

# Entwicklung von Indikatoren und Handlungsempfehlungen für die Qualität der Zusammenarbeit von Handelspartnern

Wecker, Friedemann<sup>1</sup>

*Keywords: Beziehungsmanagement, Wertschöpfungskette, Fairness, Demeter*

## Abstract

*Standards for social accountability, business ethics or working conditions are most times defined on individual business level. How relationship quality between trading partners can be defined is evaluated along the supply chain of farmers, processors and traders among the members of the Demeter association.*

*Out of ten guided expert interviews and two workshops the results show, that relationship quality can be divided in emotional and factual matters, although emotional aspects dominate. Management methods or structured evaluation of relationship quality are missing and prohibit continuous stabilization of business relationships.*

## Einleitung und Zielsetzung

Eine besondere Qualität der Zusammenarbeit zwischen Handelspartnern gehört von Beginn an zu den Grundwerten des ökologischen Landbaus und beschreibt die Art und Weise im Umgang der Handelspartner miteinander. Konkret kann sie als Beachtung der Prinzipien Gerechtigkeit und Sorgfalt in der Ökologischen Landwirtschaft definiert und verstanden werden (IFOAM 2005). In der Praxis zeigt sich die Qualität in der Zusammenarbeit besonders an den Schnittstellen der Wertschöpfungskettenteilnehmer. Jeder Akteur, egal ob Züchter, Landwirt, Hersteller, Händler oder Verbraucher, beeinflusst die Funktionalität und Belastbarkeit einer Wertschöpfungskette.

Für die Arbeit im Demeter e.V. wurden Kriterien und Auffassungen von Mitgliedern zur Qualität der Zusammenarbeit im Rahmen von Workshops und Experteninterviews erhoben. Ziel war dabei einerseits, aus den Ergebnissen spezifische Indikatoren für die Qualität der Zusammenarbeit abzuleiten und andererseits die Bereitschaft zur verbindlichen Arbeit an dem Thema im Sinne von Richtlinien, Kodizes oder ähnlichem abzufragen.

In vorliegendem Beitrag werden Kriterien und Indikatoren zur Qualität der Zusammenarbeit zwischen Handelspartnern zusammengetragen und Möglichkeiten der in- und verbindlichen Verwendung von Indikatoren aufgezeigt.

## Methoden

Zur Vorbereitung der Experteninterviews wurden zwei Workshops als Fokusgruppen durchgeführt. Der erste Workshop fand im Rahmen einer vom Vorstand des Demeter e.V. bestimmten Expertengruppe (N9) statt, der zweite Workshop im Rahmen der Delegiertenversammlung (N = 64) des Demeter e.V. im April 2014. In der Betrachtung des Datenmaterials wurden alle Stufen der Wertschöpfungskette berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Demeter e.V., Brandschneise 1, 64195 Darmstadt, Deutschland, [friedemann.wecker@demeter.de](mailto:friedemann.wecker@demeter.de), [www.demeter.de](http://www.demeter.de)

Auf Grundlage der qualitativen Sozialforschung und der Ergebnisse aus den Workshops wurden drei Pretests mit Mitgliedern aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Handel sowie zehn weitere Leitfaden gestützte Experteninterviews durchgeführt.

Das empirische gewonnene Datenmaterial aus den Workshops und Experteninterviews wurde weitgehend offen bzw. nicht standardisiert erhoben. So konnten spezifische Äußerungen „persönlicher, nicht-öffentlicher Meinungen und Einstellungen“ (Lamnek 2010) zur Qualität der Zusammenarbeit erhoben werden.

Die Ergebnisse der Experteninterviews (609 codierte Segmente) wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2010) strukturiert und in 4 Haupt- bzw. 16 Unterkategorien kategorisiert, die im weiteren Verlauf die Grundlage der Indikatoren darstellen.

## **Ergebnisse und Diskussion**

Die Ergebnisse bilden, in allen drei Formen der Datenerhebung, die Gesichtspunkte in der Qualität der Zusammenarbeit sowohl aus Sicht der Landwirtschaft, als auch aus Sicht der Verarbeitung und Handel gleichermaßen ab.

Im ersten Workshop wurden Augenhöhe, Kommunikation, Transparenz und Verbindlichkeit als Leit-Kriterien erarbeitet. Im weiteren Prozess der Datenerhebung konnte in den Interviews geprüft werden, ob die Leit-Kriterien zur Qualität der Zusammenarbeit von den Experten als vollständig erlebt werden. In offenen Abfragen zur Qualität der Zusammenarbeit wurde deutlich, dass zunächst zwischen einer emotionalen und faktischen Ebene in Geschäftsbeziehungen unterschieden werden muss und die Bewertung der Zusammenarbeit meist auf emotionaler Ebene stattfindet. Als Sinnbild der Qualität der Zusammenarbeit wurde unter anderem die ‚Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben‘ angeführt. Weitere Kriterien wie bspw. Offenheit, Vertrauen oder Verlässlichkeit waren entweder Bestandteil der emotionalen Ebenen oder konnten den erarbeiteten Leitlinien zugeordnet werden.

Weiterhin konnte erhoben werden, wie die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Handelspartnern durch den Demeter e.V. gewährleistet bzw. verbessert werden kann. Deutlich wurde, Mitglieder der Delegiertenversammlung präferierten anstelle der Erweiterung der Verbands-Richtlinien die Arbeit mit einem Indikatorensystem und eines Verhaltenskodexes. Die Arbeit in Fachgruppen und Runden Tischen wurde darüber hinaus als Möglichkeit gesehen, produktgruppenspezifisch und wertschöpfungskettenübergreifend die Qualität der Zusammenarbeit weiter zu entwickeln.

Mit der Erhebung der Auffassungen von Mitgliedern zur Qualität der Zusammenarbeit, konnte innerverbandlich ein System aus Haupt- und Unterkriterien erstellt werden. In einem weiteren Schritt haben die Delegierten an der Delegiertenversammlung im April 2015 über den Umgang mit den Kriterien im Verband abzustimmen.

## **Literatur**

- International Federation of Organic Agricultural Movements (2005): IFOAM – Prinzipien des Ökologischen Landbaus. [http://www.ifoam.org/sites/default/files/poa\\_folder\\_german.pdf](http://www.ifoam.org/sites/default/files/poa_folder_german.pdf) [Abruf 25.05.2014].
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage Hrsg. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage Hrsg. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.