

Lernen durch Scheitern beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung

Rückert-John, J.¹, John, R.² und Niessen, J.³

Keywords: Außer-Haus-Verpflegung, Bio-Produkte, Scheitern, Verstetigung, Strategien

Abstract

The increasing importance of the eating-out sector has to be seen as a driver for the continued growth of the organic food market. Focusing on unsuccessful use of organic products this project analyses potentially useful information that could be deployed for strategic recommendations. There were 26 qualitative case studies conducted. Using guidelines, different histories or the establishment of organic food offers were explored. Additionally thirteen experts in the organic eating-out sector were surveyed. Beside descriptive findings concerning the communal feeding sector and the individual feeding sector a comparison analysis uncovered that decisions are department-specific within the respective organizations of eating-out. Critical success factors for organic offers concern not only the clientele, but also product quality, supply, certification constraints as well as the support of the superior organizational purpose. The problems are driven by external impulses, which are differently received by the departments of the organization however. This was a result of insufficient reflection on the purpose for using organic food products, the organization's objectives as well as the necessary resource demands. With the help of structural recommendations, the process of introducing organic products can be based on strategic and focused planning in regard to purpose and means considering the reflection about made decisions.

Problem und Zielsetzung

Seit einem Jahrzehnt ist nicht nur ein rasantes Wachstum des Bio-Marktes zu beobachten, dieses Wachstum ist auch von einem grundsätzlichen Image- und Bedeutungswandel der ökologischen Lebensmittelproduktion und -konsumtion gekennzeichnet. Seit den 1990er Jahre konnte sich der Bio-Markt zunehmend aus der Nischenexistenz befreien. Breite Bevölkerungsschichten begannen sich für die Produktionsbedingungen der Nahrungsmittel zu interessieren und kritischer einzukaufen. Zunehmende landwirtschaftliche Betriebsumstellungen auf ökologische Produktion führten gleichzeitig zu einem breiteren und attraktiveren Angebot auf dem ökologischen Lebensmittelmarkt hinsichtlich Quantität und Qualität. Diese Entwicklungstrends begründen die Stabilität des Bio-Marktes auf hohem Niveau, wodurch die Lösung grundsätzlicher Probleme der industriellen Lebensmittelerzeugung möglich erscheint.

Parallel zur Entwicklung der Landwirtschaft und zum Bio-Markt ist seit geraumer Zeit eine zunehmende Bedeutung der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) zu verzeichnen. Darin wurde ein entscheidender Treiber für die weitere Umstellung der Lebensmittelproduktion auf ökologische oder gar nachhaltige Prinzipien erkannt. Trotz breiter Kampagnen in Deutschland für den Einsatz von Bio-Produkten in der AHV und der Einführung der Bio-Zertifizierung

¹ Institut für Sozialinnovation (ISInova), Ceciliegärten 28, 12159 Berlin, Deutschland, jana.rueckert-john@isinova.org.

² Leibniz Universität Hannover, Schlosswenderstraße 1, 30159 Hannover, Deutschland, john@psychologie.uni-hannover.de.

³ Universität Hohenheim (420 b), 70599 Stuttgart, Deutschland, niessen@uni-hohenheim.de

scheinen die AHV-Betriebe diese Möglichkeiten nur zögerlich zu nutzen. Daran änderte auch die öffentlichkeitswirksame Ausstellung von Best-Practice-Beispielen nichts (Rückert-John et al. 2005). Nicht nur dass diese letztlich wenig praktikable Orientierungsmöglichkeiten boten, auch gerieten einige der dabei vorgestellten Protagonisten später in erhebliche Schwierigkeiten bei der Verstetigung ihres Einsatzes von Bio-Produkten oder scheiterten gar. Es scheint daher notwendig, bei den Schwierigkeiten anzusetzen und daraufhin Lernpotenziale zu bestimmen, die als Handlungsempfehlungen zur Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten in AHV-Einrichtungen und -Betrieben beitragen können.

Methoden und Analyseverfahren

Das hier vorgestellte Forschungsprojekt befasste sich dezidiert mit gescheiterten Fällen der Einführung von Bio-Angeboten. Dafür wurde das Design von Fallanalysen gewählt. Bei der Auswahl der Fälle wurde eine Variation nach Gemeinschafts- und Individualverpflegung (GV, IV), Organisationsgröße, Klientel- und Preissegment sowie regionale Lage realisiert, um das Spektrum der AHV-Betriebe möglichst breit abzubilden. Bei der Bestimmung relevanter Fälle wurde auf Informationen von Protagonisten des Bio-Marktes zurückgegriffen. In den so ausgewählten 26 Fällen wurden relevante Entscheider mittels eines qualitativen Interviewleitfadens hinsichtlich der Anlässe, Probleme und Folgen ihres Versuches der Einführung eines Bio-Angebotes befragt. Die Auswertung erfolgte zweistufig. So wurden die Fälle zunächst in Anlehnung an die dokumentarische Methode (Bohnsack 1997) analysiert und anschließend in einer funktionalen Analyse einem problembezogenen Vergleich (John 2010) unterzogen. Begleitet und ergänzt wurden die Fallinterviews durch qualitative Interviews mit 13 Experten des Bio-Marktes. Die Expertenbefragung wurde einerseits für eine Beschreibung des Entwicklungsstandes und der Zukunftsaussichten des Bio-Marktes genutzt, die andererseits als Kontrastfolie für die Fallanalysen diente.

