Betrieb: GLOBUS, Füllhorn
2. Belieferung mehrerer regionaler Handelshäuser: GLOBUS, WASGAU, Edeka

Im Rahmen der regionalen Wertschöpfungspartnerschaften ist im Detail zu klären: welche Produkte/Mengen, welcher Lieferzeitraum, welche Verpackung, wer verpackt (Förderung von Investitionen im Betrieb, Lohnverpacken in Kooperationen), Preise, Verbraucherkommunikation/Marketing, Kommunikationsregeln zwischen den Partnern, wer stellt die Logistik, welche Unterstützung durch BIOKOOP, Beratung, Verbände etc. ist notwendig.

#### 4.2.3.5. Workshop II

**Organisation und Durchführung.** BIOKOOP „ersetzte“ und unterstützte für die Akteure temporär das „interne Unternehmensradar und externe Marktradar“ in Richtung Bio+Regionalität durch Vorstellen aktueller Trends und Konzepte. Umfängliche Informationen dazu sind für Produzenten oft nur schlecht zugänglich, so dass die Attraktivität dieser Betriebsentwicklungsoption nicht erkennbar ist. So ist bspw. zu definieren, welche konkreten Chancen sich für Bio-Gemüse durch die Megatrends Nachhaltigkeit (Antwort auf knapper werdende Ressourcen, Klimawandel) und Wellness (zunehmend bewusster getroffene Konsumententscheidungen für

Gesundheit und Wohlbefinden) für die Produzenten in der Pfalz ergeben können. Bisherige Verhaltensweisen in den Lieferketten führen jedoch zu einem Teufelskreis: Durch zu geringen Austausch von Informationen und Grad von Kooperation zwischen Handel und Produktion und auch den anderen Akteuren im regionalen Netzwerk kommt es zu Fehlentscheidungen im Betrieb, so dass nicht handelsgerecht produziert und geliefert wird. Daraufhin reduziert der Handel den Informationsaustausch weiter, der Betrieb hat keine Informationen für Korrekturen, der Betrieb gerät ins Risiko. Aber auch der Handel verfügt so nicht über die Ware in der gewünschten Qualität und Menge und weicht auf Importe aus und kann so das zunehmende Interesse des Verbrauchers an regionaler Bio-Ware nicht nutzen. In der Region Pfalz gibt es bereits eine Vielzahl von regionalen und Bio Vermarktungskonzepten im Naturkost- und Lebensmitteleinzelhandel (siehe 1. Workshop). Bisher wird das vorhandene Potential nicht ausreichend genutzt, es fehlt an Bio- und Umstellungsbetrieben, um eine kritische Masse zu erreichen, mit der der Pfalzmarkt als leistungsfähiger Bündler auf den Handel zugehen und die Regionalmarketingkonzepte mit Bio-Ware füllen kann. Dabei zu berücksichtigen sind nationale und internationale Wettbewerber sowie Erwartungen des Handels an Bio-Lieferanten (Bio-Glaubwürdigkeit, Transparenz, Leistungsfähigkeit) sowie die unterschiedlichen Konsumententypen in den jeweiligen Handelsformen. Für die Umsetzung einer Bio-Strategie in der Pfalz bieten die Bio-Anbauverbände z.B. Konzepte, um Rückverfolgbarkeit und Transparenz bis hin zum Verbraucher zu kommunizieren, Fach- und Umstellungsberatung an.

Der zweite Workshop wurde vom Pfalzmarkt und dem DLR am Queckbrunnerhof organisiert. Die Teilnehmer hatten sich nach dem ersten Workshop als Gruppe mit Interesse am BIOKOOP Ansatz gefunden und innerhalb der Erzeugergruppe Interesse signalisiert.

**Auswertung und Ergebnisse.** Den Teilnehmern wurde zur Situation und Stand im Prozess passendes externes Expertenwissen zur Verfügung gestellt. Dadurch wurde einerseits die bisher mangelnde Kommunikation mit den Bio-Verbänden und damit einhergehende Lücken beim Bio-Know-how sowie die Unsicherheit bezüglich der Marktentwicklungen und Anforderungen des LEH/ der Discounter an Bio Produkte adressiert. Zudem wurde eine im Rahmen von BIOKOOP in Kooperation mit der FH Geisenheim erstellte Studie zu den regionalen Verbrauchererwartungen an regionales Bio Gemüse im Naturkosthandel und regionalen LEH vorgestellt. Bei dieser exemplarischen Befragung im Naturkost- und Lebensmitteleinzelhandel stellte sich einerseits heraus, dass Regionalität bei Bio-Intensivkäufern nicht so wichtig bewertet wurde wie im LEH. Im LEH sind durch Regionalstrategien Bio-Produkte besser zu platzieren und könnten neue Kundensegmente erreichen. Mitbedingt durch fehlende Informationen zu Bio-Produkten im LEH fehlt hier den Verbrauchern das Wissen um und damit das Vertrauen in die ökologische Produktion<sup>119</sup>. Diese kleine Befragung in zwei Filialen war aufgrund der Diskussionen um die Verlässlichkeit der Nachfrage nach regionalen Bio Produkten initiiert worden. Die Art der Informationsbereitstellung wurde von allen sehr geschätzt.

Im Diskussionsteil wurde eine Vision und nächste Schritte hin zu mehr und zielorientierter Kooperation unter den Erzeugern erarbeitet. Im Ergebnis besteht am Pfalzmarkt eine Gruppe von Verbands- und EU-Biobetrieben, die an gemeinsamen Kooperations- und Marketingkonzepten arbeiten. Diese Arbeiten in der Gruppe wurden durch eine Bachelorarbeit unterstützt, die eine Marketingstrategie für regionales Pfälzer Bio-Gemüse erarbeitet hat. Die Annahmen und bisherigen Ergebnisse von BIOKOOP konnten so bestätigt und weiter konkretisiert werden<sup>120</sup>.

#### 4.2.4. Reflexion der Fallstudie

Trotz schwieriger Voraussetzungen ist es aufgrund des Interesses der Erzeuger gelungen, eine Gruppe zu installieren, die bereits allein durch die Bündelung ihrer Ware als Lieferant für den LEH attraktiver geworden ist und den Umsatz steigern konnte. Im Rahmen bestehender Erzeugerorganisationen ist es jedoch eine Herausforderung für die Leitung, Bio und konventionell konzeptionell und praktisch stringent nebeneinander

<sup>119</sup> Zehfuß und Gresch 2010

<sup>120</sup> Zehfuß 2012

zum beiderseitigen Nutzen strategisch und proaktiv zu führen. Hier wird deutlich, dass Konzepte für regional+bio vor der Herausforderung stehen, Werte, die die Kooperation im Netzwerk begründen sollen, in Praxis auch im Konsens umgesetzt werden müssen. Durch die Differenzierung der Werte allein im Bio-Bereich durch die verschiedenen Verbände und die EU-Bio-Verordnung stellt das Finden und leben gemeinsamer regionaler Bio-Werte für die Beteiligten als Herausforderung dar (EU-Bio oder Verbands-Bio? Wie groß darf ein Bio-Betrieb sein?). Auch die auf Erzeugerebene sinnvollen und dann auch einzuhaltenden Regeln für das gemeinsame Erreichen eines Ziels stellt die Beteiligten vor Herausforderungen. Obwohl hier deutlich wird, dass die verschiedenen Interessenslagen moderiert und bearbeitet werden müssten, um die Ziele nachhaltig zu erreichen, bleibt auch in dieser Fallstudie zu klären, welche Institution in der Region zukünftig die Moderation des Netzwerkes übernimmt.

#### 4.2.5. Fallstudie Papenburg

##### 4.2.5.1. Ausgangslage

Bio-Markt Niedersachsen. In Niedersachsen bewirtschaften derzeit ca. 1.286 Betriebe eine Öko-Fläche von ca. 71.245 ha. Dies entspricht einem Ökoflächenanteil von 2,7% an der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche des Bundeslandes<sup>121</sup>. In den vergangenen zwei Jahren stiegen die Zahl der Betriebe und die ökologisch bewirtschaftete Fläche an, wobei sich das Wachstum jedoch verlangsamte. Dies lag insbesondere auch an der hohen Rückumstellerquote (> 5%) der Erzeuger im Jahr 2008<sup>122</sup>. Dennoch ist die Fläche gegenüber dem Vorjahr 2007 um 2,6% und die Zahl der Erzeuger um 3,5% gewachsen. Darin spiegelt sich generell der bundesweit zu beobachtende Trend einer abnehmenden durchschnittlichen Betriebsgröße auch in Niedersachsen wieder. Dennoch gibt es auch hier gegensätzliche Tendenzen, so bekundeten in einem sehr erfolgreichen Beratungsprojekt zum Einstieg in die Bio-Branche vor allem große Betriebe mit einem hohen Ackerbauanteil ein offenkundiges Umstellungsinteresse<sup>123</sup>. Niedersachsen ist das bedeutendste Anbaugebiet für Spargel. Weitere wichtige Gemüsekulturen sind Eissalat, Grünkohl sowie Topfkräuter, letztere v.a. in Bioqualität. Die konventionellen Kulturen werden überwiegend in spezialisierten, konventionellen Gemüsebetrieben, deren Anbauflächen in der Vergangenheit deutlich stiegen, angebaut<sup>124</sup>.

In Niedersachsen gibt es ca. 900 ökologisch verarbeitende Unternehmen. Allerdings hinkt auch hier die Bio-Erzeugung den Entwicklungen in der Verarbeitung und im Bio-Absatz hinterher, so dass eine Abnahme des Selbstversorgungsgrades mit niedersächsischen Bio-Produkten zu erwarten ist. Dem soll mit Hilfe des BIOKOOP Projektes und der einhergehenden Zusammenarbeit mit der niedersächsischen Gartenbauzentrale Papenburg, entgegengewirkt werden.

**BIOKOOP-Partner Gartenbauzentrale Papenburg (GBZ).** Die der Gartenbauzentrale Papenburg angeschlossenen Unterglasbetriebe sind durch eine hoch spezialisierte Betriebsausstattung und zumeist in sich geschlossener Kultursysteme gekennzeichnet. Zu den Hauptkulturen zählen u.a. Topfkräuter (Marktführer) und Gurken und Zierpflanzen, deren Vermarktung über die Gartenbauzentrale Papenburg erfolgt. Trotz der marktfernen Lage bestehen gute Abnehmerbeziehungen zum LEH, der den Hauptabsatzkanal darstellt. Erfahrungen besitzt die GBZ bei der Vermarktung von Bio-Topfkräutern: 7 Papenburger Betriebe stellen diese nach Bioland- bzw. Naturlandrichtlinien her. Dabei hängt die Wirtschaftlichkeit der Produktion stark von den Abnahmekapazitäten der Handelsketten ab. Da aktuell ein Abnehmer abgesprungen ist, bestanden zu Projektbeginn Überkapazitäten, die zu konventionellen Preisen vermarktet werden mussten. Zusätzlich sind in den Sommermonaten Überkapazitäten an Bio-Topfkräutern vorhanden.

<sup>121</sup> Vgl. BMELV 2009

<sup>122</sup> Vgl. KÖN 2009a

<sup>123</sup> Vgl. KÖN 2009b

<sup>124</sup> Vgl. Zum Eschenhoff 2009

In mehrfachen Gesprächen wurden mit dem Geschäftsführer und dem Beauftragten für Qualitätssicherung und Organisation der Standort und die Entwicklungsoptionen der Gartenbauzentrale (GBZ) hinsichtlich der Produktion von Bioprodukten diskutiert. So ist die GBZ an der Erweiterung ihrer Produktpalette und Produktionskapazitäten, an einem Produktaustausch, sowie an der alternativen Auslastung in saisonbedingten Zeiten der Über- und Unterproduktion interessiert, um das Risiko der Auslistung von Bio-Topfkräutern durch den LEH zu reduzieren. Den Schwerpunkt der Diskussion bildeten dabei das Interesse der Gartenbauzentrale an der Produktion von Biogurken unter Glas, die Entwicklung neuer Produkte, bzw. die Weiterentwicklung bestehender Produkte, auch bezüglich neuer Verwendungsmöglichkeiten. Daher wurden insbesondere die Marktsituation sowie Produktionsbesonderheiten von Bio-Gurken analysiert, um in einem weiteren Schritt mögliche Strategieoptionen für umstellungsinteressierte Betriebe abzuleiten. Die von BIOKOOP erarbeiteten Optionen wurden in sogenannten „Optigrammen“ (Option + Telegramm) kurz vorgestellt und wesentliche Informationen für die Weiterverfolgung der Optionen (Literatur, Bewertung, weiterführende Expertenkontakte etc.) zusammengefasst.

Interviews und eine Literaturrecherche ergaben, dass regional/ in Deutschland angebautes Fruchtgemüse, wie z.B. Gurken, in Bio-Qualität vom Handel gesucht wird, jedoch Fragen der Produktionstechnik und damit einhergehenden Produktionskosten wesentliche Hindernisse für die Etablierung einer heimischen Bio-Salatgurkenproduktion unter Glas darstellen. Da bereits internationale Anbieter auf dem Markt agieren, steht die Wettbewerbsfähigkeit einer deutschen Bio-Gurkenproduktion im Zentrum der Betrachtung für interessierte Betriebsleiter. Ein weiterer zu berücksichtigender Faktor ist, dass dem aktuellen Stand der Richtlinien der EG Ökoverordnung und den Richtlinien der Anbauverbände folgend ein Anbau im Gefäß nur erlaubt ist, wenn die Pflanze auch in diesem verkauft wird. Dadurch können spezialisierte Gurkenbetriebe, die auf Steinwolle in versiegelten (meist gepflastert) Gewächshäusern produzieren, nicht auf ökologische Produktion umstellen. Somit entfiel die ursprünglich im Antrag dargelegte Option, die Produktion von Fruchtgemüse unter Glas im heimischen Anbau voranzubringen.

#### 4.2.5.2. Workshop I

**Organisation und Durchführung.** In Papenburg wurde nach Vorgesprächen mit BIOKOOP deutlich, dass neue Produkte die bestehenden Kapazitäten der Bio-Betriebe besser auslasten können und so neue Marktsegmente, die langfristig die Umstellung weiterer Betriebe ermöglichen, erschlossen werden können. Es wurden fünf Optionen in „Optigrammen“ ausgearbeitet, davon wurden im Workshop drei zur weiteren Informationsbeschaffung und gemeinsamer Bewertung mit dem Handel ausgewählt. Unterstützt durch externen Experteninput wurden gemeinsam mit dem Handel anhand eines vorbereiteten Bewertungsschemas Chancen und Risiken der Produktoptionen diskutiert und bewertet. Der Workshop wurde extern moderiert. Es nahmen die 7 Bio-Betriebe, die Beraterin, ein Vertreter des LEH sowie die Leitung des Partners Gartenbauzentrale teil.

**Auswertung und Ergebnisse.** Zur Erzielung eines Mehrwertes ist eine koordinierte Absprache des Marketings zwischen den Handelspartnern notwendig. Hier liegen noch Verbesserungspotentiale für bestehende Produkte. Die gemeinsame Vorgehensweise der diskursiven Produktoptionsbewertung wurde von allen Beteiligten geschätzt, da so Hindernisse in der Produktion und Knackpunkte im Verkauf im LEH gleichzeitig sichtbar wurden.

Auf Grundlage der obigen Situationsanalyse sowie der Gespräche mit den Partnern vor Ort wurden Strategieoptionen für umstellungsinteressierte Betriebe entwickelt von denen sich nach dem Workshop die Option Produktneu- und Weiterentwicklung als erfolversprechend herauskristallisiert hat. Prozessbegleitend sollten in ausgewählten Betrieben Testanbauserien durchgeführt werden und die Beratung Informationen zu Sortenwahl und Kulturtechnik beisteuern. Für die Gruppe wurde eine Kontaktliste und für alle zugängliche Dokumentenserver bereitgestellt sowie interne Folgetreffen ohne BIOKOOP sowie ein weiterer Workshop mit dem Handel zur Bewertung der Prototypen vereinbart.

#### 4.2.5.4. Workshop II

Organisation und Durchführung. In mehrfacher Abstimmung mit dem Projektpartner wurde der zweite Workshop so geplant, dass Prototypen vorgestellt werden konnten. Da aufgrund der vielfachen Feedbackschleifen eine Arbeitsebene erzielt werden konnte, wurde der Workshop vom Projektteam moderiert.

BIOKOOP stellte zunächst die vorläufigen Ergebnisse der fortlaufenden Reflexion des Prozesses und der bisherigen Interaktionsmechanismen in der Lieferkette vor. Darüber hinaus gab das Projektteam spezifische Informationen zu aktuellen Trends und Möglichkeiten, wie Bio-Produzenten am Beispiel der Produktoptionen davon profitieren können.

Die Produktprototypen wurden gemeinsam diskutiert und bewertet, wobei weitere Optionen entstanden und auch neue Knackpunkte für die Weiterentwicklung sichtbar wurden.

**Auswertung und Ergebnisse.** Für den Partner Gartenbauzentrale ergeben sich weitere Optionen, die Potentiale für Bio-Gemüse zu nutzen. Damit ist eine weitere Anpassung der Feedback-Mechanismen in der Wertschöpfungskette verbunden. Die inhaltliche Arbeit in der Gruppe an den Produkten wurde auch von den Erzeugern geschätzt, die von sich aus auch weitere Produktvarianten bestehender Produkte der GBZ einbrachten. Aus dem Austauschprozess ergab sich somit ein Pool an Produktideen, der selbständig weiterentwickelt werden kann. Im Gegenzug erklärte sich der Handel bereit, von seiner Seite Informationen für weitere Entwicklungsschritte zu liefern. Innerhalb der Erzeugerkooperation sind nachfolgend Anbauabsprachen zu treffen und das Marketing weiter zu planen.

#### 4.2.6. Reflexion der Fallstudie

Die Option der Produktweiter- und Neuentwicklung und der verbesserten Abstimmung des Marketings mit dem Handel sind Wege, um den Umsatz mit heimischen Bio-Gemüseprodukten zu steigern. Für die Betriebe und Erzeugerorganisation stellt sich die Herausforderung, wie Produkttests und Feedbackschleifen in den laufenden Saisonbetrieb integriert werden können. Verzögerungen und Flops, die durch die Arbeit mit natürlichen Betriebsmitteln entstehen können, sind dabei durch eine kontinuierliche Kommunikation mit den Kunden Schlüssel zur Beziehungspflege. Dabei ist ein Prozesskoordinator vor Ort mit den entsprechenden Befugnissen hilfreich. Auch Produkte, die bereits von anderen Anbietern auf dem Markt sind, können durch die Pflege der Kommunikation mit den Kunden sowie Qualität und Verlässlichkeit gegenüber anderen Lieferanten bevorzugt werden. Für die Beteiligten ist zwischen Erzeugern und EO zu klären, wie die Veränderungen in das bestehende Regelsystem sowie in die Organisationsstruktur integriert werden können. Nicht immer eindeutig im Bereich Bio-Obst und -Gemüse ist die Anbindung an Regionalkonzepte. Auch die verschiedenen Marketingstrategien des Handels erschweren es auf Erzeugerebene heimisches Bio-Obst und -Gemüse strategisch zu vermarkten.

Der ökologische Unterglasanbau von Hauptkulturen wie Gurken ist in bestehenden Gewächshausanlagen kaum zu erwarten. Vor allem bei Gurken treten in der intensiven Produktion Probleme der Bodengesundheit auf, die die Entwicklung von Steinwoll-Kulturverfahren bedingt haben. Während bei Tomaten neue Anlagen entstehen, sind Experten aufgrund des hohen Kulturrisikos bei Gurken bei den derzeitigen Marktbedingungen skeptisch, ob hier in den nächsten Jahren Entwicklungen zu erwarten sind.

