

Entwicklungsstand und Funktionsweise der Beschaffungs- und Lieferantenmärkte für ökologische Lebensmittel in der deutschen Außer-Haus-Verpflegung

Niessen, J.¹

Keywords: Eating Out, Sourcing, Market Development, Qualitative Market Research.

Abstract

The organic food market in Germany has shown continual growth throughout the last decade. This development has been accompanied by increasing research, certification, consulting services and wholesale activity with respect to this market sector. Nevertheless, implementing organic food in eating out facilities (EOF) faces several challenges. Within a recently completed research project, we examined the reasons for the adoption or rejection of the supply of organic food in EOFs. The empirical base consists of 26 case-studies on EOFs using expert-interviews with several persons-in-charge. The reasons for the adoption or rejection of the supply of organic food vary, and depend on internal and external factors concerning the organizations and their business environments. One of the most important results of this research project shows problems of EOFs with the procurement of organic produce, as well as with the suppliers. EOFs face diverse challenges, such as shortages in service and the quality and quantities of produce corresponding to EOFs special needs. The results point out a need for further development and maturation of this specialized organic food market.

Einleitung und Zielsetzung

In der vergangenen Dekade hat sich der Markt für ökologische Lebensmittel in Deutschland, insbesondere im allgemeinen Lebensmittel- und speziellen Fachhandel, rasant entwickelt. Mittlerweile kann hier aufgrund einer flächendeckenden Verfügbarkeit von Öko-Lebensmitteln, in nahezu allen Formaten des Lebensmitteleinzelhandels (LEH), von einem relativ ausgereiften und ausdifferenzierten Markt gesprochen werden.

Auch innerhalb des stetig wachsenden Markts der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) wurden in diesem Zeitraum zunehmend ökologische Rohstoffe und Produkte eingesetzt. Allerdings ist dieser Markt, hinsichtlich Verwendung ökologischer Lebensmittel und dem Angebot ökologischer Speisen, noch nicht so weit entwickelt wie im LEH. Von einem flächendeckenden und ausdifferenzierten Angebot ökologischer Speisen ist der AHV-Markt in Deutschland derzeit noch weit entfernt. In einem aktuell abgeschlossenen Forschungsprojekt² wurden, auf Basis eines qualitativen Ansatzes, Gründe für Hemmnisse und Probleme beim Einsatz von Öko-Lebensmitteln in der AHV analysiert.

Zielsetzung dieses Beitrags ist es, anhand empirischer Ergebnisse, die Situation der Beschaffung von bzw. Belieferung mit ökologischen Lebensmitteln in der AHV-Branche darzustellen. Es wird ein theoretischer Bezugsrahmen zum Verständnis der Markt- und Marke-

¹ Universität Hohenheim (420b), 70593, Stuttgart, Deutschland, niessen@uni-hohenheim.de, www.uni-hohenheim.de

² „Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen“, Laufzeit: 2007 - 2010, www.bio-maus.uni-hohenheim.de.

tingorientierung zugrunde gelegt, um den Entwicklungsstand und die Funktionsweise des AHV-Öko-Markts zu charakterisieren.

Empirie und Methoden

Empirisch basiert das Projekt auf Organisationsfallstudien, die möglichst realistische und ganzheitliche Bilder der Fälle erfassen sollen (Lamnek 1995). Hierzu wurden 26 Fälle gewonnen, welche die verschiedenen Betriebstypen der AHV im deutschen Bundesgebiet repräsentieren. Die betrachteten Betriebe haben in der Vergangenheit Öko-Produkte eingesetzt und diesen Einsatz entweder eingestellt oder reduziert. Die AHV-Betriebe decken die Bereiche Individualverpflegung (IV), wie Restaurants oder Systemgastronomie, und Gemeinschaftsverpflegung (GV), wie Betriebsverpflegung oder Mensen, ab. Diese Kriterien lagen auch der Auswahl und Akquise der Fälle zugrunde. Zusätzlich wurden 13 Experten aus dem Branchenbereich ökologischer Lebensmittel und AHV mittels qualitativer Leitfadeninterviews befragt. Hiermit sollte der perspektivische Bezugsrahmen erweitert werden, um die Situation des Einsatzes ökologischer Rohstoffe in der AHV möglichst umfassend analysieren zu können (Niessen und Paffe 2010).

Methodisch wurden qualitative Leitfadeninterviews mit Akteuren in leitender Funktion der AHV-Betriebe durchgeführt. Es konnten Leitfadeninterviews mit Akteuren aus 12 Betrieben der IV (einfache, gehobene und Spitzen- sowie Systemgastronomie) und 14 Betrieben der GV (Hochschulmensen, Betriebsrestaurants, Krankenhausverpflegung, Catering für Schul- und Krankenhausverpflegung) realisiert werden. Die qualitativen Leitfadeninterviews wurden transkribiert und nach Mayring (2003) inhaltsanalytisch ausgewertet. Zur Auswertung wurde die Software „Zettelkasten“ (Lüdeke 2010) verwendet. Die Auswertung erfolgte in mehreren Schritten: Einer fallbezogenen Datenauswertung folgte eine themenfokussierte, fallvergleichende Analyse, in welcher verschiedene Themenbereiche wie Organisationsstrukturen, Gäste, Kommunikation oder Beschaffung, fallübergreifend erfasst und analysiert werden konnten.

Theoretische Einordnung des Markt- und Marketingverständnisses

Die allgemeine Definition des Marktes als eine „Menge aktueller und potenzieller Nachfrager bestimmter Leistungen sowie der aktuellen und potenziellen Anbieter dieser Leistungen und den Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern“ (Meffert et al. 2008) wird auch für den hier betrachteten Business-to-Business-Markt der AHV-Belieferung zugrunde gelegt. Die Beziehungen der Marktteilnehmer werden in der Gestaltung der Austauschprozesse der jeweiligen Leistungsbestandteile deutlich, welche Aufgabe des Marketings ist. Bei einer Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen über die Funktion und Aufgaben des Marketings wird hier eine effiziente und bedürfnisgerechte Gestaltung der Austauschprozesse angenommen. Die Grundsätze, auf denen die Austauschprozesse basieren, sind einerseits das Gratifikations- und andererseits das Kapazitäts- bzw. Knappheitsprinzip. Mit der Beantwortung der Schlüsselfragen, wie sich durch den Austauschprozess ein größtmöglicher Nutzen für Anbieter und Nachfrager schaffen lässt und welche knappen Ressourcen hierfür von beiden Parteien eingebracht werden müssen, kann sich dem Phänomen der empirisch beobachtbaren Marktcharakteristika angenähert werden. Sind Märkte durch begrenzte Produktionskapazitäten charakterisiert, wird von Verkäufermärkten gesprochen, die sich zu Käufermärkten entwickeln können, wenn das angebotene Leistungsspektrum über die nachgefragten Leistungen hinausgehen (Meffert et al. 2008). Als grundlegende Antriebskraft zur Weiterentwicklung von Märkten und den hierauf zu erbringenden Leistungen dient der Wettbewerb. Dieser wird als Such- und Informationsgewinnungsprozess angesehen, um neue Optionen und damit Marktchancen zu eröffnen (Nieschlag et al. 2002).

301

Ergebnisse

Als ein wesentlicher Problembereich im AHV-Öko-Markt wurde die Beschaffungs- bzw. Lieferantensituation identifiziert. Hierin kann einer der wesentlichen Hemmfaktoren für eine Verstärkung und Erhöhung des ökologischen Speiseangebotes in der AHV gesehen werden.

Der auf die AHV spezialisierte konventionelle Lieferantenmarkt ist stark von Akquise und hoher Wettbewerbsintensität geprägt. Die AHV-Akteure sind deshalb im Einkauf ein hohes Maß an Service- und Lieferqualitäten gewohnt. Aufgrund dieses intensiven Wettbewerbs kann bei Mängeln und Unzufriedenheit sehr schnell und einfach auf alternative Lieferanten zurückgegriffen werden. Diese weit entwickelten Käufermärkte prägen die Erwartungen der Einkäufer von AHV-Betrieben. Der Einsatz von Öko-Lebensmitteln wurde jedoch in keinem der untersuchten Fälle durch Impulse bzw. Akquise seitens der Öko-AHV-Lieferanten initiiert. Vielmehr war dies immer auf die Initiative der AHV Akteure selbst oder ihrer Gäste zurückzuführen.

Für nahezu sämtliche befragte Akteure lagen die Erwartungen an Öko-Produkte deutlich über den durch die EU-Öko-Verordnung definierten Prozessqualitäten. Dies betrifft beispielsweise Ansprüche an regionale Herkunft der Produkte oder Fleisch aus artgerechter Tierhaltung. Deshalb werden teils konventionelle Mehrwertprodukte, wie eben Fleisch aus konventioneller artgerechter Tierhaltung, anonymen, aber zertifizierten Öko-Produkten vorgezogen: „Da war mir das artgerechte lieber, wie dass der ein Zertifikat hat“ [IV26X07_166].

Insbesondere auf die spezifischen Bedürfnisse von AHV-Betrieben hinsichtlich Produkt- und Lieferqualitäten wurde durch die Lieferanten ökologischer Lebensmittel teils nicht hinreichend eingegangen. Diese Defizite wurden hauptsächlich in Bezug auf den Naturkostgroßhandel genannt, wenngleich hier auch positive Erfahrungen gemacht wurden. Dies hängt von der Nähe zu den als kompetent beschriebenen Großhändlern ab, die jedoch noch eher die Ausnahme denn die Regel darzustellen scheinen. Hinsichtlich Lieferflexibilität, Einhaltung von Lieferterminen und vereinbarten Liefermengen wurden Defizite genannt und damit wiederum hauptsächlich der Naturkostgroßhandel in Verbindung gebracht. Daraus ziehen die Akteure entsprechende Konsequenzen: „Will ich nicht, kann ich nicht. [...] Da kommen die eben nicht“ [GV21V1I08_835 - 837]. Auch Mindestbestellmengen oder unpassende Gebindegrößen sowie kurzfristig zu erfüllender Bedarf stellen Probleme in der Beschaffung dar. Produktseitig ist für viele der Fälle beispielsweise die Beschaffung von Fleisch noch eine Herausforderung: „Das große Problem war bei uns also das Fleisch.“ [GV06VI08_752]. Nach Enttäuschungen durch Öko-Lieferanten war das Informationssuchverhalten der meisten Akteure, trotz bestehendem Interesse an Öko-Produkten, sehr beschränkt. Neuere Marktentwicklungen, wie die Etablierung speziell auf die AHV ausgerichteter Naturkostgroßhändler, sind nicht wahrgenommen worden.

Allerdings hatten einige Akteure bereits proaktiv Konsequenzen aus ihrer Öko-Marktsituation gezogen und sich auf diese für sie ungewohnten Marktmechanismen eingestellt. Eine Möglichkeit, die Erfolg zu zeitigen scheint, liegt im Aufbau von Lieferantennetzwerken. Denn „wenn man erst einmal zusammengearbeitet hat, dann spielt sich das ein“ [GV05V08_669-693]. Dies stellt zusätzliche Anforderungen an Managementkapazitäten, die häufig äußerst knapp sind. Insgesamt bestehen für AHV-Betriebe in Deutschland bei der Beschaffung ökologischer Lebensmittel, hinsichtlich bestimmter Regionen, Produkte und spezifischer Anforderungen, noch vielfältige Defizite.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Die meisten der betrachteten AHV-Betriebe sahen ihre Beschaffungssituation für ökologische Lebensmittel als suboptimal an, wenngleich sich die Situation, von einzelnen Problemfeldern bis hin zu umfassenden Beschaffungsschwierigkeiten, heterogen darstellt. Verschärft wird diese Situation dadurch, dass die AHV-Akteure einen wettbewerbsintensiven Lieferantenmarkt gewohnt sind, der ihre bisherigen Ansprüche bei konventionellen Produkten und hinsichtlich der spezifischen Bedürfnisse sehr kundenorientiert erfüllen kann.

Wenngleich nicht grundsätzlich von Marktversagen gesprochen werden kann, so lassen die analysierten Probleme hinsichtlich der Beschaffungssituation ökologischer Lebensmittel durch AHV-Betriebe die Schlussfolgerung zu, dass sich diese Märkte (noch) nicht von Verkäufer- zu Käufermärkten entwickelt haben. Hinsichtlich der theoretischen Annahmen der Marktcharakteristika und Marketingaufgaben können die Bedürfnisse der AHV-Akteure bezüglich der Beschaffungssituation bei Öko-Produkten nicht als erfüllt angesehen werden. Die Anreize zu verstärktem Engagement durch die Lieferanten (Gratifikationsprinzip) scheinen ebenso wie die Kapazitäten und Ressourcen zur Intensivierung der Austauschprozesse (Kapazitätsprinzip) auf beiden Seiten noch nicht ausreichend zu sein. Aufgrund schwach ausgeprägter Such- und Informationsgewinnungsprozesse seitens der Anbieter und Nachfrager auf dem AHV-Öko-Markt, kann auf eine geringe Wettbewerbsintensität geschlossen werden. Letztere stellt als Antriebskraft zur Weiterentwicklung von Märkten eine Grundvoraussetzung dar. Um zukünftig Marktentwicklung, -differenzierung und Funktionsweise zu forcieren, gilt es, diese spezifischen Schwachstellen der betrachteten Märkte weiter zu erforschen und adäquate Lösungen zu erarbeiten.

Danksagung

Unser Dank gilt der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung in Bonn, die das Projekt im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau gefördert hat.

Literatur

- Lamnek S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 3. Auflage. Beltz, Weinheim, 440 S.
- Lüdeke D. (2010): Zettelkasten. <http://zettelkasten.danielluedecke.de/> (Abruf 19.08.2010)
- Mayring P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Beltz, Weinheim und Basel, 135 S.
- Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Gabler, Wiesbaden. 915 S.
- Nieschlag R., Dichtl E., Hörschgen H. (2002): Marketing. Duncker & Humblot, Berlin. 1349 S.
- Niessen J., Paffe M. (2010): Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel. Hemmnisse – Chancen – Trends. Ergebnisse einer Expertenbefragung in Deutschland. Vita rustica & Vita urbana 4. Universität Hohenheim, Stuttgart, 19 S.