AHV – Unterschiede und Gemeinsamkeiten nach Verpflegungsbereiche

Auf Basis der Fallinterviews erfolgte zunächst eine Fallanalyse, um die interne Struktur der Fälle, deren besondere Geschichten und organisatorischen Verhältnisse aufzudecken. Die Analyse der Fälle mit zum Teil mehreren Interviews führte zu einer ersten Deskription der Problemlagen entsprechend der Unterscheidung der Bereiche Gemeinschafts- und Individualverpflegung. Die Gemeinschaftsverpflegung differenziert sich weiter in die Bereiche Schulverpflegung, Hochschulmensen, Krankenhäuser sowie Betriebskantinen, die strukturell unterschiedlich in ein Geflecht von Abhängigkeiten eingebunden sind, was spezifische Problemlagen generiert. Gemeinsam ist den GV-Betrieben, dass sie in der Gestaltung der Ernährung von übergeordneten Strukturen abhängen, seien das politische Vorgaben, begrenzte preisliche Gestaltungsräume oder auch ein institutionell abgesichertes Gewohnheitsrecht des Stammpublikums in Betriebskantinen. Demgegenüber erscheinen die IV-Betriebe in ihrer Gestaltung wesentlich selbständiger. Wegen der höheren Abhängigkeit von ihren Gästen ist das Segment der überwiegend bedienten Klientel und so das erzielte Preis- und Qualitätsniveau als Unterscheidungskriterium für die IV-Betriebe heranzuziehen. Unterschiede zeichnen sich hier vor allem hinsichtlich der Preissensibilität der Gäste und der damit verbundenen Gestaltungsfreiheit bei den Speisenangeboten ab. Demgegenüber treten neben der starken Abhängigkeit von den Gästen Probleme mit der Sicherstellung der Belieferung und der Einhaltung der Bio-Zertifizierungsaufgaben auf. Als übergreifende Tendenz kann die Bedeutungszunahme der Zertifizierung für den GV-Bereich gegenüber der Abnahme im IV-Bereich festgestellt werden. Im GV-Bereich wird die Bio-Zertifizierung als Teil eines umfassenderen Qualitätsmanagements verstanden und in die Abläufe integriert, wohingegen im IV-Bereich der politisch beabsichtigte Qualitätsausweis über die Zer-

tifizierung eher als kontraproduktiv empfunden wird. Außerdem steht die Zertifizierung hier auch einem Bedarf an flexibler Planung entgegen. Die geht mit dem Trend der Substitution der Bio-Qualität durch andere Qualitäten konform. Dabei wird häufig mit dem Argument der Nachhaltigkeit ein Ensemble von Qualitäten, wie Regionalität, Fairness, Handwerklichkeit oder Saisonalität mit Bio zu einem universellen Bedeutungssyndrom der Natürlichkeit (Rückert-John 2007) zusammengeschlossen. Bio ist nur noch eine austauschbare Qualität, was der Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten in der AHV allgemein entgegensteht. Hinzukommt, dass die abnehmende Bedeutung der Bio-Zertifizierung im IV-Bereich den Bio-Einsatz nicht notwendigerweise verringert, aber derart flexibilisiert, dass dieser zu einem prekären Umstand wird, der tendenziell unbeobachtbar für Konsumenten sowie ökonomische und politische Bio-Promotoren ist. Die Einschätzung der Experten zur Marktlage von Bio-Produkten in der AHV und den Entwicklungschancen deckte sich mit den von den Fallakteuren gemachten Aussagen. Darüber hinaus weisen die Experten auf Entwicklungstendenzen im ökologischen AHV-Markt hin, die denen des konventionellen ähneln (Niesen, Paffe 2010).