### 4.3. Phase IV: Diskussion der Ergebnisse, angepasster theoretischer Bezugsrahmen und fallübergreifende Schlussfolgerungen

#### 4.3.1. Wie tragen die Interaktionen in der gesamten Kette seit Jahren zur Reproduktion des Phänomens bei?

Durch die fallübergreifende Auswertung der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen im Beziehungsgefüge der



regionalen Akteure als Voraussetzung für eine Ausweitung der heimischen Bioproduktion, konnten allgemeine Aussagen getroffen werden, wie sich die Situation in den vergangenen Jahren immer wieder reproduziert hat. Dazu soll zunächst zurückgreifend auf die Strukturierungstheorie von Giddens dargestellt werden, welche mentalen Modelle der Akteure ihre Entscheidungen und deren Wechselwirkungen im System erklären. Im nächsten Schritt ist es dann mit Hilfe der Systemtheorie möglich aufzuzeigen, welche Effekte aus einer Fortsetzung dieser Interaktionsmechanismen entstehen.

Die folgende Abbildung zeigt, wie die Wertschöpfungsketten des Naturkosthandels und des Lebensmitteleinzelhandels (hier idealtypisch getrennt dargestellt) eingebettet sind in die Erwartungen der Gesellschaft und der Verbraucher auf der einen Seite und in die spezifischen Rahmenbedingungen durch die Konfiguration der Politik für den ökologischen Gemüsebau, die Gestaltung der Angebote von privatwirtschaftlich und öffentlichen Unterstützungsinstitutionen (Verbände, Beratung) sowie die Leistungen der Forschungslandschaft auf der anderen Seite. Während in der Gesellschaft aktuelle Megatrends (Verknappung der Ressourcen, individuelles Bewusstsein für Gesundheit und Wohlergehen) und Konsum-Trends wie Regionalität und ethische Attribute von Lebensmitteln einen pull-Effekt des Marktes vermuten lassen, sind die Signale auf der anderen Seite indifferent. So ist für die Politik das Geschehen im Markt für Bio-Gemüse von außen nur schwer erkennbar, da es sich um eine spezialisierte Nische handelt und die Dokumentation von Mengen und Preisen nicht leicht zugänglich bzw. auf regionaler Ebene kaum existent ist. Dadurch sind für die Politik trotz Erkennen des Phänomens auf bundes- und auch auf regionaler Ebene Lenkungsfaktoren nicht leicht erkennbar und es werden daher keine spezifischen Impulse gesetzt. Da jedoch die Politik für die Akteure die Funktion der Validierung von gesellschaftlichen Trends hat, sind die Akteure in einer abwartenden Haltung, ob denn die Anforderungen von Verbrauchern und Gesellschaft einen langfristig belastbaren Trend für die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten darstellt. Frischgemüse stellt spezifische Anforderungen an das Handling und die Logistik. Die Strukturen der Anbauverbände sind traditionell bedingt jedoch auf Produkte aus Ackerbau und Tierproduktion spezialisiert, da die Vermarktung von frischem Gemüse zu Beginn der Entwicklung des Bio-Marktes typischerweise durch die Betriebe selbst in der Direktvermarktung organisiert wurde. Dieses Bild des direktvermarktenden Bio-Gemüsebaubetriebs ist teilweise als „mentales Modell“ präsent, infolge dessen größere, indirekt absetzende Gemüsebaubetriebe noch „nicht ins Bild passen“ weil es wenige best-practice Beispiele gibt und auch weil von den bestehenden Bio-Betrieben Konkurrenz befürchtet wird. Dies führt bei den Verbänden dazu, nicht die Notwendigkeit einer Bereitstellung weiterer spezifischer Leistungen für den Bio-Gemüsebau zu erkennen. Aber den Betrieben fehlt auch eine Orientierung gebendes Beispiel. Zudem ist der Markt für frisches Gemüse von einem eng getakteten Saisongeschäft und einem stark internationalen Wettbewerb geprägt, in dem (Verbands-) Erzeugerorganisationen eine schwierige Mittlerrolle zwischen den Interessen ihrer Mitglieder und den Anforderungen des Marktes einnehmen. Bioland verzichtet deshalb auf ein Engagement in der Bio-Gemüsevermarktung. In der Folge kommen jedoch von den Verbänden wenige „Bio-Gemüsespezifische“ Impulse. Die öffentlich finanzierten Unterstützungsinstitutionen des landwirtschaftlichen Wissenssystems sind regional sehr unterschiedlich aufgestellt und haben es unterschiedlich gut vermocht, den Bio-Obst- und Gemüse-Anbau in Forschung, Beratung, Versuchswesen, Politik zu integrieren. In der Folge steht den Betrieben in den Regionen z.B. eine qualitativ unterschiedlich spezialisierte Gemüsebauberatung zur Verfügung. Mechanismen zur Bestimmung von Versuchsfragen mit den Betrieben sind regional unterschiedlich gut etabliert. Allgemein fühlen sich die Berater zum aktuellen Marktgeschehen, der Nachfrage nach bestimmten Produkten und zu wesentlichen Akteuren ungenügend informiert und erhalten dazu nur im Beratungsgespräch von den Betrieben zufällig Informationen. In der Folge können sie bestehende und auch umstellungsinteressierte Betriebe beim Knackpunkt Vermarktung kaum zielorientiert beraten. In der Untersuchung wurde deutlich, dass Ergebnisse aus der Forschung zum Ökolandbau (z.B. des BÖLN) nur einem Teil der Experten als handlungsleitende Information zur Verfügung stand. Modellhafte Berechnungen der Anreizwirkung von Umstellungsprämien, wie sie in der Agrarökonomie verbreitet waren, adressieren nicht den gesamten Ursachenkomplex der Umstellungshindernisse. Handel,

Erzeugerorganisationen und Erzeuger verharren nicht selten aufgrund bestehender Rollen- und Machtkonstellationen in einer abwartenden Haltung, auf dass die jeweils andere Seite Zeichen verlässlichen Handelns sende (z.B. durch nachfragegerechte Produktion, durch Abnahmegarantien). Während in den Lieferketten des LEH das Angebot so heimische Bioware nur langsam wächst (außer Möhren), so sind im Naturkosthandel bestehende Lieferpartnerschaften Stärke für alle beteiligten Akteure und Schwäche in Bezug auf die Aufnahmekapazität neuer Erzeuger zugleich. Hier ist Betrieben nur nach sorgfältiger gemeinsamer Sortimentsabsprache eine Umstellung anzuraten. Gleichwohl besteht hier wie noch stärker im LEH (und in der Verarbeitung) der Druck, sich am internationalen Wettbewerb und den inzwischen etablierten Konsumentenansprüchen messen lassen zu müssen. Knackpunkt für die Reproduktion der geringen Ausnutzung der Absatzpotentiale für heimisches Biogemüse ist, dass die jeweiligen aktuellen Interessenslagen für die Akteure nur schwer zu durchschauen sind. Vor allem Erzeuger haben meist nur bruchstückhaft Informationen zum aktuellen Geschehen und Beziehungsgefüge in den Wertschöpfungsnetzwerken. Bedingt durch das hektische Tagesgeschäft bleibt kaum Zeit für Kommunikation, Vertrauensaufbau, gemeinsame strategische Überlegungen und gemeinsame strategische Ausrichtung der Aktivitäten. Vereinzelt versuchen größere Erzeuger Bio-Gemüse auf einen vermuteten Markt hin zu produzieren. Diese Ware ist jedoch teilweise nicht in die Planungen des LEH eingebunden, wodurch ad hoc Schwierigkeiten durch nicht angepasste Mengen entstehen können und die Ware ggf. nicht zum erhofften Preis oder in der erhofften Menge abgenommen wird. Diese Nichtabstimmung von Angebot und Nachfrage wird jedoch von diesen Betrieben als Beleg für das eigentlich nicht vorhandene Marktpotential ausgelegt und da sie meist auch gleichzeitig Multiplikatoren und Meinungsführer im Berufsstand sind, dort an die anderen Betriebe kommuniziert. Dadurch werden umstellungsinteressierte Betriebe beim wichtigsten Umstellungshindernis – dem Absatzrisiko – in der Entscheidungsfindung nach hinten geworfen und es verfestigt sich ein grundsätzliches Misstrauen dem LEH gegenüber, das Kommunikationsbarrieren verfestigt.

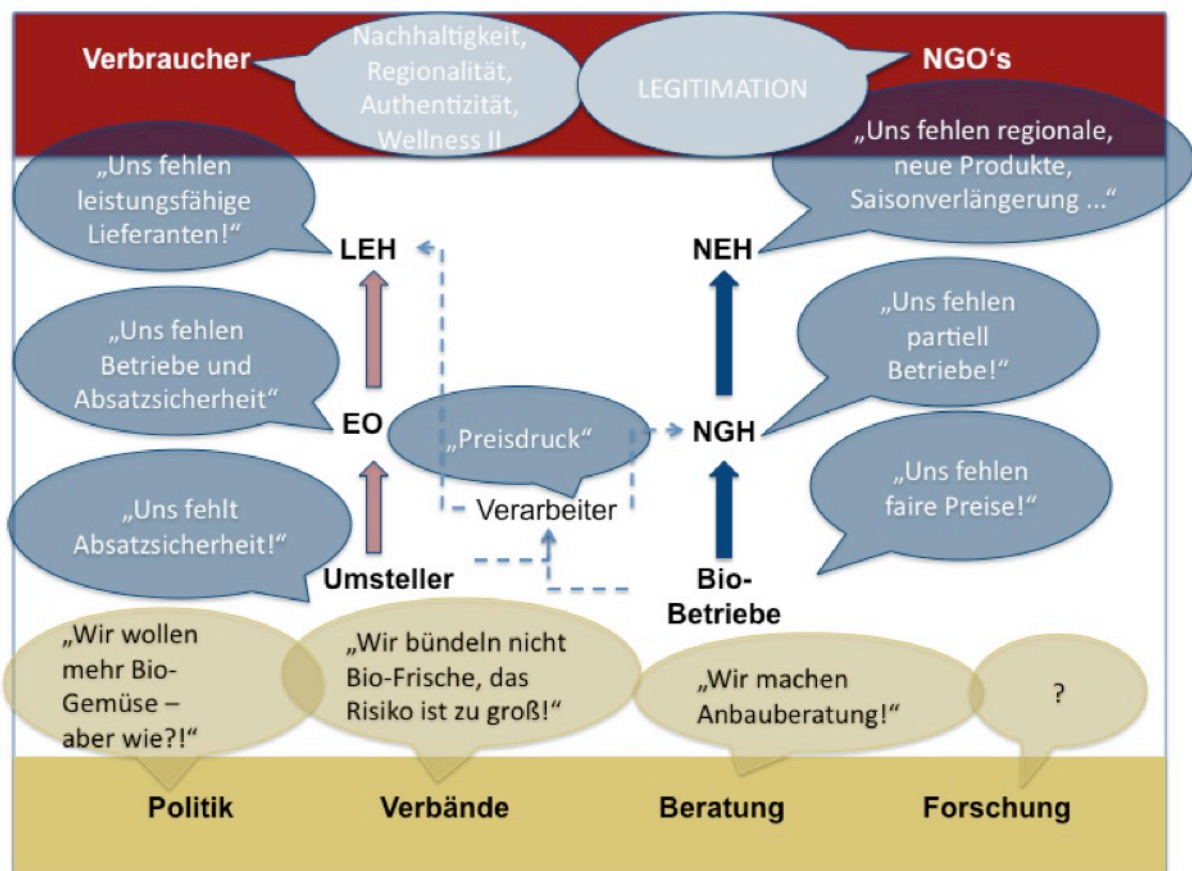


Abbildung 11: Interaktionen in Lieferketten für Bio-Gemüse, die zur Reproduktion des nicht genutzten Marktpotentials für regionales Gemüse beitragen (Quelle: eigene Darstellung)

Nachdem mit der „Draufsicht“ auf das System reproduzierende Interaktionsmechanismen und ihr Ursprung in mentalen Modellen erklärt wurden, zeigt die folgende Grafik nun, wie diese sich widersprechenden Signale auf Einzelakteursebene verarbeitet und handlungsleitend werden.

Betriebe, die umstellen wollen, betrachten in ihrem Entscheidungsprozess alle Risikofaktoren und ihre Möglichkeiten, diese durch das eigene kultivatorische und unternehmerische Verhalten zu minimieren. Da das Verhalten der anderen Akteure in den Lieferketten für sie – zunächst von außen – betrachtet wenig Sicherheit bietet, suchen sie nach Möglichkeiten, dies zu minimieren. Das ist einerseits durch Direktvermarktung möglich oder bei entsprechendem Zugang und Aufnahme in das Netzwerk des Naturkosthandels. Wird diese Strategie gewählt, bewirkt dies jedoch wiederum, dass für die größeren Strukturen des LEH nicht mehr Ware zur Verfügung steht.

Gleichsam ist es für Unternehmen des Handels von grundlegendem Interesse, die Nachfrage zu bedienen, um ein zuverlässiger Anbieter zu sein, sind entsprechende Mengen und Qualitäten vorzuhalten. Ist dies ohne weiteres mit heimischer Ware nicht möglich, weil kein Bündler die Ware zusammengefasst anbietet (unerkannte Handlungsbedingungen) so muss auf ausländische Ware zurückgegriffen werden. Während der Kunde oder Endverbraucher im Ergebnis zwar z.B. Bio-Blumenkohl oder Bio-Tomaten in der Auslage vorfindet, hat dies gleichzeitig (unbeabsichtigt) dazu beigetragen, den heimischen umstellungsinteressierten Erzeugern zu signalisieren, dass Bio nicht gleich regional sei und heimische Herkünfte vom Handel nicht bevorzugt würden. Damit reproduziert der Handel (unbeabsichtigt) eine Grundskepsis bei Erzeugern, die die Umstellungsbereitschaft senkt. Verstärkt wird dies durch das mentale Modell bei den Akteuren des LEH, mit Bio-Ware nur begrenzt Preisaufschläge realisieren zu können und dies in den Preisverhandlungen und mit Angebotsabfragen umzusetzen. Hier tritt dann ein Konflikt zwischen Werten, die mit den Produkten erzeugt und transportiert werden sollen und eine von Erzeugern als gering wahrgenommene Wertschätzung durch die Preispolitik des Handels zutage. Indem für den Handel und den Zwischenhandel nicht genügend Ware vorhanden ist, um den LEH beliefern zu können, weil zu wenige Erzeuger vorhanden sind, entstehen die jährlichen Absatzzahlen für heimisches Bio-Gemüse. Sie – und laut Interviewaussagen nicht das Potential – werden oft als Maßstab für Entscheidungen (z.B. Saisonplanung) herangezogen, was möglich ist. Aus den Interaktionen in der Lieferkette werden somit auch auf individueller Ebene Entscheidungen und Handeln bedingt, für die letztendlich stellvertretend die Dokumentation der Marktentwicklung steht.

Einen Ausweg aus dieser kollektiv produzierten Unsicherheit bietet das Verlassen dieser Mechanismen, um gemeinsam die Motivation der Akteure zu klären, die Ziele zu rationalisieren und umzusetzen. Gleichwohl verdeutlicht dieses Schema, dass idealtypisch Umsetzung 1:1 zu erwarten ist, da weiterhin mit unerkannten Handlungsbedingungen – und folgen, die auch außerhalb des Einflussbereiches der Akteure der Lieferketten liegen können, umzugehen sein wird.

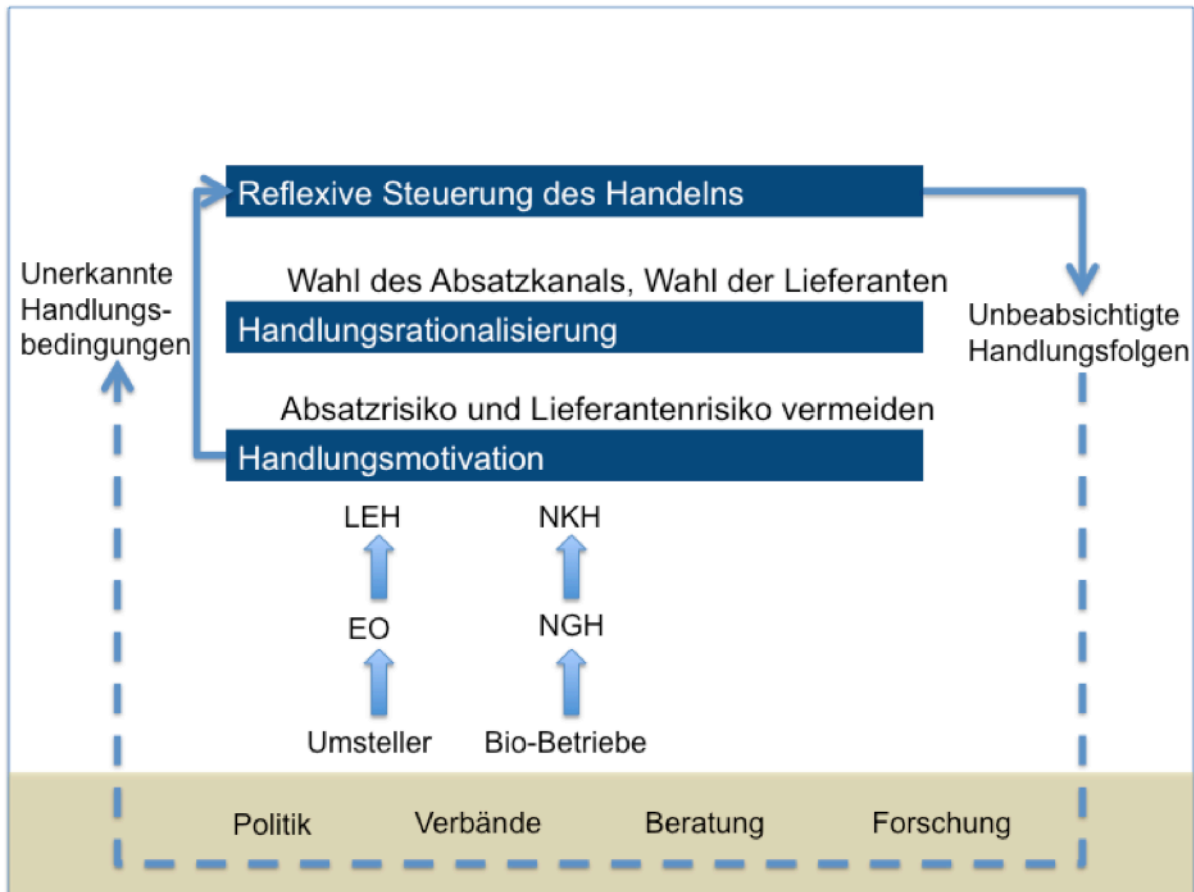


Abbildung 12: Reproduktionsmechanismen von Umstellungshindernissen im Netzwerk<sup>125</sup>

#### 4.3.2. Reflexion der Fallstudien und des Projektablaufes

Wesentliches Element der Untersuchung war die fallbegleitende Reflexion und Lernen durch das Projektteam und auch in Diskussion mit den Praxispartnern und Prozessbeteiligten. Die gemeinsamen nächsten Schritte wurden aus diesem Austausch abgeleitet und die theoretischen Schlussfolgerungen über die wissenschaftliche Interpretation der Ergebnisse wurde im Austausch kontinuierlich weiterentwickelt. Dokumentiert sind dieses Feedbackschleifen in Notizen, Protokollen, Präsentationen des Projektteams und Workshopprotokollen. Aufgrund der Sensibilität des Untersuchungsgegenstandes und zur Wahrung der unternehmerischen Interessen der Beteiligten, werden diese Dokumente nicht öffentlich zugänglich gemacht.

Im folgenden wird die abschließende Reflexion dokumentiert.

##### 4.3.2.1. Durch die Praxispartner

Zum Projektabschluss wurden die Projektpartner zu einem gemeinsamen Feedbackworkshop eingeladen, um die praktischen Ergebnisse des Projektes zu benennen, zu evaluieren und zu diskutieren. Zunächst wurden die Ergebnisse des Projektes durch das Projektteam erläutert. Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, wurde erläutert, warum sich das Phänomen der verzögerten Entwicklung der heimischen Bio-Gemüseproduktion seit Jahren reproduziert und auf welchen Ebenen welche Veränderungen stattfinden müssten, um die Situation zu verändern. Des Weiteren wurde illustriert, warum Veränderungen für die beteiligten Akteure wichtig sind und was in den einzelnen Unternehmen überprüft und ggf. verändert werden muss (z.B. Aufnahme und

<sup>125</sup> Angepasste Darstellung nach Giddens 1992, S. 56

Verarbeitung von Signalen). Zudem wurden Ursachen von Widerständen erklärt.

Dann sollten die Teilnehmer die Ergebnisse des Projektes reflektieren, die Diskussion wurde durch das Projektteam moderiert. Dabei ist noch einmal deutlich geworden, dass auch auf Seiten der Praxispartner zu Beginn eine grundsätzliche Skepsis bestand, was überhaupt im Rahmen des Projektes erreicht werden könne. Eine Frage an die Teilnehmer war, was mit BIOKOOP erreicht wurde und wie gut (auf einer Scala von 0 bis 100%) es erreicht wurde. Nachfolgend sind die Bewertungen für die Pfalz und Brandenburg aufgeführt:

- In Rheinland Pfalz ist eine Bewegung gekommen, was Bio angeht (65%)
- Mehr Interesse für Bio bei den konventionellen Betrieben (40%)
- Bessere Kommunikation (70%)
- 3 neue Betriebe (100%)
- Bildung einer „Bio-Gruppe“ (90%)
- Durch mehr Betriebe können mehr Produkte angeboten werden, dadurch konnte die Vermarktung insgesamt verbessert werden (80%)
- Es gibt mehr Engagement, mehr „Gruppe“ (85%)
- Erkenntnis: Bio-Gemüse in der Region: es besteht Beratungsbedarf zum Marktzugang, es bedarf einer Koordination des Netzwerkes Erzeugung/ Handel, fehlende Koordinierungsstelle (75%)
- Wissen um die Wichtigkeit von Kommunikation / Prozessen (90%)
- Eigene Sensibilisierung für die Wertschöpfungskette insgesamt (75%)
- Persönliches Coaching/ Feedback (100%)
- Kontakte, die über das Bionetzwerk hinausgehen (Handel, Lehr- und Versuchsanstalt) (75%)
- Neue Verbandsmitgliedsbetriebe Bio-Gemüse (100%)

Das ist aus Sicht der Projektpartner noch nicht geklärt:

- Wie kann die unkoordinierte Kommunikation in der Wertschöpfungskette verbessert werden? Wie kann die Kommunikation mit dem Handel langfristig gesichert werden?
- Wer bringt Neutralität, Moderation und den Blick für das Ganze zukünftig ein?

Es bestand Einigkeit, dass durch das Projekt ein Prozess in den Regionen in Gang gekommen ist, der durch das Projektende die Frage nach der Fortführung in den Fallstudienregionen aufwirft. Dazu wurde diskutiert und konkretisiert, wie die Ansprechpartner innerhalb der Erzeugerorganisationen/ Verbände und innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes für mehr heimisches Bio-Gemüse weiterarbeiten wollen.

#### **4.3.2.2. Durch das Projektteam**

Für den geplanten Fallstudienansatz verbunden mit Prozess begleitenden Beobachtungen und Eingriffen war die Bereitschaft der Partner zur Unterstützung des Konzeptes eine erfolgskritische Bedingung für das Gelingen des Projektes. Vor allem im Hinblick auf den Lebensmitteleinzelhandel war deshalb ein kritischer Evaluierungszeitpunkt nach 12 Monaten eingeplant, sowie die grundsätzliche Offenheit des Projektes, auch weitere für die Umstellung relevante Partner mit in die Untersuchung einzubeziehen. Diese Herangehensweise und Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen hat sich als wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes erwiesen, um die Prozesse in Wertschöpfungsketten untersuchen zu können und um Veränderungsprozesse, die mehr

regionales Bio-Obst und Gemüse ermöglichen, unterstützen zu können. Insbesondere in der Berlin-Brandenburger Fallstudie haben sich durch die lebhafteste Akteurskonstellation eine Obsterzeugergruppe und eine Kleinstherzeugergruppe um die Markthalle IX etabliert, die das Projekt in der Konstitution durch Moderation und strategische Unternehmensberatung unterstützen konnte.

Während in den ersten Workshops die Zeichnung eines gemeinsamen Bildes der Situation in den drei Regionen durch die Akteure im Vordergrund stand, lag der Schwerpunkt im Folgenden darauf, in das System einzutreten, gemeinsam mit den Akteuren die Lücken zu überbrücken, die sich in der Kommunikation und im Absatzgeschehen zeigten und Veränderungsprozesse zu initiieren und beobachtend zu begleiten. Aus diesen Erfahrungen heraus, und unter Einbeziehung der in den vorangegangenen Arbeitsphasen erhobenen Daten, wurde im letzten Projektabschnitt, den Akteuren ihr spezifisches Netzwerk im regionalen ökologischen Anbau und die darin liegenden Möglichkeiten, aber auch die Strukturprobleme aufgezeigt und Lösungen zur Verbesserung erarbeitet.

Die Begleitung der Umsetzung sah Feedbackschleifen vor, in denen BIOKOOP verschiedene Hilfestellungen in Form von Informationen, Veränderungsmanagement, Teamentwicklung, strategischer Managementberatung, Innovationsmanagement und Netzwerkmoderation leistete. Kurze Kommunikationswege wurden durch Kontaktlisten und genaue Zuordnungen von Personen zu Funktionen gewährleistet. Aufgaben wurden verteilt, Verbindlichkeit durch persönliche Kontakte und Verantwortungen geschaffen. Das Controlling wurde von den Akteuren eigenverantwortlich mit Rückmeldung an das Projektteam durchgeführt.

Sehr hilfreich war die allparteiliche Haltung des Projektteams, sich nicht auf etablierte Meinungsführerschaften, Macht- und Informationsasymmetrien, Vorurteile, und emotionale Befindlichkeiten einzulassen und stets eine sachliche Positionierung zu bewahren. Die Ansiedelung an der Universität und die Moderation durch eine externe Beraterin bzw. die Projektbearbeiterinnen gewährleisteten eine hohe Offenheit, Vertrauen und Motivation der Teilnehmer. Zudem wurde so permanent die Entwicklung des Prozesses kontrolliert und gesichert.

Wesentliche Änderungen im Vergleich zum Antrag waren:

- die Reduktion der Anzahl von Workshops und stattdessen individuelle Absprachen mit Projektpartnern und den weiteren BIOKOOP-Partnern.
- Wechsel der Moderation in den Folgewerkshops auf die Projektbearbeiterinnen, um die vorher in Feedback und individuellen Gesprächen etablierte Arbeitsweise in der gesamten regionalen Gruppe („Verbindlichkeit, Akzeptanz und Vertrauen“) zu stärken.
- Mehrfacher Wechsel der Ansprechpartner sowohl beim Partner Pfalzmarkt als auch durch Personalwechsel beim LEH führten zu vielfachen zeitlichen Verzögerungen.
- Offenheit in Bezug auf neue BIOKOOP Partner.
- Unterstützung der Workshops durch externe Experten.
- Verlängerung des Projektes um 2 Monate zum Ziel des Wissenstransfers.
- Starke Einbettung des Themas Umstellung in die Zusammenhänge des Veränderungsmanagements und der Organisationsentwicklung um die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu sichern.

Zum Projektabschluss und vor Erstellung des Praxisleitfadens hat das Projektteam den Aktionsforschungsprozess intern anhand des Evaluierungsleitfadens für transdisziplinäre Forschung von Bergmann et al. sowie durch externes Prozess-Coaching durchgeführt<sup>126</sup>.

Die Erreichung der Sachziele konnte durch das Projektteam bestätigt werden. Die Möglichkeit, die bessere

<sup>126</sup> Bergmann et al. 2005

Koordination und Kooperation in der Wertschöpfungskette die Chancen für heimische Bio Erzeuger und Umsteller zu erhöhen, wurde bestätigt. Es wurden Anforderungen, Modalitäten und Strukturen gemeinsam definiert, auch wenn dies ggf. hätte noch konkreter ausfallen können, aufgrund der Akteurskonstellation aber nicht immer möglich war. Grundsätzlich ist die Umstellung ein finanzielles Risiko für Erzeuger, dass sich jedoch durch Anschluss an eine Bio-Erzeugergruppe, erfahrene Vermarkter und für alle klare Absprachen bei Kulturen, Mengen etc. minimieren lässt. Ohne diese Absprachen ist von einer Umstellung und von der ungerichteten Lieferung von Ware in einen Abstrakten Markt abzuraten. Wesentlich ist für die Akteure, den Markt als durch ihre Interaktion, Entscheidungen und Handeln im Wertschöpfungsnetzwerk bestehendes Gefüge zu verstehen, in dessen Folge Kommunikation und Koordination wichtige Element sind. Die beteiligten Erzeugerorganisationen konnten in ihrer Mittlerfunktion gestärkt werden und sind sensibilisiert für notwendige organisatorische Veränderungen. Damit hat der LEH in den Fallstudienregionen Ansprechpartner, um gemeinsam Chancen im Bio-Gemüsesegment zu nutzen. Um das Wissen um Lenkungs- und Erfolgsfaktoren in solchen komplexen Wertschöpfungsnetzwerken zu transferieren, ist ein Leitfaden und eine Weiterbildungsveranstaltung (Biofach) erstellt worden.

Auf wissenschaftlich-theoretischer Ebene konnten Erkenntnisse zu Reproduktionsmechanismen in Wertschöpfungsnetzwerken gewonnen werden. Hier besteht jedoch noch weiterer Forschungsbedarf, wie durch Organisationsentwicklung, Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement langfristig Effekte bei der Gestaltung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke aus innovativen Nischen heraus erzielt werden können.

Die Einbeziehung des LEH war einerseits notwendig und förderlich für das gemeinsame Verstehen der Situation, jedoch stellte sich als Herausforderung dar, dass nunmehr in einem nächsten Schritt auf noch übergreifenderer Ebene Veränderungen mit anderen Unternehmensbereichen abgestimmt werden müssten. Aufgrund der Organisationsgröße des LEH ist dies allein ein langwieriger Prozess, der den Rahmen des Projektes übertraf.

Die Initiierung und Koordination von Veränderungen auf den verschiedenen Ebenen des Wertschöpfungsnetzwerkes ist allein für ein Forschungsprojekt wie BIOKOOP eine zu große Aufgabe. Jedoch konnten im Projekt methodische und auch persönliche Voraussetzungen geschaffen werden, um nun weiter an der Erschließung des Marktpotentials für heimisches Bio-Obst und Gemüse zu arbeiten.

Aus forschungspraktischer Sicht stellte der hohe Koordinationsaufwand eine fortlaufende Herausforderung für die Erreichung der wissenschaftlichen Ziele durch das Projektteam dar. Die Rolle als Prozesspromotor und -moderator bei zeitgleichem Erkenntnisinteresse war an verschiedenen Punkten immer wieder zu explizieren.

Nach der Betrachtung der praktischen Ergebnisse wird im folgenden auch die theoretische Reflexion in Form des angepassten theoretischen Bezugsrahmens dargestellt.

#### **4.3.2. Konzeptionelle Erweiterung des theoretischen Bezugsrahmens**

Nach der Ausgangsanalyse wurde der theoretische Bezugsrahmen so erweitert, dass die Interaktionen und Austauschbeziehungen systematisch erfasst werden konnten. Durch die empirischen Arbeiten wurde eine wesentliche Ausgangshypothese der Untersuchung bestätigt: die Umstellungsentscheidung ist eingebettet in komplexe Interaktionen, die von außen nur schwer erkennbar sind.

Aufbauend auf dem innovation community Ansatz<sup>127</sup> unterscheiden wir im Wertschöpfungsnetzwerk Ökologischer Gemüsebau zwischen 3 Ebenen: dem Wertschöpfungsnetzwerk, das sich aus Sub- und Supersystem zusammensetzt, die Ebene der Organisation sowie eine persönlich- individuelle Ebene. Dabei sind die am Subsystem des Wertschöpfungsnetzwerkes beteiligten Akteure diejenigen, die konkret an der Produktion und Vermarktung von Bio-Gemüse beteiligt sind. Sie erhalten regelnden Einfluss durch das

<sup>127</sup> Lynn et al. 1996

Supersystem, worunter im wesentlichen die technologischen, marktlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen fallen. Die Interaktion der Akteure beider Systeme und untereinander tragen zur Ausbildung von Wertschöpfungsketten bei. Dabei sind Koordination, Kooperation, Komplexität, Macht, Wechsel, Fakten, Flexibilität und Wahrnehmungen steuernde Momente. Oft sind an den Wertschöpfungsketten Unternehmen und damit Organisationen, beteiligt. Hier wirken die intern etablierten Strukturen und Mechanismen etc. auch auf die Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerkes. Nicht zuletzt sind Individuen Teil der am Wertschöpfungsnetzwerk beteiligten Organisationen, und durch deren individuellen Wahrnehmungen, Lernverhalten, Rollenverhalten etc. wird die Organisation und darüber das Wertschöpfungsnetzwerk beeinflusst. Vor dem Hintergrund dieses komplexen Systems ist es verständlich, dass eine systemische Betrachtung von Umstellungshindernissen der einzelbetrieblichen Betrachtung vorzuziehen ist. Umstellungshindernisse können demzufolge auch nur systemisch abgebaut werden.

### Erweiterter theoretischer Bezugsrahmen

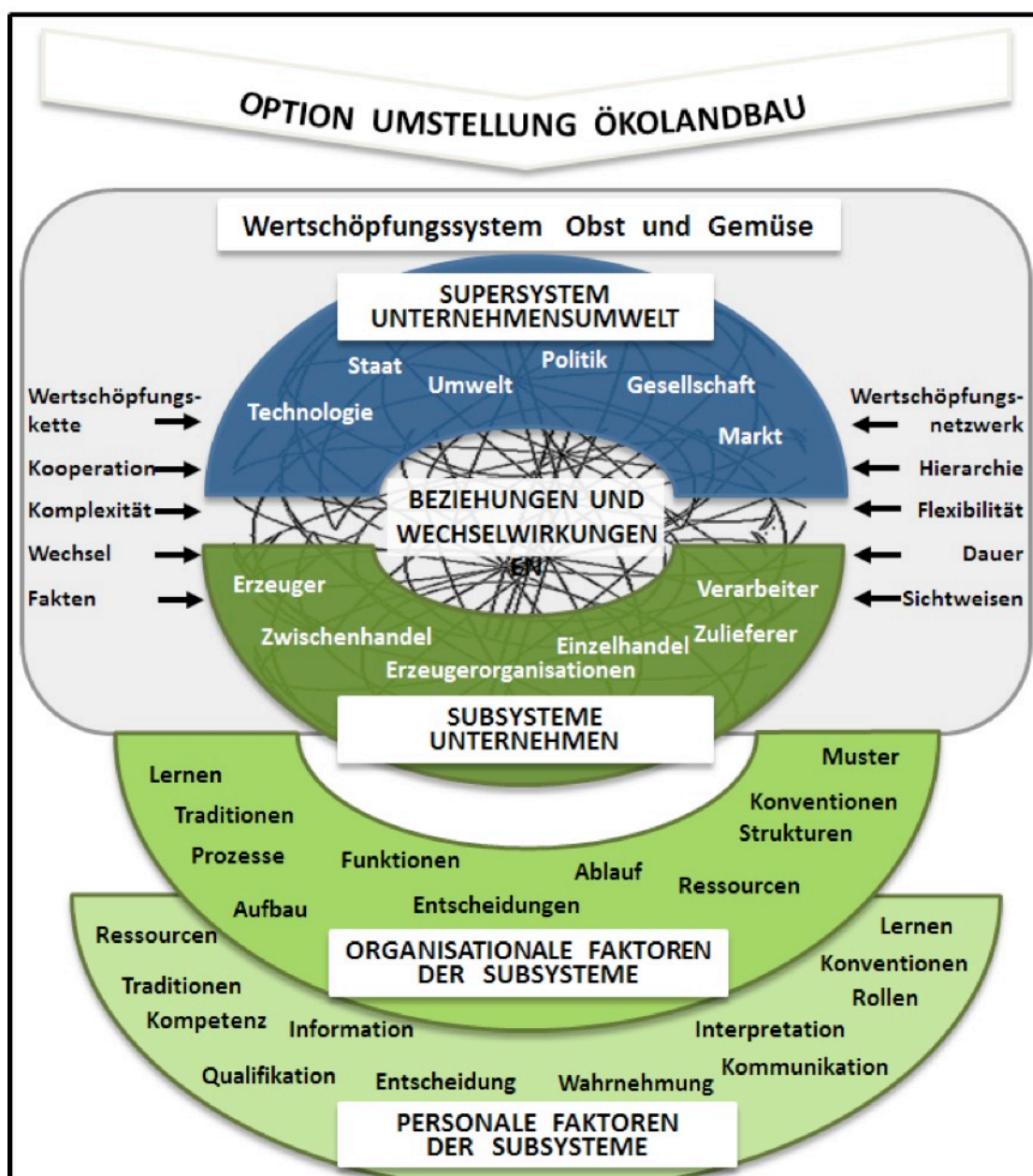


Abbildung 13: der angepasste theoretische Bezugsrahmen für die Untersuchung (Quelle: eigene Darstellung)



Interne Prozesse des regionalen Wertschöpfungsnetzwerkes wurden mit Hilfe des vernetzten Denkens und der Systemtheorie transparent gemacht. Es lassen sich Einzelprobleme adäquat aus dem Gesamtkontext abgrenzen, kausale Zusammenhänge werden abgebildet und von den Akteuren erkannt. So lassen sich in der Folge die Ursachen und nicht die Symptome bekämpfen. Indem das System betrachtet wird, erkennt man die Auswirkungen von Eingriffen im Gesamtsystem (Sherwood 2003). Bei der Erfassung und Betrachtung der Akteure und der Machtkonstellationen werden die Stakeholder des Systems (Freeman 1984), deren Ressourcen (Pfeffer et al. 1978) und die vernetzten Beziehungen untersucht. Dazu wurden in jeder Untersuchungsregion folgende Faktoren bei den beteiligten Unternehmen, unter dem Gesichtspunkt einer Umstellung bzw. Ausweitung der ökologischen Produktion, einer genaueren qualitativen Betrachtung unterzogen.

#### 4.3.3. Fallübergreifende Schlussfolgerungen: Umstellungshindernisse auf drei Problemebenen

Die Frage, warum Erzeuger nicht guten Mutes auf den ökologischen Landbau umstellen, da doch der Handel die Ware sehr gerne abnehmen würde, lässt sich nur beantworten, wenn man den Erzeuger in seinem beruflichen aber auch persönlichen Kontext wahrnimmt. Durch die in den vorhergehenden Kapitel dargestellte Betrachtungsweise der Wechselwirkung zwischen Akteur und System werden drei Ebenen erkennbar, auf denen Umstellungshindernisse verortet sein können. Alle drei Ebenen müssen folglich analysiert und Ansatzpunkte für Veränderungen identifiziert werden, wenn ähnliche Zielstellungen wie in BIOKOOP verfolgt werden sollen.

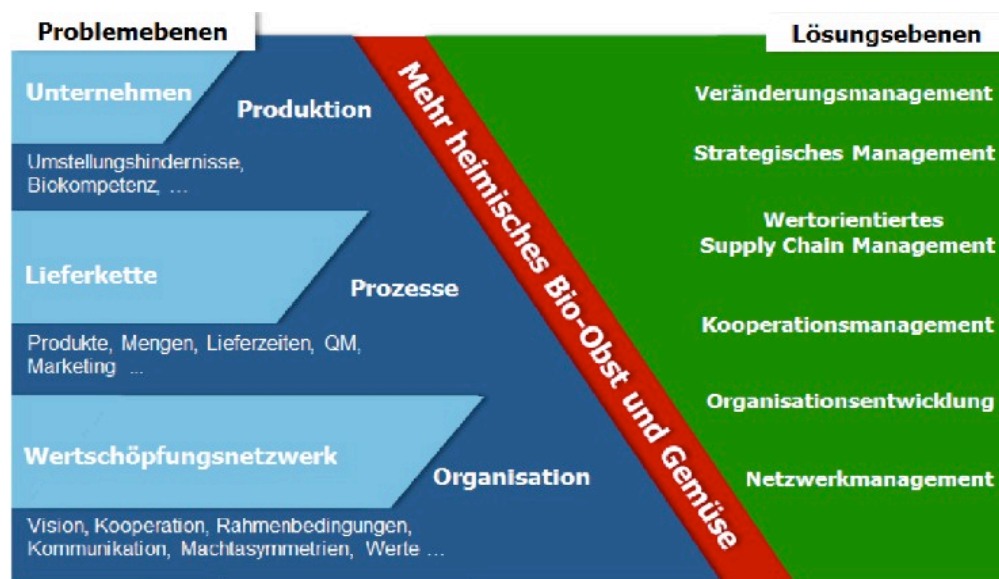


Abbildung 14: Problem- und Lösungsebenen für die Umstellung von Erzeugern auf den Bio Anbau und grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten (Quelle: eigene Darstellung)

Durch die Wertschöpfungsorientierung im Untersuchungsansatz konnte das Projekt BIOKOOP Umstellungshindernisse auf folgenden Ebenen identifizieren:

- Auf der Erzeugerebene finden sich die in Literatur und Praxis bekannten betrieblichen Umstellungsprobleme wie Flächenprobleme, Betriebsausstattung, die eine Umstellung durch die Richtlinien ausschließt oder unrentabel macht, Informationsdefizite, zu geringes Eigenkapital, Abdrift, Know-How, persönliche Faktoren usw.

- Weitgehend unbearbeitet sind bisher die auf der Ebene der Wertschöpfungskette vorliegenden Prozesshindernisse: wie werden Mengen, Qualitäten, Lieferzeiträume etc. definiert und umgesetzt und welche Rolle spielen dabei Kommunikationsdefizite, Machtasymmetrien, Rollenkonflikte, Schnittstellenprobleme usw.
- Auch im übergeordneten Wertschöpfungsnetzwerk sind Probleme zu identifizieren: z.B. welches Verständnis der Wirkungsweise des Netzwerkes wird von den beteiligten Akteuren benötigt, welche Rahmenbedingungen und Kooperationsmöglichkeiten können identifiziert und angepasst werden.

Zentrale Erkenntnis des Projektes ist die Sichtbarmachung der Notwendigkeit der Veränderung auf allen drei Problemebenen. Für den Produzenten ist es die Umstellung, in Wertschöpfungskette und -netzwerk ist es die Entwicklung gemeinsamer Visionen, Werte und kooperativer Austauschbeziehungen. Um diese Veränderungsprozesse zu befördern, ist es notwendig, sich der Denk- und Vorgehensweisen verschiedener Managementdisziplinen, wie des Veränderungsmanagements (Change Management), Kooperationsmanagements und Netzwerkmanagements zu bedienen.

Während der im Projekt erstellte Leitfaden die Grundlagen dafür und Abfolge methodischer Schritte in einer für die Fragestellung angepassten Sequenz erläutert, soll hier im wesentlichen auf die Umstellungshindernisse auf den Problemebenen, ihre systemischen Zusammenhänge sowie Maßnahmen zur Beseitigung dargestellt werden.

#### **4.3.3.1. Ebene des Betriebes**

Eine Umstellung als Entwicklungsoption sollte nur von gut aufgestellten, gesunden und veränderungsbereiten Obst- und Gemüsebau-Betrieben in Erwägung gezogen werden, die sich auch mit den Zielen des ökologischen Landbaus identifizieren und seine Prinzipien durch fachliche Vorerfahrung, z.B. im biologischen Pflanzenschutz leichter umsetzen können. Allerdings ist die Umstellung in Einzelfällen letzter Ausweg aus einer krisenhaften Betriebssituation oder das oft zitierte ungenutzte Marktpotential scheint durch eine auf EU Richtlinien beschränkte Managementmaßnahme leicht ausnutzbar. Zum anderen ist die Umstellung häufig auch für gesunde Betriebe keine Option, da ihnen die Motivation dafür fehlt. Daneben bestehen Flächenprobleme, gerade in geschlossenen Anbaugebieten, Betriebe kennen bzw. nutzen ihre internen Potentiale nicht und haben keinen Beratungszugang für die Begleitung betrieblicher Entwicklungen. Neben den grundsätzlichen Argumenten, die für den ökologischen Landbau sprechen, liegen unausgeschöpfte Absatzpotentiale vor und der Verbraucher präferiert zunehmend (regionale) Öko Produkte. Die Umstellung kann seine Produkt- und Unternehmensreputation erhöhen, wenn er die Ansprüche der Abnehmer bedarfsgerecht erfüllt und persönliche Wert- und Zielvorstellungen integriert. Zudem demonstriert er seine Veränderungsbereitschaft und auch die Fähigkeit zur Veränderung nach Außen und Innen.

Es ist jedoch festzustellen, dass oftmals die Risiken als schwerwiegender eingeschätzt werden und die Betriebe von der Umstellung abhalten. Auch die Haltung zum ökologischen Anbau ist unterschiedlich und zum Teil durch fehlende Informationen und noch immer durch Vorurteile geprägt. Die Gefahr von Marktschwankungen, der Preisverlust bei Umstellungsware, die starke Konkurrenz aus dem Ausland sind ernstzunehmende Gefahren für die Betriebe. Hinzu kommen die betrieblichen Veränderungen, der Umbau der Organisation und die personellen Qualifizierungsmaßnahmen. Arbeitsabläufe müssen z.B. bei der Unkrautregulierung umgestellt werden, es bedarf mehr Arbeitskräfte, die angeleitet werden müssen und die mehr Know-How zur zeitpunktgerechten und vorbeugenden Unkraut- und Krankheitsregulierung sowie Wissen über den ganzheitlichen ökologischen Ansatz benötigen. So ist das Wissen um den ökologischen Landbau zu erwerben und die Ansprüche der Verbände müssen ggfs. umgesetzt werden. Die Umstellung bedingt einen Investitionsdruck und auch die Verbands- und Zertifizierungskosten sind zu tragen.

Ein Punkt, der keinesfalls zu unterschätzen ist, ist der Verlust bestehender konventioneller Netzwerk-

ressourcen. Die bisherige starke und erfolgreiche Position des konventionellen Betriebes muss für eine unsichere Zukunft, in einem weniger entwickelten Öko Netzwerk und unter der Gefahr des Ausschlusses durch die bisherigen Berufskollegen, eingetauscht werden. Hinzu kommt, dass zwischen EU Betrieben und Verbandsbetrieben wenig bis keine Kommunikation besteht (Konkurrenz, Wertedifferenz).

Der Blick nach Außen umfasst auch wesentliche Akteure des bestehenden bzw. zukünftigen Bio Netzwerkes. Dabei entsteht beim Erzeuger nicht selten ein verzerrtes Bild, da er sich aufgrund der etablierten Kommunikationsbarrieren im konventionellen Bereich nicht immer direkt an das bestehende Bio-Netzwerk wendet, sondern den Bio-Markt als „abstrakte“ Black Box auffasst.

Die Probleme der Verarbeitung und des Zwischenhandels bei der Etablierung eines regionalen Bio-Obst- und Gemüsesortiments wirken auf die Erzeuger zurück. Hat der Verarbeiter nicht genügend Kapazitäten die Ware zu verarbeiten, so kann der Erzeuger hier keinen ausreichenden Absatz finden. Die Kapazitätenanpassung ist jedoch, ebenso wie beim Zwischenhandel für Lager und Logistik, schwierig. Die Mengen im Bio Bereich sind mitunter noch schlechter planbar, als im konventionellen Bereich. Zudem sind sie so klein, dass bei ungenügenden Bündelungs- und Synergieeffekten z.B. auch Logistiker aus der Lieferkette „aussteigen“. Kleine Erzeuger werden nicht wahrgenommen, da sie keine kritische Masse erreichen und haben folglich mitunter Absatzprobleme.

**Was ist zu tun?** Der oft langdauernde indifferente Entscheidungsprozess<sup>128</sup> könnte strukturierter begleitet werden durch Unterstützung und Fokussierung der Analyse der betrieblichen und Bedingungen in der Lieferkette und im Netzwerk. Daraus können Betriebsentwicklungsoptionen abgeleitet und diese bewertet werden, Vision und Strategie für den ökologischen Anbau entwickelt und eine Umstellungsplanung erstellt werden. Dies und die Umsetzungsbegleitung sollten unbedingt in Abstimmung mit den weiteren Akteuren der Lieferkette erfolgen, um das Absatzrisiko zu beachten und zu reduzieren. Im Zuge des mittlerweile geringeren Neuigkeitswertes des ökologischen Anbaus und seinem Weg „raus aus der Nische“ ist doch zu beachten, dass der Zugang des Betriebsleiters zum systemischen Anbauverständnis unterstützt wird und die Umstellung nicht auf Einzelaspekte der Richtlinien reduziert wird, da dies später auch Auswirkungen auf das Anbaurisiko, die erzielte Produktqualität und umfassenderen ethischen Werte hat, die Basis für Wertschöpfungspartnerschaften und Marketing sind.

#### 4.3.3.2. Ebene der Lieferkette

Auf dieser Ebene ist zu betrachten, wie Absprachen zu Mengen, Qualitäten, Lieferzeiträumen, Qualitätsmanagement, und Marketingkonzepte zwischen Handel und Erzeuger abgestimmt werden. Das Projekt hat identifiziert, dass die eingesetzten Werkzeuge zum Lieferkettenmanagement nicht die strategische Absprache und die Beziehungspflege abdecken und aus der weiteren Verbesserung dieser Systeme keine Vision für das gemeinsame Erschließen des Potentials des heimischen Bio-Gemüsemarktes entstehen.

Berücksichtigt man vor diesem Hintergrund, dass jede unternehmerische Tätigkeit Herausforderungen mit sich bringt, so wiegen Unsicherheiten, mangelnde Kooperationen und Intransparenzen bereits im konventionellen Anbau schwer. Das Umstellungsrisiko wird zusätzlich allein dem Unternehmen überlassen. Konkurrierende Marketingkonzepte des Handels zu Bio und Regionalität erschweren die Vermarktung der Ware. Wird vordergründig Bio, Regionalität und Nachverfolgbarkeit gefordert, so wirkt hintergründig immer noch das Postulat der Austauschbarkeit der Erzeuger beim LEH. Für eine wertschätzende Kommunikation zwischen Produzent und Erzeuger ist die Machtstruktur zu asymmetrisch.

Die praktische Umsetzung wird je nach Region durch fehlende Ressourcen in der Lieferkette behindert, z.B. fehlende Logistik, mangelnde Lagermöglichkeit. Die Einbeziehung von kleinen und Kleinstherzeugern und ihre Professionalisierung für ein bedarfsgerechtes Angebot werden wenig adressiert. werden zu wenig einbezogen.

---

<sup>128</sup> Siehe König 2006

Umstellungsware können neu umgestellte Betriebe nur im Ausnahmefall an den Naturkosthandel liefern, da in der nachgelagerten Einzelhandelsstufe Bio-Intensivkäufer angesprochen werden, die in ihrer Erwartung, eine 100% Bio-Einkaufsstätte vorzufinden, nicht enttäuscht werden sollen. Mehraufwand für Kommunikation von Umstellungsware wird vermieden.

**Was ist zu tun?** Auf der Basis gemeinsam definierter geteilter Werte und eines Austauschs zu Veränderungsimpulsen ist es den Akteuren der Lieferkette möglich, eine gemeinsame Anpassung Produkte, Sorten, Mengen, Zeitraum, Marketingkonzept vorzunehmen. Dies und die zwischen den direkt betroffenen Personen und Unternehmen etablierten Regeln für Kommunikation zur Planung und für Feedback müssen jeweils im Unternehmen abgestimmt werden. Regelungen für Unter- und Überproduktion stellen sicherlich in Praxis auch bei allseitigem ehrlichen Bemühen vor dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs eine besondere Herausforderung dar, werden jedoch im Naturkosthandel praktiziert. Jedoch sind sie auch Voraussetzung für ein schlüssiges Konzept zur Bündelung von Ware und Informationen für ein besseres Angebot auf Erzeuger- und Mittlerstufe. Ein Kooperationsmanagement auf Ebene der Erzeuger ist ebenfalls notwendig, um zwischen den Erzeugern Mengen und Lieferungen so abzustimmen, dass jeder seine Ziele in die Kooperation umsetzen kann und durch die Kooperation nachhaltig über Zugang zu relevanten Informationen und Wissen erhält, die für eine bedarfsgerechte Produktion notwendig sind.

#### 4.3.3.3. Ebene des Wertschöpfungsnetzwerkes

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse fand in der Betrachtungsweise eine Abkehr von einem linearen Verständnis der Wertschöpfungskette statt, da in dieser Sichtweise weder die Mechanismen einer vernetzten Wertschöpfung, noch die Rückkopplungen des Systems auf die einzelnen Teilnehmer berücksichtigt werden. In einem Verständnis des Absatzsystems als Netzwerk wird berücksichtigt, dass jeder Akteur durch die verschiedenen Austauschbeziehungen von Ressourcen bereits eine Wertschöpfung erzielt und zur Wertschöpfung des gesamten Systems beiträgt. Die Wertschöpfungskette agiert in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Jedes Unternehmen ist eingebunden in ein Netzwerk mit den unterschiedlichsten Akteuren. Dieses Netzwerk kann aktiv gestaltet sein, beispielsweise in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken oder in Zulieferer Netzwerken. Unabhängig davon ist die Tätigkeit am Markt jedes Unternehmens grundsätzlich in ein Geflecht von Beziehungen eingebunden, ohne dass es dafür eine über die regulative Marktordnung hinaus eine Einigung, gemeinsame Organisation und Verwaltung geben muss.

Ein generelles Problem besteht in dem gemeinsamen Verständnis der Wertschöpfungsstrukturen. Diese Problemebene ist grundsätzlicher Natur und besteht sowohl auf der Strecke Naturkosthandel als auch im konventionellen Handel. Das bisherige Verständnis der Wertschöpfungskette im Obst- und Gemüsebereich setzt die Hauptakteure in eine lineare Kette, in welcher Produkte und Leistungen ausgetauscht werden. Die flankierenden Akteure und ihre Austauschleistungen werden zwar grundsätzlich erkannt, jedoch mehr in separierter Eigenfunktion auf der einzelnen Akteursstufe, denn als ein zur Wertschöpfung der Akteure und der gesamten Kette beitragender Bestandteil. Desgleichen erfolgt in der Regel auch keine dezidierte Erfassung des Einflusses dieser externen Nebenakteure, die sie auf die internen und externen Ressourcen der Hauptakteure und das gesamte System haben. Gestützt wird dieses Konstrukt durch Macht- und Informationsasymmetrien und Rollendefinitionen.

Die Ziele in den Regionen und zwischen den Akteuren der Lieferketten waren zu Untersuchungsbeginn in Bezug auf heimisches Bio-Obst und -Gemüse unklar und die Unternehmen handelten isoliert. Es fehlte an Kommunikation und gegenseitiger Information, an Absprachen und Verbindlichkeit auch gegenüber neuen Akteuren. Die Risikoverteilung ist aufgrund mangelnder Kooperation, von geringem Vertrauen und fehlender Wertschätzung auf Seiten der Produzenten zu verorten. Die Akteure haben nur eine fragmentierte Kenntnis über die wichtigen Stakeholder und das relevante Netzwerk. Dadurch leidet die Stabilität des relevanten

Netzwerkes und behindert den Ressourcenaustausch im Netzwerk.

**Was ist zu tun?** Das Projekt diene als Kommunikationsplattform im Netzwerk und ermögliche die Identifikation von Stakeholdern und Ressourcen in der Region. Es stelle ein thematisch fokussiertes Gruppenradar durch Feedback und hinzuziehen weiterer Akteure zur Verfügung. In der Diskussion konnte ein gemeinsames Prüfen der Relevanz von Trends erfolgen und gemeinsamer Probleme formuliert werden. Durch den Austausch wurde das Identifizieren von Akteuren und Ressourcen zur Problemlösung/ Chancennutzung, Planung und Umsetzung möglich. Zu den Aufgaben eines potentiellen Netzwerkmanagements gehören u.a. die Initiierung, Moderation, Monitoring, Zielorientierung re-fokussieren, administratives Management, externe Repräsentation etc. Durch letzteres kann die Anschlussfähigkeit der Nische des ökologischen Obst- und Gemüsebaus an andere Netzwerke und Themen erfolgen. Durch das zirkulieren von Erfahrungen, Problemen und Lösungsoptionen ist es auch der Beratung/ dem Versuchswesen/ den Verbänden/ Zulieferern/ der Forschung etc. möglich, ihre Angebote zielorientiert anpassen.

Im folgenden werden nun mithilfe der Systemtheorie die Wirkungszusammenhänge zwischen den Problemebenen in Bezug gesetzt und verdeutlicht, welcher Kreislauf daraus entsteht und welche Lenkungsfaktoren sich daraus ableiten lassen.

#### **4.3.3.4. Systemische Betrachtung: Wie Unternehmensrisiken im Wertschöpfungsnetzwerk entstehen**

In der Regel bestehen in den Unternehmen kaum Strukturen für ein Change Management. In diesem Rahmen fehlen auch Radarmechanismen sowie die notwendigen personellen Ressourcen, um Signale über Anspruchsänderungen aus der Umwelt im ersten Schritt überhaupt aufnehmen (Knowledge) und dann auch gezielt verarbeiten zu können (Action)<sup>129</sup>. Die Folgen einer nichtbedarfsgerechten Produktion für den Erzeuger sind bekannt, jedoch können Lenkungsmöglichkeiten nicht erkannt werden, da die Vernetzung der Akteure und Ressourcen nicht erfasst wird. Es verbleibt bei einseitigen Schuldzuweisungen über mangelnde Liefertreue und unverbindliche Absprachen. Eine systemtheoretische Betrachtungsweise deckt hier das unternehmerische Risiko für die Erzeuger auf.

---

<sup>129</sup> Vgl. Holland 1999

## Risikoentstehung im Unternehmen bei nichtbedarfsgerechter Produktion

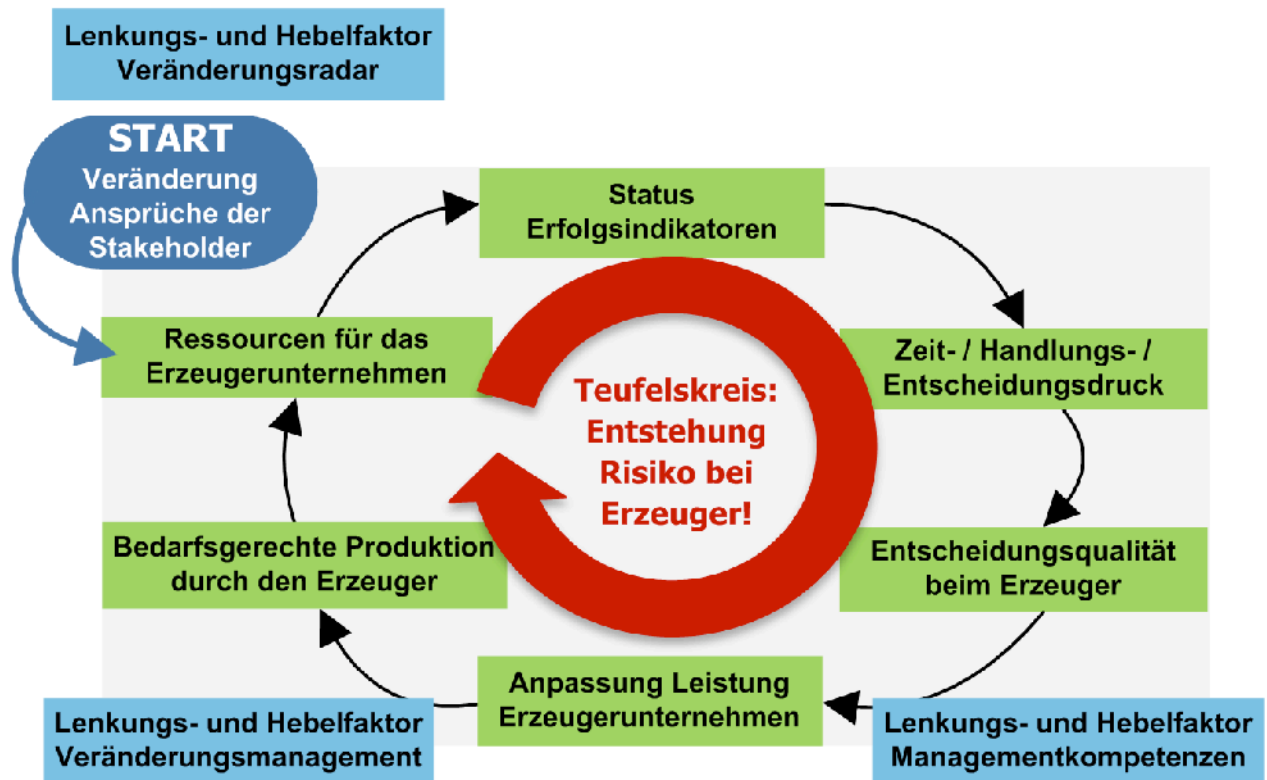


Abbildung 15: Risikoentstehung im Unternehmen (Quelle: Überarbeitet nach Allwörden von 2005)

Links befindet sich der Startpunkt: Veränderung der Ansprüche der Stakeholder. Je mehr sich die Ansprüche der Stakeholder am Markt verändern, desto mehr sind Sanktionen und der Entzug von Ressourcen zu erwarten, wenn nicht umgehend eine Anpassung der Leistung erfolgt. Der Handel bzw. der Konsument verlangen zunehmend Bio Ware und ändern ihr Abnahmeverhalten diesbezüglich. Dadurch wird weniger Ware von konventionellen Anbietern abgenommen und deren Umsätze verschlechtern sich oder der Preis der konventionellen Ware verringert sich als Sanktionsmaßnahme. In der Folge sinkt der Status von Erfolgsindikatoren wie Umsatz, Gewinn, Umschlaghäufigkeit, Lagerverluste, Angebotserfolg, Kundenstruktur, Abnahmeabsprachen usw.

Der Erzeuger gerät unter Druck und trifft Entscheidungen, wie Warenvernichtung, massive Preissenkungen, Ausweitung des konventionellen Anbaus zur Kompensation ohne Absprachen, Investitionen zur Modernisierung u.ä. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema Umstellung bleibt aus, da es keine positive Motivation, Sicherheiten oder gemeinsame Lösungen mit dem Handel gibt. Eine Umstellung findet hier nicht statt. Jedoch wird unter Umständen auch nicht die andere Option, das Überdenken der Situation mit der Folge des Ausbaus der bisherigen Kernkompetenzen und damit Stabilisierung der Position im konventionellen Anbau, in Betracht gezogen.

Bezüglich der Forderungen des Handels nach Bio Ware findet keine bedarfsgerechte Produktion statt. Der Handel sanktioniert dies mit einer weiteren Verringerung der Ressourcen. Hier kann als Folge die ernsthafte Schädigung des Erzeugerunternehmens eintreten und der Erzeuger verfällt mitunter in einen Zustand der Verweigerung oder der Hilflosigkeit und zieht sich auf seinen Hof zurück.

Wird diese Schleife mehrfach durchlaufen, so entstehen Risiken im Unternehmen. Es gibt jedoch Lenkungs- und Hebelfaktoren, die dem Unternehmer zur Verfügung stehen, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Zum einen handelt es sich um die Installation eines Veränderungsradars, um Entwicklungen bei den Stakeholdern frühzeitig wahrnehmen zu können. Zum anderen hat der Unternehmensleiter viele Weiterbildungs-

möglichkeiten für sich und seine Mitarbeiter, um die internen Ressourcen auszubauen und die Qualität von Entscheidungen, ob unter Druck oder auch nicht, zu verbessern. Die dritte Eingriffsmöglichkeit ist die Etablierung eines systematischen Veränderungsmanagements im Unternehmen, Organisation, Prozesse, Produkte und Kontrolle, um angemessen auf Veränderungsoptionen reagieren zu können.

Dieser Kreislauf ist jedoch auch positiv lesbar. Passt der Erzeuger aufgrund von Entwicklungen intern im Unternehmen oder extern am Markt sein Leistungsangebot an, so fließen ihm auch vermehrt Ressourcen zu und der Status seiner Erfolgsindikatoren erhöht sich.

Während sich der Teufelskreis im LEH sehr schnell dreht, der Weg über Sanktionen hin zur Auslistung sehr kurz ist und auch in der Verarbeitung Entscheidungen tendentiell eher schnell fallen, dreht sich der Kreislauf im Naturkosthandel in der Region wesentlich langsamer, führt auf längere Sicht jedoch zum gleichen Ergebnis.

Grundsätzlich stehen die Akteure auf unterschiedlichen Standpunkten hinsichtlich Ursache und Wirkung. Während die Erzeuger die mangelnde Kooperation der anderen Akteure, insbesondere des LEH, als Grund dafür sehen, dass es ihnen faktisch gar nicht möglich ist, bedarfsgerecht zu produzieren, liegt für die weiteren Akteure die Ursache des Teufelskreises im Erzeuger begründet, der ihre Ansprüche und Interessen nicht aufnimmt und mit einer bedarfsgerechten Produktion darauf reagiert.

Die mangelnde Aufnahme und Anpassung der Erzeuger an die sich ständig verändernden Ansprüche der Abnehmer werden durch diese bestraft und schädigen den Erzeuger. Unter Druck geraten, verschlechtert sich die Qualität der getroffenen Entscheidungen im Unternehmen, Fehlentscheidungen werden getroffen und die Ansprüche der Abnehmer um so weniger erfüllt als Konsequenz entstehen Unternehmensrisiken.

Lenkungsfaktoren für diesen Kreislauf sind eine Professionalisierung der Erzeuger und die Stärkung der Managementqualitäten, um die Entscheidungsqualität im Unternehmen zu erhöhen. Kooperative Partnerschaften tragen dazu bei, Macht- und Informationsasymmetrien im Netzwerk zu verringern, auf diese Weise die Entscheidungsgrundlagen zu verbessern und negative Entscheidungsfolgen zu mindern.

#### **4.3.4. Umstellungshindernisse systemisch abbauen**

##### **4.3.4.1. Durch Veränderungsmanagement**

Diese Möglichkeiten werden im BIOKOOP Leitfaden ausführlich dargestellt. Veränderungsprozesse sind in Unternehmungen in vielfältiger Weise notwendig, um nachhaltig am Markt bestehen zu können. Die Umstellung ist ein Beispiel für eine umfassende Veränderung auf persönlicher und betrieblicher Ebene, der vor der Entscheidung ein mehrjähriger Prozess vorausgehen kann<sup>130</sup>. Allgemein können Veränderungen aufgrund von Änderungen interner oder externer Anspruchsveränderungen der Stakeholder notwendig werden und sowohl die internen als auch die externen Ressourcen betreffen. Auch bei der Zielstellung der Nutzung des Marktpotentials für Bio-Obst und -Gemüse sind in den daran beteiligten Unternehmen Veränderungen notwendig.

Der im Projekt BIOKOOP entwickelte „Veränderungszeppelin“ soll das Unternehmen bildhaft sicher durch die Marktentwicklungen fliegen. Diese im Folgenden erläuterte bildliche Darstellung ist als generischer Hinweis an alle Unternehmen im Bio-Gemüse-Wertschöpfungsnetzwerk auf Basis der Analyse und Auswertung der Fallstudien entstanden und in mehreren Feedbackschleifen angepasst worden. Er stellt die Grundlage für Veränderungsprozesse, die in jedem am Wertschöpfungsnetzwerk beteiligten im Hinblick auf die Nutzung des Absatzpotentials für heimisches Bio-Gemüse durchlaufen werden müssen, um zu einer insgesamt koordinierten Handlungsweise zu gelangen, die es allen Beteiligten ermöglicht, die Marktchancen auch zu nutzen.

---

<sup>130</sup> König 2006

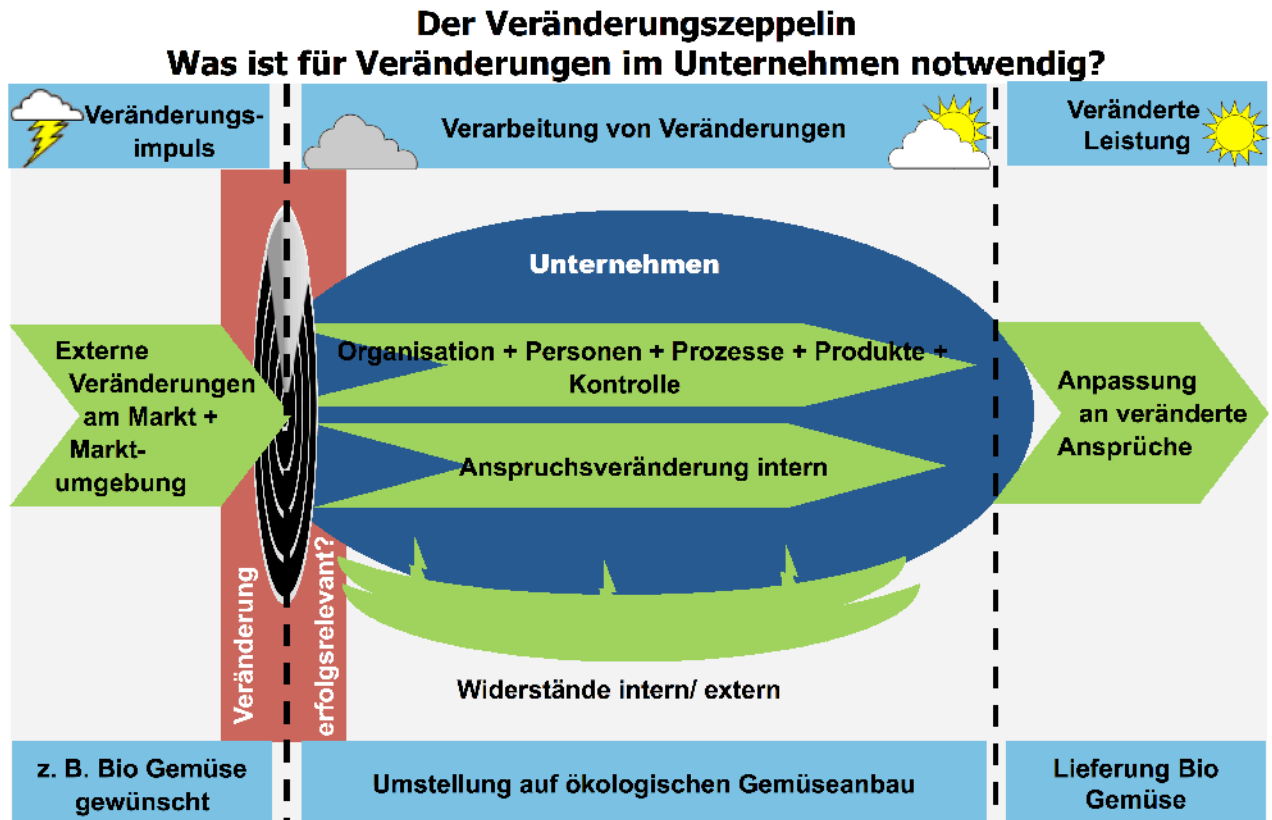


Abbildung 16: Der Veränderungszeppelin als Grundschema für Veränderungen

Um Anspruchsänderungen im ersten Schritt überhaupt wahrnehmen zu können, ist es notwendig dem Change Management eine Art Radar für Veränderungen in der Marktumgebung im Unternehmen hinzuzufügen. Die Schritte werden im Folgenden allgemein angeführt, um im nächsten Teilkapitel darauf Bezug zu nehmen bei der Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften.

„**Radarsystem**“. Ist das Unternehmen durch ein Radarsystem in der Lage, die Signale aus der Marktumgebung, bzw. aus dem Unternehmen, die auf Anspruchsveränderungen hindeuten, aufzufangen und zu verarbeiten, so kann es im nächsten Schritt auf der Strategieebene reagieren. Neben einem funktionierenden Controlling sind einfache Mittel für die Einrichtung dieses Radars Mitarbeiterbesprechungen, Teilnahme an berufsbezogenen Veranstaltungen, Auswertung von Gesprächsprotokollen mit Handelspartnern, Analyse von Retouren, Stammtische, Vorschlagswesen, Personalentwicklungsgespräche, Hauszeitungen usw. Dies setzt jedoch im Unternehmen Offenheit und Entwicklungsbereitschaft voraus.

Signale sind im Rahmen dieser Untersuchung beispielsweise veränderte Ansprüche der Netzwerkteilnehmer



bezüglich Verpackung, Aufbereitung, Logistik, Sorten, Mengen, Lieferzeitpunkte, Bezahlung, Etikettierung, Werbung, Trends, Versicherungskonditionen, Finanzierungskonditionen, Umweltschutzansprüche, rechtliche Entwicklungen, Förderveränderungen usw. Ebenso müssen aber auch Signale der Mitarbeiter bzw. Anteilseigner, Mitgliedsunternehmen im Gesamtunternehmen aufgefangen werden, z.B. Personalentwicklungsdefizite, Organisationsmängel, Führungsprobleme, Reputationsschwächen etc..

Auch die Option der Umstellung auf den ökologischen Landbau bzw. eine Ausweitung dessen ist ein Anspruch der zum Teil von den Abnehmern an die Erzeuger herangetragen bzw. als stabiler Konsumtrend von den Produzenten wahrgenommen werden sollte.

Häufig scheidet die Installation eines Radarsystems daran, dass die Unternehmensleitung die Notwendigkeit eines solchen Radars nicht sieht oder im operativen Tagesgeschäft gefangen ist und keine Kapazitäten für strategische Entscheidungen aufbringt. Ebenso ist zu beobachten, dass Unternehmensform (insbesondere Erzeugerzusammenschlüsse) und inkooperativer Führungsstil eine Wahrnehmung von Interessenänderungen der internen und externen Stakeholder und einen gemeinsamen Anpassungsprozess erschweren.

**Verarbeitung auf der Strategieebene.** Im nächsten Schritt erfolgt ein Abgleich, ob die festgestellten Veränderungen der Stakeholder-Interessen Chancen bzw. Risiken für das bestehende Ziel- und Erfolgssystem und die festgelegten Kernkompetenzen des Unternehmens bedeuten. Ist zu erwarten, dass ein Ignorieren der Veränderungen zu Risiken führen könnte, sollte ebenso eine Reaktion initiiert werden, wie bei der Identifikation von Chancen.

**Ressourceneinsatz und –generierung.** Ist die Entscheidung für eine Veränderung getroffen, so sind nun die Ressourcen auf der Mitarbeiter-, Unternehmens- und Organisationsebene auf die geplante Veränderung auszurichten. Wissen ist zu generieren, Lernprozesse zu initiieren, Technologien anzupassen, Ressourcen anderer Netzwerkpartner zu nutzen usw.

**Veränderungsprozess.** Anhand eines Produktkonzeptes (bzw. eines Konzeptes zur Veränderung der Logistik, Lagerung, Absatzstrategie usw.) ist mit einem adäquaten Produktmanagement in einem strukturierten Prozess das geplante Produkt zu erstellen.

**Ergebnis.** Im Ergebnis muss das Produkt den Wünschen des Abnehmers entsprechen und die Unternehmensreputation durch eine Produktreputation bestätigen.

**Kontrolle.** So wie die Strategie Grundlage des gesamten Veränderungsmanagementprozess sein muss, ist auch die Kontrolle Teil des Gesamtprozesses. Ob auf der Mitarbeiter- oder Prozessebene, Kontrollmechanismen sind an jedem Punkt notwendig, um Änderungen und Anpassungen vornehmen zu können. Letztlich entscheiden die Stakeholder darüber, ob ihre Ansprüche erfüllt werden und reagieren mit Zuteilung oder Entzug von Ressourcen für das Unternehmen. Und dies wiederum entscheidet über die Erfüllung der Ziel- und Erfolgsvorstellungen des Unternehmens.

#### 4.3.4.2. Durch Einrichtung regionaler Bio Wertschöpfungsnetzwerke /-partnerschaften

Bezugnehmend auf die Arbeiten von Sennheiser und Schnetzler<sup>131</sup> zum wertebasierten Lieferkettenmanagement und von Seuring<sup>132</sup> zu Kooperation in Lieferketten wurde die BIOKOOP Vorgehensweise entworfen, angepasst und in Anlehnung an die systemische Organisationsentwicklung aufgebaut. Zugrunde liegt die durch die empirischen Arbeiten (Interviews, Gruppendiskussionen) begründete Annahme, dass alle an der arbeitsteilig erstellten Wertschöpfung für Bio-Obst und -Gemüse Interesse haben.

<sup>131</sup> Sennheiser und Schnetzler 2008

<sup>132</sup> Seuring 2001

BIOKOOOP ersetzte bzw. ergänzte für die Stakeholder in der Projektlaufzeit das Veränderungsradar intern und extern. Zur Identifikation möglicher Stakeholder für Veränderungsprozesse in den bestehenden Wertschöpfungssystemen wurden der Markt und die Marktumgebung analysiert und eine Stakeholderanalyse durchgeführt. Die je Fallstudie umfangreichen Interviews gewährleisteten, dass sich das Projektteam ein Bild der von den Stakeholdern erlebten Realität zeichnen konnte und verhinderte, dass vorschnell in eine Diagnosephase gegangen wurde.

Im Anschluss lud das Projekt die potentiellen Stakeholder Bio und konventionell quer entlang der Wertschöpfungskette sowie die weiteren Interessengruppen wie Verbände, Vereine, Politik, Berater usw. zu einer visualisierten Gruppendiskussion ein. Sehr förderlich ist das Hinzuziehen von Meinungsführern und Multiplikatoren. Für nachhaltige Effekte ist ein Promotor vor Ort unerlässlich. Für den moderierten Workshop wurden anhand des allgemeinen und regionalen Vorverständnisses jeweils spezifische Diskussionspunkte vorstrukturiert. Durch die Gruppenzusammensetzung wurden die individuellen Erfahrungs- und Organisationshintergründe so zusammengeführt, dass ein gemeinsamer implizierter Erfahrungshorizont (hier: Interaktion in regionalen Bio-Gemüse-Wertschöpfungsketten) durch Visualisierung für alle expliziert werden konnte.

Die Teilnehmer erhielten Informationen über den aktuellen Stand des Bio Marktes ggfs. angereichert durch Experten. Zudem wurden sie über die Vorteile eines Veränderungsprojektes im Sinne einer bedarfsgerechten Produktion, mit der speziellen Ausrichtung auf den ökologischen Landbau, informiert. Die Teilnehmer entwickelten in diesen Workshops ein gemeinsames Verständnis für die Situation hinsichtlich

- der Anbau-, Absatzprobleme für den Bio Anbau,
- der Standortbedingungen,
- der Ausprägung der Wirkbeziehungen zwischen den Stakeholdern und Ressourcen,
- der Identifikation bestehender und fehlender Ressourcen- und Wirkbeziehungen zwischen den Stakeholdern,
- Kooperationsvorteile und -möglichkeiten.

Erzeuger und LEH fanden an einem runden Tisch zusammen und traten in die ungewohnte Situation der direkten, nicht direktiven und extern moderierten Kommunikation ein.

Im nächsten Schritt wurde gemeinsam an einer Vision gearbeitet, Erfolgsfaktoren definiert und Veränderungsstrategien entwickelt. Dafür arbeitete BIOKOOOP aufgrund der vorangegangenen Schritte Entwicklungsoptionen aus, die gemeinsam diskutiert, bewertet und ausgewählt wurden. Die Formulierung von Strategieoptionen geschah ausschließlich in der ermittelten Akteursrealität und im Akteurskonsens.

Für einzelne Produktoptionen erstellte BIOKOOOP sogenannte Optiogramme (abgeleitet von Option + Telegramm). Diese umfassen eine max. 3 seitige Kurzanalyse zu Chancen und Risiken des Produktes und den diesbezüglichen Stärken und Schwächen des interessierten Unternehmens.

Gewählt wurden durch die am Projekt beteiligten Unternehmen die Strategien:

- Entwicklung Bio Netzwerk und -partnerschaften
- Entwicklung einer Bio Gruppe innerhalb einer Erzeugerorganisation
- Gemeinsame Produktentwicklungen Bio zwischen einer Erzeugerorganisation und dem LEH

Diese entsprechen den Kooperationsfeldern in Netzwerken und Lieferketten<sup>133</sup> und von Ihnen lassen sich jeweils im regionalen Setting konkrete Maßnahmen ableiten. Bei der Produktentwicklung kann es also um die

---

<sup>133</sup> Seuring 2001

Einführung neuer Arten und Sorten in das Bio-Obst und-Gemüsesortiment gehen, die mit allen Akteuren vom Zulieferer über den Produzenten bis hin zum Einzelhandel abgestimmt wird. Bei der Prozessoptimierung geht es um Fragen der Gestaltung der Austauschprozesse, der Definition von Schnittstellen, Bearbeiten von Logistikproblemen, Feedbackschleifen für Informationen etc. Bei der Produktvermarktung geht es darum, durch gemeinsam entwickelte schlüssige Marketingkonzepte den Erfolg der Marktpartner strategisch und operativ zu sichern. Bei der Produktionsoptimierung sind im ökologischen Obst- und Gemüsebau fortlaufend Maßnahmen zur Förderung der Professionalität der Erzeuger sowie das Erarbeiten von neuem Wissen für eine bedarfsgerechte Produktion abzustimmen.

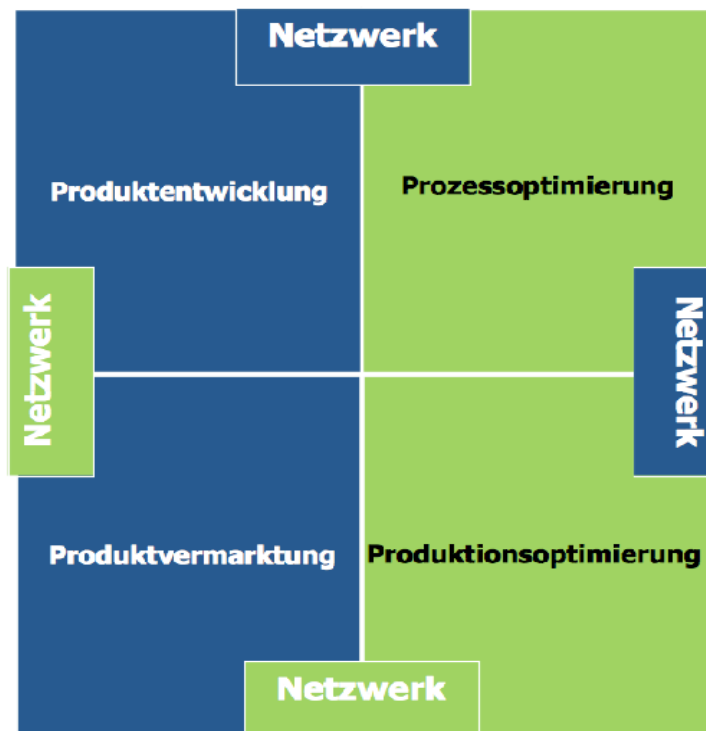


Abbildung 17: Kooperationsfelder in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken<sup>134</sup>

Die konkrete Ausgestaltung dieser Kooperationsfelder richtet sich nach den regional identifizierten Stärken und Schwächen sowie einer gemeinsam entwickelten Vision.

Nachfolgend werden die in BIOKOOP erarbeiteten und durchgeführten Schritte aufgeführt. Weitere Informationen sind im BIOKOOP Leitfaden zu finden.

1. Identifikation möglicher Stakeholder des geplanten regionalen Netzwerkes (der Partnerschaft) ökologischer Landbau
2. Einladung zu einer gemeinsamen Veranstaltung
3. Gemeinsame Abgrenzung des Netzwerkes (der Partnerschaft) ökologischer Landbau (örtlich, inhaltlich, Teilnehmer)
4. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Situation (Anbau-, Absatzprobleme für den ökologischen Landbau, Identifikation der bestehenden und fehlenden Ressourcen- und Wirkbeziehungen zwischen den Stakeholdern, Aufdecken von widerständigen, konfliktären und unvereinbaren Relationen)
5. Erläuterung der Notwendigkeit für ein Change Management
6. Entwicklung einer gemeinsamen Vision der Partner, von Zielen und Erfolgsfaktoren

<sup>134</sup> Angepasste Darstellung nach Seuring, 2001, S. 17

7. Entwurf einer gemeinsamen Strategie und von Netzwerk- (Partnerschaft-) und Handlungsstrukturen
8. Entwurf eines Kooperations- und Kommunikationssystems und Change Management Systems
9. Wahl eines Netzwerkkoordinators (Partnerschaftskoordinators)
10. Umsetzung und Kontrolle

#### **4.4. Leitfaden**

Der BIOKOOP Leitfaden erklärt die Zusammenhänge, Hintergründe und Vorgehensweisen für Veränderungen im Wertschöpfungssystem Bio-Obst und -Gemüse. Er soll Betriebe und Berater dabei unterstützen, die Umstellungsentscheidung zukunftsorientiert in die Wertschöpfungsketten einzupassen, um von der steigenden Nachfrage nach heimischem Bio-Gemüse profitieren zu können. Da der Leitfaden die Umstellung in den Kontext des Veränderungs-, Kooperations-, und Netzwerkmanagements von Unternehmen stellt, ist er auch leicht anpassbar als Leitfaden für Veränderungsprozesse, die durch andere Ereignisse am Markt oder durch in der Marktumgebung initiiert werden. Der Leitfaden führt die Akteure durch alle relevanten Aspekte der Thematik und unterstützt somit das Erarbeiten konsistenter Strategien, die Werte, Interessen und Ziele ausbalancieren.

Er ist damit ein Werkzeug zur Ergänzung der Umstellungsberatungspraxis, deren Aufgabe bisher als Schwerpunkt die Anbauberatung vorsieht. Es soll Berater und Betriebe bei denjenigen Aspekten unterstützen, die zwar entscheidend für die Umstellungsentscheidung, aber allein durch Anbautechnik nicht lösbar sind.

Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an Verbände, Berater und Erzeuger, die verstehen wollen,

- in welchen unternehmerischen Kontext die Entscheidung für die Umstellung auf den ökologischen Landbau einzuordnen ist,
- wie Verbände, Beratung und weitere Akteure dazu beitragen können, dass Unternehmen diese Entscheidung unter geringerer Unsicherheit treffen können,
- und mit welchen Akteuren gemeinsam Umstellungshindernisse überwunden werden können.

Der Leitfaden ist aber auch für die anderen Akteure der Wertschöpfungssysteme Obst und Gemüse gedacht, z.B. Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Verarbeiter, Erzeugerorganisationen, Regionalmarketingverantwortliche etc. Damit der aktuelle und zukünftig noch steigende Bedarf an Bio-Obst und -Gemüse aus regionalen deutschen Herkünften gedeckt werden kann, müssen auch von diesen Marktteilnehmern Beiträge zu mehr Kooperation und Koordination im Wertschöpfungssystem erbracht werden. Auch bei der Erarbeitung und Abstimmung dieser Beiträge kann dieser Leitfaden unterstützend herangezogen werden.

### **5. Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse; Möglichkeiten der Umsetzung oder Anwendung der Ergebnisse für die Praxis und Beratung**

Das Projekt BIOKOOP adressiert Probleme von Akteuren im Bio-Obst und -Gemüsenetzwerken, die Schwierigkeiten haben, die sich aus den steigenden Erwartungen der Verbraucher an ethische Aspekte von Lebensmitteln ergebenden Chancen zu nutzen. Damit sind Produzenten, Zwischenhandel, Einzelhandel sowie die weiteren Akteure des ökologischen Wissenssystems einbezogen.

Die analytischen Ergebnisse des Projektes zeigen auf, dass die unzureichende Nutzung des Mehrwertes von regional erzeugtem Bio-Gemüse auf Kommunikations- und Koordinationsprobleme in regionalen

Wertschöpfungsnetzwerken zurückzuführen ist. Die Kommunikation und Koordination zu etablieren sind demzufolge wesentliche Lenkungsfaktoren zur Erhöhung des Anteils heimischer Bio-Gemüseprodukte.

Die Ergebnisse verdeutlichen die bisherigen Interaktionsmechanismen und ihre Folgen in Bezug auf das Ziel der Nutzung des Marktpotentials für heimisches Bio-Obst und -Gemüse und zeigen eine in drei Fallbeispielen erprobte Vorgehensweise auf, die es erlaubt, Umstellungshindernisse systemisch zu betrachten und abzubauen. Damit sind Umstellungshindernisse nicht mehr als einzelbetriebliches Phänomen, sondern als eine von drei Veränderungsebenen zu betrachten, auf denen Umstellungsprobleme entstehen und gelöst werden können.

Betriebsleiter, Berater und andere Entscheidungsträger in Bio-Obst- und Gemüsenetzwerken erhalten mit dem BIOKOOP Leitfadens eine Unterstützung für Veränderungsprozesse auf den drei Ebenen, die jeweils nach Problem- oder Zielstellung angepasst werden können.

Durch die BIOKOOP Vorgehensweise können weitere regionale Bio-Gemüsenetzwerke oder andere Produktgruppen strategische Veränderungen planen und umsetzen, um sich für die Megatrends zu rüsten. Neben den praktischen Anstößen, die in den Regionen erreicht wurden, sichert das Angebot des Projektteams, Veränderungsprozesse in Bio-Wertschöpfungsketten zu unterstützen, die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen für weitere Akteure in eigenen Veränderungsprozessen nutzbar zu machen. Darüber hinaus werden durch den BIOKOOP Leitfadens Berater und andere Moderatoren regionaler Bio-Wertschöpfungsketten unterstützt, strukturiert Prozesse zur Fokussierung regionaler Netzwerke zu begleiten.

## **6. Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen; Hinweise auf weiterführende Fragestellungen**

Projektziele: Vergleich Antrag – Schlussbericht

Allgemeines Ziel des Projektes war es, Umstellungshindernisse in LEH-Lieferketten abzubauen und eine faire möglichst regionale, nachhaltige Angebotserweiterung sowie eine nachfragegerechte Produktion und Vermarktung von Bio-Frischgemüse für den Bedarf des LEH zu erreichen.

Während in der Problemstellung hauptsächlich die Umstellung weiterer Betriebe als wesentlicher Lenkungsfaktor vermutet wurde, war wesentliche Änderung die bessere Einbindung bestehender Bio-Betriebe in die Lieferketten des LEH neben der Gewinnung neuer Betriebe. Wesentliches Ergebnis war in allen drei Fallstudien, dass die Bildung einer Bio-Gemüse (Obst-)Erzeugergruppe als zentrale Anlauf- und Arbeitsplattform für produktionstechnische Fragen, als Ausgangspunkt für Absprachen und koordiniertes Vorgehen, für Produktentwicklung, Professionalisierung, Basis für Marketingkonzepte etc. a) den bestehenden Betrieben bessere Zugangsmöglichkeiten zu den Regional- und Bio-Konzepten des Handels ermöglichen können und b) neuen Betrieben eine Anlaufstelle in allen Fragen der Umstellungsentscheidung und Meinungsbildung bietet.

Die Ausgestaltung der regionalen Wertschöpfungsnetzwerke und ihre gezielte Unterstützung durch Maßnahmen der Länder konnten hier nur als weiteres Arbeitsfeld identifiziert, jedoch die konkreten Herausforderungen, die hier bestehen, nicht genauer untersucht werden. Die konkrete Ausgestaltung der Kooperationsfelder konnte in den Fallstudien nicht abgeschlossen werden. Diese Herangehensweise und ihre Verankerung im System sowie Fragen der praktischen Umsetzung stellen aus Sicht des Projektteams zukünftige Forschungsfragen dar. In diesem Zusammenhang kann die offene gebliebene Frage nach der nachhaltigen Verankerung der Netzwerkmoderation und -koordination erneut bearbeitet werden.

## 7. Zusammenfassung

**Analytische Ergebnisse:** Im Projekt BIOKOOP wurden die Ursachen für das sich in Deutschland seit Jahren reproduzierende Phänomen „nicht genutztes Potential heimisches/ regionales Bio-Gemüse“ analysiert. Ergebnis ist, dass der Fokus nicht allein auf die (in der Wissenschaft und Politik bisher favorisierte) Perspektive auf den Einzelerzeugerbetrieb gerichtet werden sollte. Vielmehr liegen wichtige Ursachen in den Interaktionen in den Lieferketten, aber auch in den regionalen Bio-Gemüsenetzwerken. Auf allen drei Ebenen sind Veränderungen notwendig, um aus dem Potential von regionalem Bio-Gemüse erfolgreich Wert zu schöpfen. Folglich sind verschiedene Akteure für einen Veränderungsprozess einzubinden.

**Methodische Ergebnisse:** Das Projekt zeigt auf, wie Akteure in einem strukturierten und moderierten Prozess gemeinsam die Ursachen von Veränderungs-, Wachstums- und Umstellungshindernissen erfassen und verstehen können und welche Strategieoptionen zur Realisierung neuer Marktchancen zur Verfügung stehen. Im Ergebnis entstand ein Leitfaden für Akteure aller Ebenen der Wertschöpfungskette zur Identifizierung neuer Wachstumschancen sowie eine Methodenbox zur Implementierung nachhaltiger Bio- bzw. Regionalstrategien. Dabei liegt der Fokus auf den Potentialen einer verbesserten Koordination und Kooperation der beteiligten Akteure. Der BIOKOOP Leitfaden und die Methodenbox führen die Akteure durch alle relevanten Aspekte der Thematik und unterstützen somit das Erarbeiten konsistenter Strategien, die Werte, Interessen und Ziele ausbalancieren.

**Praktische Ergebnisse:** Allein durch das Zusammentreffen verschiedener Akteure im Projekt BIOKOOP sind neue Absatzbeziehungen entstanden und einige zu Lieferpartnerschaften ausgebaut worden. Auch Kooperation zwischen bereits bestehenden Betrieben, die im Projekt entstanden ist, hat zu einem breiteren Produktspektrum und einer besseren Absatzsituation geführt. Auf den BIOKOOP Workshops wurde einerseits innerhalb des regionalen Netzwerkes die Situation analysiert zwischen Produzenten, Zwischenhandel, Einzelhandel (konventionell und bio) und auf Erzeuger- und Zwischenhandelsebene Zukunftsstrategien entwickelt. Die BIOKOOP-Veranstaltungen lieferten neben strukturierter Diskussion auch aktuelle Experteninformationen aus Forschungseinrichtungen und Bio-Verbänden. Die Unsicherheit bezüglich der Einschätzung der Nachfrage nach regionalen Bio-Produkten wurde durch Kundenbefragungen im Rahmen der Hochschul-Ausbildung geklärt. In den Fallstudienregionen wurden somit Anstöße gegeben und Prozesse initiiert, um in den vier Kooperationsfeldern von Wertschöpfungsnetzwerken weitere, regional angepasste Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Dabei gilt es für die Akteure auch zukünftig, Widerstände auf den Problemebenen konstruktiv und kooperativ zu bearbeiten.

## 8. Literaturverzeichnis

- ALLWÖRDEN, A. VON (2005): Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau. Ursachen, wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Konsequenzen für die Beratung. Dissertation. HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN.
- ALTMANN, M.; STENGER, M.; GIES, F. (2008): Ökologisch erzeugte Produkte. Entwicklungsperspektiven für Erzeugung und Vermarktung in Rheinland-Pfalz.
- AMESEDER, C.; HAAS, R.; MEIXNER, O. (2008): Die Bedeutung internationaler Bio-Produkte für die Bedarfsdeckung in Österreich. Ergebnisse einer Expertenbefragung. In: PEYERL, H. (Hrsg.): Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. 18. ÖGA-Jahrestagung. Band 18, Heft 1.
- AVISON, D.; LAU, F.; MYERS, M.; NIELSEN, P. (1999): Action Research. In: Communications of the ACM. Vol.42 (1), S.94–97.
- BAITSCH, C.; MÜLLER, B.(Hrsg.) (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München: Hampp.
- BAUMGARTNER, M. (2006): Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit. Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur. 1. Aufl., Heidelberg: Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl.
- BENNET, A.; BENNET, D. (2008): THE DECISION-MAKING PROCESS IN A COMPLEX SITUATION. IN: BURSTEIN, F.; HOLSAPPLE, C. W. (HRSG.): HANDBOOK ON DECISION SUPPORT SYSTEMS. BERLIN, HEIDELBERG: SPRINGER, S.3–20.
- BERGMANN, M.; BROHMANN B.; HOFFMANN E.; LOIBL M.C.; REHAAG R.; SCHRAMM E.; VOSS J.-P (2005): Qualitätskriterien transdisziplinärer Forschung. Ein Leitfaden für die formative Evaluation von Forschungsprojekten. ISOE Studientexte13.
- BIOLAND E.V. (2008): Chancen im Markt für Biolebensmittel nutzen. Hersteller und Handel geben Landwirten Sicherheit bei der Umstellung. 19.06.2008. <http://www.bioland.de/presse/pressemitteilung/article/162.html> ( Stand: 27.02.2012).
- BOKELMANN, W. (2003): Chancen durch Kooperation. In: Taspo Magazin (3), S.38–40.
- BOKELMANN, W.; LENTZ, W. (1994): Supporting Farmers' Decision Making - Research Strategies between Formal and Descriptive Approaches. In: JACOBSEN, B. H.; PEDERSEN, D. E.; CHRISTENSEN, J., ET AL. (Hrsg.): Farmers' Decision Making - A Descriptive Approach. Proceedings from the 38th EAAE Seminar of the European Association of Agriculture Economists, S.43–62.
- BOKELMANN, W.; RUHM, G.; MÜLLER, K.; STEINBORN, P. (2008): Forschungsvorhaben zur Nationalen Strategie für Obst- und Gemüseerzeugerorganisation in Deutschland. Handlungsoptionen zur Ausgestaltung von nachhaltigen operationellen Programmen. Abschlussbericht.
- BRAUN, K.; LÖSCH, K. (2009): Umsatzbarometer – 3,8% Plus im 3. Quartal. In: Bio Handel (12).
- BUDER, F.; HAMM, U.; BICKEL, M.; BIEN, B.; MICHELS, P. (2010): Dynamik des Kaufverhaltens im Bio- Sortiment. Schlussbericht. BÖL.
- BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG (BLE) (2008): Ökobarometer 2008.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (BMELV) (2009a): Ökolandbau trotz der Wirtschaftskrise. Pressemitteilung vom 26.06.2009. [http://www.bmelv.de/cln\\_135/SharedDocs/Pressemitteilungen/2009/146-Oekolandbau-trotz-](http://www.bmelv.de/cln_135/SharedDocs/Pressemitteilungen/2009/146-Oekolandbau-trotz-) ( Stand:

27.02.2012).

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (BMELV) (2009b): Ökologischer Landbau nach Verordnung (EG) Nr. 834/2007 i.V.m. Verordnung (EG) Nr. 889/2008 in Deutschland im Jahr 2008.

BURGER, G. (2009): Bio mit Heimatbonus verkauft sich besser. In: Bio Handel (10).

CHANG, J.; LUSK (2009): Fairness and Food Choice. In: Food Policy. Vol.34 (6), S.483–491.

COLEY, D.; HOWARD, M.; WINTER, M. (2009): Local food, food miles and carbon emissions: A comparison of farm shop and mass distribution approaches. In: Food Policy. Vol.34 (2), S.150–155.

CORSTEN, H.; GÖSSINGER, R. (2008): Projektmanagement. Einführung. 2. Aufl., München: Oldenbourg.

DEUTSCHER BAUERNVERBAND (DBV) (2008): Grafik zur repräsentativen Befragung der Landwirte. <http://media.repro-mayr.de/29/72329.pdf> (Stand: 27.02.2012).

DEUTSCHER BUNDESTAG (2011): Umstellungsförderung in der Landwirtschaft in den Bundesländern in den Förderperioden 2007 bis 2013 und 2014 bis 2020. Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Abgeordneten Alexander Süßmair, Dr. Kirsten Tackmann, Dr. Dietmar Bartsch, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Drucksache 17/8223. [http://dokumente.linksfraktion.net/drucksachen/24898\\_1708223.pdf](http://dokumente.linksfraktion.net/drucksachen/24898_1708223.pdf).

DIENEL, W. (2001): Organisationsprobleme im Ökomarketing. Eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.

DIENEL, W.; KUNZ, J. (2007): BIO-Erfolg durch Profilierung. Bio-Category-Management. ÖKOSTRATEGIEBERATUNG REUTER UND DR. DIENEL GbR.

DREHER, M.; DREHER, E. (1995): Gruppendiskussionsverfahren. In: FLICK, U.; KARDOFF, E. VON; KEUPP, H., ET AL. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz, S.186–188.

FÖRDERGEMEINSCHAFT ÖKOLOGISCHER LANDBAU BERLIN-BRANDENBURG (FÖL) E.V. (2008). WIMMER, M.: Erarbeitung von umsetzungsfähigen Maßnahmenvorschlägen zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der ökologischen Lebensmittelwirtschaft. Endbericht.

GfK (2009): Bio-Produkte leicht rückgängig. Ergebnisse der GfK-Studie zum Konsum von biologisch produzierten Lebensmitteln in Deutschland. 07.08.2009. [http://www.gfk.com/group/press\\_information/press\\_releases/004460/index.de.html](http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/004460/index.de.html) (Stand: 27.02.2012).

GIDDENS, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. 3. Aufl., Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl.

GLÄSER, J.; LAUDEL, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 1. Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

GOCHT, R. (2004): Bestimmungsgründe und Hindernisse für zwischenbetriebliche Kooperation von Gartenbaubetrieben. Dissertation. HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN.

GOY, I. A. (2008): Bundesweite repräsentative Erhebung und Analyse der verbreiteten Produktions- und Vermarktungssysteme und Aufbau eines bundesweiten Praxis-Forschungs-Netzwerkes im ökologischen Gartenbau. Information als Einflussfaktor auf die Umstellungsentscheidung.

BÖLW (2009). GRÄBNITZ, D.; GERBER, A.; BARBIAN, T.; SCHAACK, D.: Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2009 Berlin.

HABERLAND, M.; NÖLTING, B.; SCHÄFER, M.; GANTEN, J. (2008): Optimierung von Angeboten regionaler Qualitätsprodukte für die Erschließung des Berliner und regionalen Marktes. Stand der Direkt- und Regionalvermarktung in



Brandenburg und Berlin – Recherchebericht. Kooperationsprojekt im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+. ZENTRUM TECHNIK UND GESELLSCHAFT DER TU BERLIN.

HENSELING, C.; HAHN, T.; NOLTING, K. (2006): Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung Berlin: IZT.

HOLLAND, D. (1998): The Top Ten Actions For Knowledge Management. Knowledge Management Review. In: Knowledge Management Review (4), S.10–11.

HORX, M. (2011): Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Aufl., München: Dt. Verl.-Anst.

HOWARD, P.; ALLEN, P. (2006): Beyond organic: consumer interest in new labelling schemes in the Central Coast of California. In: International Journal of Consumer Studies. Vol.30 (5), S.439–451.

JANSEN, D.; DIAZ-BONE, R. (2011): Netzwerkstrukturen als soziales Kapital. In: WEYER, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 2. überarbeitete Aufl. München: Oldenbourg.

JAROSZ, L. (2000): Understanding agri-food networks as social relations. In: Agriculture and Human Values. Vol.17 (3), S.279–283.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. (2001): A Handbook for Value Chain Research.

KEMP, K.; INSCH, A.; HOLDSWORTH, D. K.; KNIGHT, J. G. (2010): Food miles: Do UK consumers actually care? In: Food Policy. Vol.35 (6), S.504–513.

KOMPETENZZENTRUM ÖKOLANDBAU NIEDERSACHSEN (KÖN) (2009a): Weiteres Wachstum im niedersächsischen Ökolandbau. Pressemitteilung vom 25.05.2009. <http://www.oeko-komp.de/index.php?id=3719&languageid=1> ( Stand: 27.02.2012).

KOMPETENZZENTRUM ÖKOLANDBAU NIEDERSACHSEN (KÖN) (2009b). WILDUNG, M.: Umstellungsprojekt verlängert. Pressemitteilung vom 25.02.2009. <http://www.oeko-komp.de/index.php?id=3069&languageid=1>.

KÖNIG, B. (2006): Bestimmungsfaktoren für den Übernahmeprozess nachhaltiger Produktionsverfahren und Prozessinnovationen im Gartenbau. Dissertation. HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN.

KÖNIGWIESER, R.; EXNER, A. (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 3. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.

KÜHL, S.; STRODT HOLZ, P.(Hrsg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt

LAMNEK, S. (1998): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 1. Aufl., Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.

LANDAU, D. (2007): Unternehmenskultur und Organisationsberatung. Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. 2. Aufl., Heidelberg: Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl.

LEITOW, D. (2005): Produktherkunft und Preis als Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung. Eine experimentelle und einstellungstheoretisch basierte Untersuchung des Konsumentenverhaltens bei regionalen Lebensmitteln. Dissertation. HUMBOLDT UNIVERSITÄT.

LIEBIG, B.; NENTWIG-GESEMANN, I. (2002): Gruppendiskussion. In: KÜHL, S.; STRODT HOLZ, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S.141–174.

LIEBOLD, R.; TRINCZEK, R. (2002): Experteninterview. In: KÜHL, S.; STRODT HOLZ, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S.33–71.

LÜBCKE, J. (2008): Entwicklung des Gemüseanbaus im Land Brandenburg. In: Brandenburgische Gartenbau Mitteilungen. Vol.19 (7), S.3–5.

- LUHMANN, N.; BAECKER, D. (2002): Einführung in die Systemtheorie. 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- LYNN, L. H.; REDDY, N. M.; ARAM, J. D. (1996): Linking Technology and Institutions: The Innovation Community Framework. In: *Research Policy*. Vol.25 (1), S.91–106.
- MAURER, R.; WORSFOLD, A.-M. (2010): Strategy in place – now what? ICH Tagung. August 2010. Lissabon.
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (2002): ExpertInneninterviews - viel erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: BOGNER, A.; LITTIG, B.; MENZ, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 1. Aufl. Opladen: Leske + Budrich, S.71–93.
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR, LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU (MWVLW) (2009): Englert: Faire Preise für hochwertige Lebensmittel notwendig. 27.11.2009. <http://www.mwvlw.rlp.de/internet/nav/1a8/1a850c1e-8318-5501-be59-> (Stand: 27.02.2012).
- MÜHLRATH, D.; MÖLLER, D.; SCHUMACHER, J. (2011): Domestic Fair Trade im Ökologischen Landbau: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld Zwischen Markt und Moral. Vortrag anlässlich der 51. Jahrestagung der GEWISOLA. Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen. 28-30.09.2011.
- MÜLLER, K.; BOKELMANN, W.; GEYER, M. (2004): Quality Safeguarding in Organic Produce Supply Chains: Problems, Solutions and Success Factors. In: BOKELMANN, W. (Hrsg.): *Proceedings of the XVth International Symposium on Horticultural Economics and Management*. Leuven: ISHS.
- NIEBERG, H. (1997): Wirtschaftliche Folgen der Umstellung auf ökologischen Landbau. Empirische Ergebnisse von 107 Betrieben aus den alten Bundesländern. In: NIEBERG, H. (Hrsg.): *Ökologischer Landbau. Entwicklung, Wirtschaftlichkeit, Marktchancen und Umweltrelevanz*. Schriftliche Fassung der Beiträge.
- NOELL, C.; DIERS, I. (1994): Anpassungs- und Lernkosten: einentscheidungsrelevanter Teil betrieblicher Umstellungskosten. In: *Agrarwirtschaft*. Vol.43 (3), S.143–148.
- o.V. (2008): Bündnisse für mehr Bio. In: *Lebensmittelzeitung* (H. 20).
- OFFERMANN, F.; NIEBERG, H. (2001): Wirtschaftlichkeit des ökologischen Landbaus in ausgewählten Ländern Europas und Bedeutung der gemeinsamen Agrarpolitik. In: NIEBERG, H. (Hrsg.): *Politik für den ökologischen Landbau. Kurzfassungen und Pressemitteilungen der Referenten*. Braunschweig.
- PADEL, S. (2001): Conversion to Organic Farming. A typical example of the diffusion of an innovation? In: *Sociologia Ruralis*. Vol.40 (1), S.40–61.
- PADEL, S.; LAMPKIN, N. H. (1994): Conversion to Organic Farming. In: LAMPKIN, N. H.; PADEL, S. (Hrsg.): *The Economics of Organic Farming. An International Perspective*. Oxon: CAB International, S.57–73.
- PADEL, S.; ZANDER, K. (2010): Regional Production and Fairness in Organic Farming: Evidence from a CORE Organic Project. In: DARNHOFER, I.; GRÖTZER, M. (Hrsg.): *WS4.3 – Fair and Regional: New Trends of Organic and Sustainable Food Systems*.
- PFALZMARKT eG (2009): Das Unternehmen. <http://www.pfalzmarkt.de/>.
- PLAGGE, J. (2001): Ausdehnung des ökologischen Landbaus: Hemmnisse und Chancen aus Sicht der landwirtschaftlichen Praxis bzw. aus Sicht der Beratung. In: NIEBERG, H. (Hrsg.): *Politik für den ökologischen Landbau. Kurzfassungen und Pressemitteilungen der Referenten*. Braunschweig, S.27–28.
- POIRIER, C. C.; REITER, S. E. (1997): Die optimale Wertschöpfungskette. Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten. Frankfurt/Main; New York: Campus-Verl.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1. Aufl., New York: The Free Press.

- PROBST, G. J. B.; GOMEZ, P. (1989): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: PROBST, G. J. B.; GOMEZ, P. (Hrsg.): Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden: Gabler, S.V-19.
- RANTZAU, R.; FREYER, B.; VOGTMANN, H. (1990): Umstellung auf ökologischen Landbau. Betriebliche Erfordernisse und Konsequenzen bei der Durchführung des ökologischen Landbaus : Dokumentation und Analyse von Praxiserfahrungen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien und deren Überprüfung auf verschiedenen Standorten Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
- RIPPIN, M. (2009): Kein Einbruch auf dem Bio-Markt zu erkennen. Der Bio-Lebensmittelmarkt im 1. Halbjahr 2009. AGROMILAGRO RESEARCH.
- SCHAACK, D.; RIPPIN, M. (2012): Bio-Importe nach Deutschland. Wie viele Bio-Rohstoffe und Frischeprodukte werden nach Deutschland importiert? Erste Ergebnisse BÖL-Projekt 09OE065. Vortrag auf der BioFach 2011. 18.02.2012. Nürnberg.
- SCHAACK, D.; RAMPOLD, C. W. H.; RIPPIN, M.; KOERBER, H. VON (2011): Analyse der Entwicklung des ausländischen Angebots bei Bioprodukten mit Relevanz für den deutschen Biomarkt. Schlussbericht. BÖLN.
- SCHÄFER, M.; KRÖGER, M.; WIRZ, A. (2010): Fairness entlang der Wertschöpfungskette – Möglichkeiten der Profilierung am Biomarkt und der Verbraucheransprache mittels regionalem Mehrwert. Abschlussbericht. BÖL.
- SCHNEIDER, R.; SCHNEEBERGER; WALTER; EDER, M.; FEYER, B. (2002): Umstellungsprobleme werden überschätzt. In: Blick ins Land (6), S.29–30.
- SCHOLL, G. (2006): Nachhaltige Metropolregion Berlin-Brandenburg. Entwicklung einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft am Beispiel der Großraums Berlin-Brandenburg. Auswertung einer Handelsbefragung. SEKTORSTUDIE (2011): UNTERSUCHUNG DES INNOVATIONSSYSTEMS DER DEUTSCHEN LANDWIRTSCHAFT. UNVERÖFFENTLICHT.
- SENGE, P. (1998): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 6. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- SENNHEISER, A.; SCHNETZLER, M. (2008): Wertorientiertes Supply-Chain-Management. Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM, mit 16 Tabellen Berlin: Springer.
- SEURING, S. (2001): Supply chain coasting. Kostenmanagement in der Wertschöpfungskette mit Target Costing und Prozesskostenrechnung München. Vahlen.
- SHERWOOD, D. (2003): Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Reduktion von Komplexität - Anleitung zum systemischen Denken im Management. Weinheim: Wiley-VCH.
- SMITH, L.; BRATINI, L.; CHAMBERS, D.-A.; JENSEN, R. V.; ROMERO, L. (2010): Laura Smith, Lucinda Bratini, Debbie-Ann Chambers, Russell Vance Jensen and LeLaina Romero. Between idealism and reality: Meeting the challenges of participatory action research. In: Action Research. Vol.8 (4), S.407–425.
- STENGEL, R. VON (1999): Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- SWISSCOFEL (2008): Warum geht in Deutschland der Umsatz mit Bio-Gemüse zurück? Meldung vom 13.06.2008. [http://www.swisscofel.ch/de/news/detailansicht-schweiz.html?no\\_cache=1&duid=4845&cHash=7847250e1f](http://www.swisscofel.ch/de/news/detailansicht-schweiz.html?no_cache=1&duid=4845&cHash=7847250e1f) ( Stand: 27.02.2012).
- ULRICH, H.; PROBST, G. J. B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Haupt Verlag.
- VESTER, F. (1983): Unsere Welt - ein vernetztes System. Überarb. und erw. Neuausg. 8. Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verl.

VON HERZEN BIOBAUERN GMBH (2009): Das neue Biokonzept. [www.vonherzenbio.at](http://www.vonherzenbio.at) ( Stand: 27.02.2012).

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränd. Aufl., Bern: H. Huber.

YIN, R. K. (2003): Case study research. Design and methods Thousand Oaks: Sage.

ZEHFUSS, K. (2012): Entwicklung eines Konzeptes zur strategischen Positionierung von regional erzeugtem Bio-Gemüse in der Pfalz, Zusammenfassung zu erfragen bei BIOKOOP.

ZEHFUSS, K.; GRESCH, A. (2010): Studie zur Analyse von Konsumentenwünschen im Hinblick auf eine verbesserte Vermarktungsstruktur von Bio-Obst und -Gemüse in der Region Pfalz.

ZMP ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE FÜR ERZEUGNISSE DER LAND-, FORST- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT GMBH (2008b): Jahresbericht 2008/2009 Rückblick und Vorschau auf die Agrarmärkte. Bonn.

ZUM ESCHENHOFF, H. (2009): Gemüsebau in Niedersachsen. Vortrag im Rahmen der 44. Herbsttagung des deutschen Gemüsebaus. 18.-21.11.2009. Papenburg.

## 9. Übersicht über alle im Berichtszeitraum vom Projektnehmer realisierten Veröffentlichungen zum Projekt (Printmedien, Newsletter usw.), bisherige und geplante Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse

### Wissenschaftliche Vorträge

König, B., von Allwörden, A., Bokelmann, W.: Umstellungshindernisse systemisch abbauen: Radar, Systemtheorie und Veränderungsmanagement für regionale Wertschöpfungsnetzwerke im ökologischen Obst- und Gemüsebau, Vortrag auf der Tagung der deutschen Gartenbauwissenschaftlichen Gesellschaft 2011 in Hannover, [http://www.dgg-online.org/tagungsbaende/Tagungsband\\_47\\_2011.pdf](http://www.dgg-online.org/tagungsbaende/Tagungsband_47_2011.pdf), S. 10

König, B.; Von Allwörden, A.; Bokelmann, W.: Reducing Barriers for Conversion to Organic Vegetable Production by Improving Regional Value Chains - A Case from Germany, presentation at the IHC Lisboa 2010, <http://www.ihc2010.org/docs/S14.Book%20of%20Abstracts.pdf>, p 648.

von Allwörden, A.; König, B.; Bokelmann, W.: Von der Lieferkette zum Wertschöpfungsnetzwerk: Systemanalyse für Veränderungsprozesse, 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. Poster, <http://orgprints.org/view/projects/int-conf-2011-wita.html>

von Allwörden, A.; König, B.; Bokelmann, W.: Veränderungsmanagement als Erfolgsgarant für Unternehmen. HORTI VIENNA, Fachmesse für Gartenbautechnologie, 2011

König, B.; Von Allwörden, A.; Bokelmann, W.: Expanding regional organic fruit and vegetable markets: chances, challenges and implications for regional sustainable food networks in Germany, abstract eingereicht für die SHE Tagung in Angers, 2012

### Wissenschaftliche Artikel

König, B., von Allwörden, A., Bokelmann, W.: Reducing barriers for conversion to organic vegetable production by improving regional value networks – three cases from Germany, *Acta horticulturae*, accepted after review, in print.

König, B.; Von Allwörden, A.; Bokelmann, W.: Expanding regional organic fruit and vegetable markets: chances, challenges and implications for regional sustainable food networks in Germany, geplant

### Wissenstransfer: Praxisorientierte Artikel und Vorträge

Das Projekt BIOKOOP: Vorstellung im MLUV, Potsdam, Dezember 2009

Naturlandnachrichten

Vorträge auf den Workshops zu Projekt und Zwischenergebnissen in 2009, 2010 und 2011 (insgesamt 7)

Vorstellung des Projektes auf den Obst- und Gemüsebautagen in Großbeeren, 2010 und 2011, 4 Veranstaltungen, jeweils ca. 50 Personen erreicht, dazu gemeinsam mit Naturland, Bioland und Gäa gezielte Informationen zur Umstellung im Jahr 2011

BIOKOOP Pressemappe 2010, anlässlich der Sommertour des Ministers Vogelsänger

Forschungsprojekt BIOKOOP: Umstellung durch Kooperation in der Wertschöpfungskette absichern, Vortrag auf der Sitzung des DBV Ausschusses Ökolandbau am 05.12.2011

Wissenstransfer Veranstaltung auf der Biofach 2012: Minderung von Umstellungshindernissen für nachhaltige Angebotsanpassungen bei Bio-Gemüse: Neue Kooperationsformen zur verbesserten Abstimmung von Leistungen und Anforderungen in Lieferketten, Vortrag und moderierte Diskussion

### **BIOKOOP in der Ausbildung**

Zehfuß, K., Gresch, A. (2010): Studie zur Analyse von Konsumentenwünschen im Hinblick auf eine verbesserte Vermarktungsstruktur von Bio-Obst und -Gemüse in der Region Pfalz

Zehfuß, K. (2012): Entwicklung eines Konzeptes zur strategischen Positionierung von regional erzeugtem Bio-Gemüse in der Pfalz, Zusammenfassung zu erfragen bei BIOKOOP

Petzke, N., Horbat, A., Richter, B. (2010): Nachfragepotential von biologischen sowie regionalen Bio-Gemüse-Produkten in Berlin. Dargestellt mittels einer Konsumentenbefragung in Märkten der BIO COMPANY und der Kaiser`s Tengelman GmbH veranschaulicht am Beispiel der Biosprossen der Sprossenmanufaktur GbR, Studienprojekt im Msc. Masterstudiengang Agrarökonomie, Zusammenfassung zu erfragen bei BIOKOOP

Baldauf, S. (2012): Konsumentenbefragung zum Thema „essbare Blüten“, Bachelorarbeit, HU Berlin

Sommerakademie „Nachhaltige Wertschöpfungsketten, HU Berlin 22.-26- August 2011, eine Veranstaltung in Kooperation der HU Berlin, VÖW und sneep, Dokumentation: [http://www.voew.de/uploads/media/sneep-vöw-sommerakademie\\_doku.pdf](http://www.voew.de/uploads/media/sneep-vöw-sommerakademie_doku.pdf), Betreuung Teil nachhaltige Wertschöpfungsketten für Nahrungsmittel

### **BIOKOOP in der Presse:**

Naturland Nachrichten

Gartenbaunachrichten des LVG Brandenburg: Berlin sucht Bio und Brandenburg kann nicht liefern?, März 2011

Fruchthandelsmagazin Februar 2012: Mehr heimisches Biogemüse durch Kooperation. Durch Veränderungen in der Wertschöpfungskette die Chancen für Biogemüse aus Deutschland erhöhen

Mehr Bio-Obst und Bio-Gemüse: Kooperation fördert Betriebe und Produkte,

[http://www.gabot.de/index.php/News-Details/52/0/?&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=221814&cHash=3ef093a918f45eb8c6a93f1de6b9b5cc](http://www.gabot.de/index.php/News-Details/52/0/?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=221814&cHash=3ef093a918f45eb8c6a93f1de6b9b5cc) und  
[http://www.pressrelations.de/new/standard/result\\_main.cfm?pfach=1&n\\_firmanr\\_=104266&sektor=pm&detail=1&r=484488&sid=&aktion=jour\\_pm&quelle=0](http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?pfach=1&n_firmanr_=104266&sektor=pm&detail=1&r=484488&sid=&aktion=jour_pm&quelle=0)

### **BIOKOOP im Internet**

[www.biokoop.de](http://www.biokoop.de)

## 10. Anhang

### Übersicht BIOKOOP Praxisaktivitäten

Art der Veranstaltung	Ort	Datum
Interviews		
Allgemeine Analyse	verschieden	Januar 2009 bis April 2009
Regionale Analyse	verschieden	Mai 2009 bis August 2009
Sondierungsgespräche mit Projektpartnern vor Ort		
	Papenburg	06.11.09
	Berlin	01.09.09
	Schifferstadt	09.11.09
Auftaktworkshops	Berlin	29.09.09
	Papenburg	02.06.10
	Schifferstadt	22.06.10
Feedback	Alle Untersuchungsregionen	September 2009 bis Juni 2010
Workshop	Berlin	01.03.11
	Papenburg	03.11.10
	Schifferstadt	04.04.11
	Frankfurt/ Oder	26.02.10
	Frankfurt/Oder	05.08.11
Feedback	Mit allen Partnern Fruit Logistica 2011	11.02.11
Diskussion des Ansatzes und Ziels mit diversen Akteuren	MLUV, Potsdam	13.10.09
	Ministertour des Brandenburger Landwirtschaftsministers Vogelsänger entlang der regionalen Bio- Wertschöpfungskette	04.08.10
	Sneep und VÖW Sommerakademie „Nachhaltige Wertschöpfungsketten“ an der HU Berlin, Programmentwicklung, Organisation und Exkursion	22.-26.08. 2011
	Horti Vienna	
	DBV Fachausschuss ökologischer Landbau, Bio Offensive	05.12.11
	Brandenburger Obst- und Gemüsebautage	Februar 2010 und 2011
	Biofach 2012	16.02.12

## **Gesprächsleitfaden Bio-Betrieb/ in Umstellung**

Vorstellung Projekt BIOKOOP/ Bedeutung und Verwertung des Interviews

### **Profil**

#### **Person**

Aufgaben / Funktion / Berufserfahrung / Werdegang

#### **Unternehmensprofil**

Überblick über die Gründung / Größe / Anzahl der Mitarbeiter / Schwerpunkt Kulturen etc. / Schwerpunkt Vermarktung in Ihrem Unternehmen

Wie werden in Ihrem Unternehmen allgemein langfristige Entscheidungen getroffen? (z.B. Investition, Standortwahl, Vermarktungswege etc.) Was ist nützlich, damit Sie Chancen und Risiken abwägen können?

#### **Unternehmensumfeld**

Welche Informationsquellen nutzen Sie für solche grundlegenden Entscheidungen wie die Umstellung (regionale Beratung, Forschungseinrichtungen, Internet, überregionale Informations- und Beratungsangebote, Zulieferbetriebe, Kollegen...)

Wie schätzen Sie die Leistungen der Forschung für den Gartenbau und den Transfer von Ergebnissen in die Praxis ein? Wo sehen Sie Ansatzpotentiale zur regionalen Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen und Entwicklungen?

#### **Umstellung**

Warum haben Sie auf ökologische Produktion umgestellt? Welche Chancen und Risiken haben Sie abgewogen? Wie lange dauerte es bis zur Entscheidung?

Welche Informationen haben ihre Umstellungsentscheidung zielführend unterstützt? Mit wem hatten Sie Kontakt?

Welche Unterstützung hätten Sie sich darüber hinaus gewünscht? Welche Informations- und Beratungsangebote wären sinnvoll?

Wie haben Sie die Umstellung geplant?

Wie ist die Umstellung in Produktion und Vermarktung gelaufen? Wie hat sich der Betrieb verändert, was hat sich für Sie geändert?

#### **Produktion und Vermarktung von Biogemüse**

##### **Produktion**

Wie schätzen Sie Chancen und Risiken in Deutschland im Bereich Biogemüse ein? Entwicklung in den letzten Jahren / zukünftig (Verbrauch, Anbau, Importe, Finanzkrise etc.)

Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus für Ihr Unternehmen?

##### **Vermarktung**

Wer sind/ wären die (potentiellen) Hauptabnehmer für Ihr Biogemüse?

Wie stellen sich Ihnen allgemein die (Vermarktungs)Strukturen im Bereich Biogemüse dar?

Wie erfolgen die Absprachen zur Produktions- und Absatzplanung mit den Abnehmern? (Preise, Mengen, Qualitäten?) Welche Vermarktungsstrukturen bevorzugen Sie für Biogemüse (Großhandel, LEH,



Naturkosthandel) und aus welchen Gründen? Vor- und Nachteile Anforderungen der einzelnen Vermarktungsstrukturen

Welche Funktionen für die Vermarktung übernehmen Sie als Betrieb? (Verpackung)

Wer gibt Ihrer Meinung nach die größten Impulse für Produkt-/ Prozessveränderungen, -neuerungen in der Wertschöpfungskette? Welche Veränderungen gab es in den letzten Jahren beim Anbau (Innovationen) / Vermarktung ökologischer Produkte, andere Neuerungen?

Wie schätzen Sie die Position und Möglichkeiten Ihrer bestehenden regionalen Vermarktungsnetzwerke insgesamt im Biobereich ein?

Welchen Stellenwert hat das Thema Regionalität, auch im Verhältnis zum Thema Bioprodukte, für den LEH, die Produzenten, die Verbraucher?

Welches Potential hat regionales Bio-Gemüse aus Ihrer Sicht im Naturkosthandel, im Lebensmitteleinzelhandel, in der Verarbeitung, im Gastronomiebereich?

Wohin geht Ihrer Meinung nach verhältnismäßig eher die Entwicklung in Berlin/ Brandenburg, Wachstum des Naturkosthandels oder des Bioangebotes im LEH? Ausweitung der heimischen Bioproduktion oder wachsende Importe?

## **Umstellung**

### **Allgemein/ regional**

Woran liegt es im Wesentlichen, dass nur wenige leistungsstarke Gemüsebaubetriebe umstellen und wie könnte die Situation verbessert werden? Welche Möglichkeiten Betriebe sinnvoll zu einer Umstellung zu begleiten sehen Sie? Welche Anreize müssen gegeben sein?

Wie sehen Sie in Berlin/Brandenburg die allgemeine Meinung und tatsächliche Möglichkeiten der Gartenbau-Betriebe zur Umstellung?

Was sind Ihre Beobachtungen zum Verlauf und Erfolg von Betriebsumstellungen im Gemüsebau?

Welche regionalen Faktoren sprechen aus Ihrer Sicht für oder gegen die Ausweitung des ökologischen Gemüsebaus und die Umstellung von bestehenden Betrieben?

Sind die Verbands-Bio-Betrieb, EU-Bio-Betriebe und umstellungsinteressierten Betriebe untereinander vernetzt? Profitieren sie gegenseitig vom Know-how? Sind Sie mit anderen Vermarktungsorganisationen vernetzt?

### **Betrieb**

Was sind entscheidende Kriterien für Umsteller, was muss stimmen, um eine Umstellungsentscheidung zu treffen und was sind zentrale Erfolgsfaktoren für eine gelungene Umstellung?

Wo sehen Sie die größten Probleme für Gemüsebaubetriebe bei der Umstellung/ speziell in Ihrem Betrieb?

Welche weiteren Faktoren (allg. Rahmenbedingungen spielen noch eine Rolle (Förderung, Abdrift, Flächentausch, Fachkräftenachwuchs etc).

Welche Kulturen würden Sie für eine Umstellung als unproblematische Kulturen, welche als problematische Kulturen einschätzen?

Was würden Sie umstellungsinteressierten Betrieben als wichtigste Empfehlungen mit auf den Weg geben?

Wären Sie an einer Teilnahme an weiteren Gesprächen oder Workshops mit interessierten Betrieben bzw. Erzeugerorganisationen interessiert?

## **Gesprächsleitfaden EO / Vermarkter**

Vorstellung Projekt / Bedeutung und Verwertung des Interviews

### **Profil**

#### **Person**

Aufgaben / Funktion / Berufserfahrung / Werdegang

#### **Unternehmensprofil / EO Profil**

Gründung / Größe / Mitarbeiter / Schwerpunkt Kulturen etc. / Schwerpunkt Vermarktung (LEH, Naturkostfachhandel – Schwerpunkte?)

Besonderheit als Vermarkter EO – Was sind besonders wichtige Funktionen für die Abnehmer? Was sind besonders wichtige Funktionen für Betriebe (EOs). Findet eine direkte Beratung bei Betrieben statt? Wie werden Betriebe gefunden? Wie bzw. Werden Umstellungsbetriebe gefunden?

Kurzer Überblick über Ablauf Produktion / Vermarktung – Wie strukturiert, wer macht was, wie sind die Schnittstellen organisiert (persönlicher Kontakt, Anfragen LEH etc.)

Betriebsstrukturen der angeschlossenen Betriebe?

Besonderheiten in Deutschland im Gegensatz zu anderen EU Ländern

Produktion und Vermarktung von Biogemüse

Seid wann Ökoprodukte im Angebot / Welche? / Woher kam der Impuls zur Aufnahme von Ökoprodukten? Welche Entwicklung sehen Sie im Bereich Biogemüse für Ihr Unternehmen?

Wer sind die Hauptabnehmer für Ihr Biogemüse?

Besonderheiten / Hauptschwierigkeiten in den Bereichen Produktion / Vermarktung von Biogemüse? Gibt es Anbauabsprachen, Verträge etc.

Wie schätzen Sie Chancen und Risiken in Deutschland im Bereich Biogemüse ein? Entwicklung in den letzten Jahren / zukünftig (Verbrauch, Anbau, Importe, Finanzkrise etc.)

Ist das Potential „Biokäufer“ langsam ausgeschöpft? Sollte eher Regionalität, Frische, Qualität und dann erst Bio als Zusatznutzen angeboten werden, um die Käuferschicht auszuweiten?

Wie stellen sich Ihnen allgemein die (Vermarktungs)Strukturen im Bereich Biogemüse dar? Ähnlichkeiten / Unterschiede zum konventionellen Bereiche

Wie schätzen Sie die Position Ihrer EO der EOs insgesamt im Biobereich ein (zu schwach, zu wenig Funktionen)?

Welche Vermarktungsstrukturen bevorzugen Sie (Großhandel, LEH, Naturkosthandel) und aus welchen Gründen? Vor- und Nachteile Anforderungen der einzelnen Vermarktungsstrukturen

Wer gibt Ihrer Meinung nach die größten Impulse für Produkt-/Prozessveränderungen, -neuerungen in der Wertschöpfungskette?

Welche Veränderungen gab es in den letzten Jahren beim Anbau / Vermarktung ökologischer Produkte (Innovationen)?

Wie würden Sie die Beziehung der Akteure in dieser Wertschöpfungskette beschreiben

(Beziehungsmanagement, Kommunikationsstrukturen)? Wie sind die Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette gestaltet (Wie werden Angebot und Nachfrage abgestimmt in Bezug auf Mengen, Qualitäten, Preise etc.)

Wie würden Sie die Rolle des LEH beschreiben, speziell im Hinblick Bioprodukte. Welche Anforderungen an Qualität, Liefersicherheit, etc. bestehen und welche führen zu Konflikten mit den Produzenten?

Was ist Ihrer Meinung nach am Markt mit dem LEH und dem Naturkosthandel verhandelbar und was nicht (Mengen, Größen, Verpackung etc.)?

Was könnte den LEH dazu bewegen, sich mit den Marktpartnern bezüglich einer Verbesserung der Ausgangslage für umstellungswillige Betriebe zu verständigen?

Welchen Stellenwert hat das Thema Regionalität, auch im Verhältnis zum Thema Bioprodukte, für den LEH, die Produzenten, die Verbraucher?

Welchen Stellenwert haben Handelsmarken (Großhandelsmarken, Einzelhandelsmarken)

Denken Sie dass der Naturkosthandel bei einer Ausweitung der Biogemüseproduktion mit wachsenden Mengen überfordert wäre?

Wohin geht Ihrer Meinung nach verhältnismäßig eher die Entwicklung, Wachstum des Naturkosthandels oder des Bioangebotes im LEH? Ausweitung der heimischen Bioproduktion oder wachsende Importe?

### **Produktion und Umstellung**

Woran liegt es im Wesentlichen, dass nur wenige leistungsstarke Gemüsebaubetriebe umstellen und wie könnte die Situation verbessert werden? Welche Möglichkeiten Betriebe sinnvoll zu einer Umstellung zu bewegen sehen Sie? Welche Anreize müssen gegeben sein?

Wie schätzen Sie die Bedeutung und die Position der Bioverbände ein, (zu schwach, zu uneinig, zu restriktiv bezüglich der Vorgaben)? Wie ließe sich die Situation verbessern?

Wieviele Jahre dauert es, bis die Betriebe Absatzsicherheit haben?

Welche Bedeutung hat der LEH für Produzenten / Umsteller im Sinne der Absatzsicherheit? Gibt der LEH Produktions- bzw. Umstellungsanreize? Geben Sie als Vermarkter Umstellungsanreize?

Was sind entscheidende Kriterien für Umsteller, was muss stimmen, um eine Umstellungsentscheidung zu treffen und was sind zentrale Erfolgsfaktoren für eine gelungene Umstellung?

Wo werden die größten Probleme für Gemüsebaubetriebe bei Umstellung gesehen?

Welche Möglichkeiten gibt es für Umstellungsware, was schlagen Sie vor?

Sind die Betriebe untereinander vernetzt? Profitieren sie gegenseitig vom Know-How? Sind Sie mit anderen Vermarktungsorganisationen vernetzt?

Was würden Sie umstellungsinteressierten Betrieben als wichtigste Empfehlungen mit auf den Weg geben?

Welche Kulturen würden Sie für eine Umstellung als unproblematische Kulturen, welche als problematische Kulturen einschätzen?

Müssen sich die Betriebe stärker spezialisieren, um den LEH beliefern zu können oder reicht die Sammelfunktion der EOs?

Was ist konkret bei einer Biogurkenproduktion zu beachten?

Wie schätzen Sie die Chancen in großen Gemüseanbaugebieten (z.B. Pfalz) für die Umstellung ein, was sind Chancen / Risiken, worauf wäre zu achten?

Wie kann man das Flächenproblem lösen (Zupacht?)

Wie lässt sich das Haftungsproblem bei Rückständen von Nachbarflächen (Abdrift) gestalten?

Könnten Sie sich vorstellen, dass Tabakanbauer in den ökologischen Gemüsebau einsteigen?

Wären Sie an einer Teilnahme an weiteren Gesprächen oder Workshops mit interessierten Betrieben bzw. Erzeugerorganisationen interessiert?

Bundesland	Umweltungsförderung					Beibehaltungsförderung					Nutzungsart	Prämienhöhe				Prämienhöhe				Prämienhöhe							
	ja nein -					ja nein -						Umweltungsförderung				erhöhte Umstellungsförderung (1. und 2. Jahr)				Beibehaltungsförderung							
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011		2005-2009	2010-2009	2010	2011	2005-2009	2010-2009	2010	2011	2005-2009	2010-2009	2010	2011				
Baden-Württemberg	X <sup>1)</sup>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ackerland	170	150	190	190									170	150	190	190
											Grünland	130	150	190	190									130	150	190	190
											Gemüsebau	500	500	550	550									500	500	550	550
											Dauerkulturen	600	600	700	700									600	600	700	700
Bayern	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ackerland	255	190	210 <sup>2)</sup>	200 <sup>2)</sup>			300	285	255	160	210	200				
											Grünland	255	190	210 <sup>2)</sup>	200 <sup>2)</sup>			300	285	255	160	210	200				
											Gemüsebau	560	380	420 <sup>2)</sup>	400 <sup>2)</sup>			500	475	560	380	420	400				
											Dauerkulturen	500	380	420 <sup>2)</sup>	400 <sup>2)</sup>			500	475	500	380	420	400				

Bundesland	Umweltungsförderung					Beibehaltungsförderung					Nutzungsart	Prämienhöhe				Prämienhöhe				Prämienhöhe							
	ja nein -					ja nein -						Umweltungsförderung				erhöhte Umstellungsförderung (1. und 2. Jahr)				Beibehaltungsförderung							
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011		2006-2006	2007-2009	2010	2011	2006-2006	2007-2009	2010	2011	2006-2006	2007-2009	2010	2011				
Nordrhein-Westfalen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ackerland	204 <sup>2)</sup>	137 <sup>2)</sup>	180 <sup>2)</sup>	180 <sup>2)</sup>	409	262	324 <sup>2)</sup>	400	153	137	180 <sup>2)</sup>	180				
											Grünland	204 <sup>2)</sup>	137 <sup>2)</sup>	170 <sup>2)</sup>	170 <sup>2)</sup>	409	202	270 <sup>2)</sup>	270	193	137	170 <sup>2)</sup>	170				
											Gemüsebau	511 <sup>2)</sup>	271 <sup>2)</sup>	300 <sup>2)</sup>	300 <sup>2)</sup>	1.022	693	900 <sup>2)</sup>	1.200	255	271	300 <sup>2)</sup>	300				
											Dauerkulturen	971 <sup>2)</sup>	662 <sup>2)</sup>	720 <sup>2)</sup>	720 <sup>2)</sup>	1.942	1.107	1.404 <sup>2)</sup>	1.800	715	662	720 <sup>2)</sup>	720				

1) Die Angabe bezieht sich auf laufende Verträge innerhalb des fünfjährigen Verpflichtungszeitraums; keine Bewilligung von Neuanträgen  
2) Maßgebliche Förderbeträge im 3. bis 5. Jahr bei erhöhter Umstellungsförderung  
3) in den ersten beiden Jahren der Umstellung wird zusätzlich eine Sonderbeihilfe in Höhe des genannten Betrages gewährt. Die Sonderförderung ist auf 15.000 €/Unternehmen begrenzt.  
4) Die Prämien gelten bereits ab 2009  
5) Umstellungsförderung für Dauerkulturen beträgt 7 Jahre und ist für Obst und Weinbau unterschiedlich  
6) Prämienhöhe in 2009 bereits wie 2010  
7) Höhe gemäß Beibehaltungsförderung

Quelle: Deutscher Bundestag 2011