Gemeinsame Probleme und verschiedene Lösungen im Vergleich

Fallanalysen und Expertenbefragung beantworten noch nicht die Ausgangsfrage nach den Möglichkeiten der Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten in der AHV. Um die Probleme bei der Etablierung des Bio-Angebotes in ihrer Gesamtheit zu verstehen und daraus strategische Handlungsempfehlungen zur Verstetigung abzuleiten, bedarf es einer Analyse, die über alle Unterschiede hinweg mittels Vergleich die Gemeinsamkeiten herausstreicht. Auf Grundlage eines allgemeinen Strukturmodells der Organisation (Luhmann 2000), welches auf die Küchen der AHV-Betriebe spezifiziert wurde (Rückert-John 2007), konnte ein solcher Vergleich durchgeführt werden. Dabei wurden die Aussagen analytisch auf die anhand des Modells identifizierten Bereiche Produkt, Preis, interne Kommunikation, Belieferung und Gäste sowie die Betrachtung externer Faktoren und einer Chronologie der Entscheidungsprozesse bezogen. Die Analyse dieser Bereiche machte deutlich, dass diese spezifische Problemlagen generieren, auf die spezifisch mit Entscheidungen reagiert werden muss. Jedoch beeinflussen sich die Identifikation eines Problems und dessen Lösung über die Bereiche hinweg. Festzustellen war dabei, dass die Probleme in den Organisationsbereichen immer von externen Impulsen getrieben wurden, die in spezifischer Weise auf bestimmte Bereiche verwiesen. So konnten Wünsche der Gäste, Anfragen von Initiativen oder kommunalpolitische Vorgaben als Defizit des Produktprogramms verstanden werden oder aber als Aspekt der Gästebeziehung. Je nachdem welche Perspektive gewählt wird, schließen sich Folgeprobleme an, wie nicht zuletzt die der Beschaffung. Die Etablierung des Bio-Angebotes entscheidet sich dabei nicht allein im Gästebereich. Kritisch ist also nicht nur der Verkaufserfolg, sondern auch die Erfüllung der Erwartungen an die Produktqualität und die Umstände der Belieferung. Auch haben auf die Etablierung externe Umstände einen Einfluss, wie die Bewältigung der Zertifizierungsaufgaben, die Unterstützung durch übergeordnete Organisationsstrukturen sowie politische Vorgaben. Im Vergleich ließen sich für die Bereiche ähnliche Problemgenerierungen und -lösungen beobachten. Deutlich wurde darüber hinaus die gegenseitige Abhängigkeit der Bereiche, die sich aber immer in unterschiedlich gestufte Ordnungen verwirklichte. Als wichtigstes Ergebnis konnte festgestellt werden, dass die gegenseitigen Impulse zwischen den Bereichen aufgrund der Einführung von Bio-Produkten kaum koordiniert waren. Das führte letztlich den Umständen fort, dass von Anfang an keine Reflexion darüber stattfand, wieso überhaupt Bio-Produkte in den AHV-Betrieben eingeführt wurden, welche Ziele damit in und für die Organisation verfolgt wurden und mit welchen strukturellen Belastungen zu rechnen war, um zu deren Bewältigung ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen

Dementsprechend wurden strategische Handlungsempfehlungen erstellt, mit der der Einführungsprozess von Bio-Produkten in Betrieben der AHV fokussiert hinsichtlich Ziel und Mittel erfolgen kann. Dabei werden dezidiert Reflexionsanlässe empfohlen, mit denen die Entscheidungen begründet getroffen werden können. Es kommt hierbei darauf an, dass die damit einhergehenden Veränderungen der Organisationsstruktur als spezifische Chance für eine Organisation zu begreifen ist. Nur indem der Zweck des Einsatzes von Bio-Produkten klar benannt wird, sind auch die notwendigen Ressourcen zu mobilisieren. Erst so sind die AHV-Betriebe in der Lage, den Impuls zur Verwendung von Bio-Produkten begründet einzuführen und in den betroffenen Bereichen zu verankern.

Danksagung

Das Projekt „Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen“ wurde ab Juli 2007 bis Juni 2010 vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL) gefördert.

Literatur

- Bohnsack, R. (1997): Dokumentarische Methode. In: Hitzler, R.; Honer, A. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Leske+Budrich, Opladen, S. 191-212.
- John, R. (2010): Funktionale Analyse – Erinnerungen an eine Methodologie zwischen Fixierung und Überraschung. In: John, R.; Henkel, A.; Rückert-John, J. (Hrsg.): Methodologien des Systems. VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 29–54.
- John, R. and Rückert-John, J. (2010): Observing possibilities. A function-analytical approach to organizational change processes. In: Wolf, P. et al. (Hrsg.): Qualitative Methoden zur Managementforschung in sozialen Systemen. Forum Qualitative Sozialforschung 11 (3) (im Erscheinen).
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 478.
- 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.
- Rückert-John, J. (2007): Natürlich Essen. Kantinen auf dem Weg zur nachhaltigen Ernährung. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Rückert-John, J.; Hugger, C.; Bansbach, P. (2004): Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf. Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn.