

## HealthyGrowth: From niche to volume with integrity and trust

Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen, ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren?

**FKZ: 12OE020**

**Projektnehmer:**

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNE)

Schicklerstraße 5, 16625 Eberswalde

Tel.: +49 3334 65-7355

Fax: +49 3334 65-738-7355

E-Mail: [susanne.vonmuenchhausen@hnee.de](mailto:susanne.vonmuenchhausen@hnee.de)

Internet: [www.hnee.de](http://www.hnee.de)

**Autoren:**

von Münchhausen, Susanne; Häring, Anna Maria; Knickel, Karlheinz; Haack, Michaela

Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft.

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.

## Kurzfassung

HealthyGrowth:

Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen, ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren?

Unternehmen, die ökologische Lebensmittel produzieren, verarbeiten oder vermarkten haben sich häufig aus Nischen heraus entwickelt. In den ersten Jahren ihrer Entwicklung hatte für viele dieser Unternehmen die Realisierung der klassischen Werte der biologischen Lebensmittelerzeugung oberste Priorität. Insbesondere in Folge raschen Umsatzwachstums, besteht die Tendenz, Kompromisse einzugehen und zumindest einen Teil der ursprünglich für die Unternehmen sehr charakteristischen Werte abzuschwächen. Der Begriff der Höherwertigkeit im Kontext ökologischer Lebensmittel bezieht sich einerseits auf die Produktqualitäten, die sich u.a. auf die Auswahl bestmöglicher Rohwaren zurückführen lassen. Andererseits beruht die Höherwertigkeit auf Prozessqualitäten, die durch Art der Erzeugung und Verarbeitung sowie Maßnahmen zum Umwelt-, Natur- oder Tierschutz bestimmt werden. Die besondere Herausforderung stellt dabei die Gewährleistung der höheren Qualität, und der Transparenz und Vertrauenswürdigkeit entlang der Wertschöpfungskette dar. Die wertebasierten Unternehmen verbindet die Bereitschaft, sich den kritischen Fragen der Verbraucher und der gesellschaftlichen Öffentlichkeit zu stellen. Ziel des Projektes ‚HealthyGrowth‘ war die Analyse von Wachstumsprozessen in der ökologischen Lebensmittelwirtschaft. Hierbei stand die Wahrung der Rechtschaffenheit und Transparenz der Wertschöpfungskette trotz zunehmender ‚Distanz‘ zwischen Erzeuger und Verbraucher im Mittelpunkt. Das europäische Konsortium bestand aus zehn nationalen Forschungsteams, die insgesamt 19 Fallstudien untersucht haben. Diese bilden die Grundlage zur Ableitung von Handlungsansätzen und Empfehlungen für Praxis und Politik.

## Abstract

HealthyGrowth: From Niche to Volume with Integrity and Trust

Companies that produce, process or market organic food often emerge from niche markets. In their early years many companies realise that organic food production is highly valued. Health, ecology and fairness are seen as being intrinsic to organic food production. However, rapid sales growth can sometimes lead to compromises that weaken some of these values. Value added organic food refers to both the product quality, that is the use of the best possible raw goods and processing quality. The quality is defined by the type of production und conditions such as environmental impact and animal welfare. The guarantee of higher quality und the transparency und reliability along the value chain pose special challenges. The HealthyGrowth Project's goal was the analysis of growth processes in the organic food sector. It examined how to safeguard the integrity und transparency of the value chain despite the increasing 'distance' between the producer und the consumer. It examined businesses und food initiatives that succeed in balancing growth, maintaining value added products und convincing the consumer that a higher price is justified. Case studies were undertaken by ten national research teams studying 19 cases, critically examining the differences in business growth in organic farming und food (production). These formed the basis for actions und recommendations relevant to practice und policy. A variety of dissemination activities took place. The results und recommendations of the project aim to reinforce the success of existing practices und policy schemes but also emphasise the potential to promote values-based growth processes in the organic sector in a more comprehensive way.

Dr. Susanne v. Münchhausen, Prof. Dr. Anna Maria Häring, Dr. Karlheinz Knickel, Michaela Haack  
Hochschule Eberswalde, Schicklerstr. 5, 16225 Eberswalde; susanne.vonmuenchhausen@hnee.de

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung .....	6
1.1	Gegenstand des Vorhabens .....	6
1.2	Ziele und Aufgabenstellungen des Projektes .....	6
1.3	Planung und Ablauf des Projektes.....	8
2	Wissenschaftlicher Stand, an den angeknüpft wurde .....	12
3	Material und Methoden.....	14
4	Darstellung der wichtigsten Ergebnisse.....	15
4.1	Herausforderung ‚Höherwertigkeit‘ .....	15
4.2	Das methodische Konzept der ‚Business Logic‘ .....	18
4.3	Strategien und Managementinstrumente expandierender KMU des Öko-Lebensmittelsektors .....	20
4.4	Hemmende und fördernde Faktoren für die Entwicklung wertebasierter Unternehmen und WSK .....	27
4.5	Aktivitäten mit und für Praktiker, Interessensvertreter und Verantwortliche aus der Politik .....	32
5	Diskussion der Ergebnisse .....	34
6	Verwertbarkeit der Ergebnisse .....	35
6.1	Verwertung durch die Praxis.....	36
6.2	Dokumentation der Arbeiten und Verbreitung der Ergebnisse .....	36
6.3	Wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit.....	37
7	Gegenüberstellung geplanter und erreichter Ziele; weiterführende Fragestellungen .....	37
7.1	Bearbeitung in den Jahren 2013-2016 .....	37
7.2	Weiterführende Fragestellungen .....	43
8	Zusammenfassung .....	43
9	Literaturverzeichnis .....	45
10	Veröffentlichungen mit bisherigen und geplanten Aktivitäten zur Ergebnisverbreitung .....	46

## Abkürzungsverzeichnis

BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BÖLN	Bundesprogramm ökologischer Landbau und anderer Formen der nachhaltigen Landwirtschaft (BMEL)
COII	CORE Organic II (Europäisches Forschungsförderprogramm)
D	Output eines Arbeitspaketes (Deliverable)
DVS	Deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume
EIP-Agri	Europäische Innovationspartnerschaften ‚Landwirtschaftliche Produktivität und Nachhaltigkeit‘
ELER/EPLR	Förderrichtlinie/Entwicklungspläne für ländliche Räume
HNEE	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (Projektnehmer)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OG	Operationelle Gruppen im Rahmen von EIP-Agri bzw. ELER/EPLR
Task	Definierter Aufgabenbereich innerhalb eines Arbeitspaketes (WP)
WP	Arbeitspaket des europäischen Projektes (Workpackage)
WSK	Wertschöpfungskette
ZÖL	Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau der Bundesregierung

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zeitliche Ablaufplanung gemäß Projektantrag (2012) .....	11
Tabelle 2: Differenzierungsstrategien ausgewählter Fallstudienunternehmen .....	25
Tabelle 3: Gegenüberstellung geplanter und erfolgter Bearbeitung 2013-2016 .....	37

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitspakete (WP1-7) im Projekt HealthyGrowth.....	10
Abbildung 2: Logik der Bearbeitung des HealthyGrowth-Projektes.....	11
Abbildung 3: Geographische Verteilung der HealthyGrowth-Fallstudien.....	14
Abbildung 4: Vermittlung von Höherwertigkeit bei wachsender ‚Distanz‘ zwischen Erzeuger und Verbraucher .....	16
Abbildung 5: Integrationsgrade der untersuchten Fallbeispiele.....	17
Abbildung 6: ‚Business Logic‘ mit Geschäftszielen, -strategien und Managementbereichen .....	18
Abbildung 7: Vorgehen bei der Anwendung des Konzeptes der ‚Business Logic‘.....	19
Abbildung 8: Überspannende ‚Business Logic‘ einer ökologischen Wertschöpfungskette.....	19
Abbildung 9: Schematische Darstellung der Entwicklung der .....	
Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft Landwege e.G.....	21
Abbildung 10: Zentrale Rolle der Geschäftsstrategien im wertebasierten Unternehmen .....	22
Abbildung 11: Zuordnung von HealthyGrowth-Fallstudien zu Phasen der Unternehmensentwicklung ..	23
Abbildung 12: Fünf Bereiche des Unternehmensmanagements .....	26

# 1 Einführung

## 1.1 Gegenstand des Vorhabens

Das EU-Projekt ‚HealthyGrowth – From Niche to Volume with Integrity and Trust‘ untersuchte das Wachstum von Unternehmen und Wertschöpfungsketten für ökologisch erzeugte Nahrungsmittel. Denn ob es bei Unternehmenswachstum gelingt, sowohl die Qualitätsstandards als auch das Vertrauensverhältnis zum Konsumenten zu bewahren, ist abhängig von der Fähigkeit aller Mitglieder der Wertschöpfungsketten. Bei steigenden Produktions- und Verkaufsvolumina ändern sich typischerweise der Bezug, die Produktion und der Verkauf, so dass nicht nur die hohen Anforderungen an die Qualität der Produkte sondern auch an die der Verfahren sichergestellt werden muss. Hierbei spielen vertrauensbildende bzw. -stärkende Maßnahmen hinsichtlich der ökologischen Prinzipien und der Unternehmenswerte eine zentrale Rolle.

Märkte für ökologisch erzeugte Nahrungsmittel unterscheiden sich zwar zwischen den Ländern, die durch Partnerteams im HealthyGrowth-Projekt vertreten waren (HealthyGrowth 2016) (<http://projects.au.dk/healthygrowth/>). Gemeinsam ist diesen Ländern aber, dass eine Steigerung des ökologischen Handelsvolumens erwünscht ist. Erzeuger und Vermarkter sind jedoch mit spezifischen Problemen konfrontiert, die ein wirtschaftlich erfolgreiches Wachstum bei gleichzeitiger Wahrung der Unternehmenswerte erschweren. Während kleine Unternehmen oder Initiativen oft an der Verfügbarkeit großer Mengen scheitern, müssen sich große Unternehmen der Herausforderung stellen, den umfassenden Qualitätsanforderungen gerecht zu werden und dem Kunden die Werte ökologisch produzierter Nahrungsmittel glaubhaft zu vermitteln. Bei HealthyGrowth liegt der Schwerpunkt darauf, das Wachstum aus der Marktnische heraus in mittelgroße Unternehmensstrukturen bzw. Wertschöpfungsketten zu untersuchen.

Dem Projekt liegen folgende Hypothesen zugrunde:

- Es gibt mittelgroße Wertschöpfungsketten, die basierend auf unterschiedlichen Organisationsformen, Partnerschaften und Strategien anders als kleinstrukturierte bzw. komplexe Wertschöpfungsketten agieren.
- Mittelgroße Wertschöpfungsketten ermöglichen die Verbindung wachsender Handelsvolumina mit einem hohen Maß an ökologischen Werten und bilden somit eine solide Grundlage für Integrität und Verbrauchervertrauen entlang der Produktionskette bis in die Vermarktung.
- Die Organisationsformen von Unternehmen wie Ketten sind vielfältig. Einzelunternehmen können ebenso wie kooperative Formen von Zusammenschlüssen neue Potenziale zur Entwicklung bzw. zum Wachstum von Märkten ökologisch erzeugter Lebensmittel bergen.
- Erkenntnisse von erfolgreichen mittelgroßen Wertschöpfungsketten eröffnen neue Möglichkeiten für Erzeuger oder kleine Vermarktungsinitiativen auf dem Markt ökologischer Lebensmittel.

## 1.2 Ziele und Aufgabenstellungen des Projektes

Märkte für ökologisch erzeugte Nahrungsmittel unterscheiden sich zwar in den europäischen Ländern. In allen aber ist eine Steigerung des ökologischen Handelsvolumens erwünscht, wobei kleine wie große Erzeuger, Verarbeiter und Vermarkter mit spezifischen Problemen konfrontiert sind. Ziel des Projektes war es, diese Probleme und Herausforderungen systematisch zu untersuchen und erfolgreiche Strategien zur Überwindung dieser Schwierigkeiten aufzuzeigen. Diese sollen anhand von Fallstudien von Unternehmen und Initiativen, die in der Vergangenheit unter Bewahrung ihrer Werte gewachsen sind

(,values-based growth‘) und somit – je nach regionalem Kontext – als mittelgroß (,medium-size‘) beschrieben werden, beispielhaft untersucht werden.

Das europäische Projekt HealthyGrowth ist Teil des Förderprogramms CORE Organic II (COII) ([www.coreorganic2.org](http://www.coreorganic2.org)). Das Projekt HealthyGrowth beruht auf der Kooperation von elf Partnern aus EU-Ländern und der Türkei. Die Leitung des COII-Projektes lag bei dem dänischen Partnerteam. Sowohl das internationale als auch das deutsche Teilprojekt, das im Rahmen des BÖLN gefördert wird, heißen ,HealthyGrowth‘.

Im vorliegenden Bericht liegt der Schwerpunkt zwar auf den Ergebnissen des deutschen Teilprojektes (Kapitel 4), aber wichtige Bereiche der Projektarbeit sind nur im Kontext des COII-Projektes sinnvoll darzustellen. Dies bezieht sich vor allem auf den wissenschaftlichen Stand (Kapitel 2) und die gewählte Methodik bzw. das Untersuchungsmaterial (Kapitel 3).

Das deutsche Teilprojekt ,HealthyGrowth‘ trug, gemäß der Planung des COII-Projektantrag, zu den Arbeitspaketen WP2 bis WP6 bei und leitete das Arbeitspaket „Dissemination“ (WP7) (vgl. Kap. 1.3.). Innerhalb des Arbeitspaketes WP5 war das Projektteam des Fachgebiets „Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft“ der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) für die Untersuchung aus der Managementperspektive verantwortlich (Task 2).

Ziel des deutschen Teilprojektes war es u.a., die sogenannte ,Business Logic‘ der wertebasierten Unternehmen und Initiativen, die als Fallstudien ausgewählt wurden, zu analysieren. Die Untersuchung der ,Business Logic‘ beruhte auf der Darstellung der Unternehmensziele, deren strategische Ausrichtung und der Organisation des operationellen Geschäfts während des Wachstums, davor bzw. danach. Hierbei galt es, mögliche Inkonsistenzen herauszustellen, die sich durch die Veränderungsprozesse ergeben. Die Untersuchung zielte darauf ab, ein Untersuchungsinstrument für das wertebasierte Wachstum zu entwickeln und anzuwenden. Charakteristische Herausforderungen für die Wahrung des Vertrauens in die ökologisch erzeugten Produkte und die Integrität der Unternehmen sollten herausgestellt werden. Darauf aufbauend sollte die Erarbeitung von Empfehlungen für die Praxis, Interessensvertreter\*innen sowie für politische Entscheidungsträger\*innen erfolgen.

### **Bezug des Vorhabens zu den einschlägigen Zielen des BÖLN bzw. zu CORE Organic II**

Das europäische HealthyGrowth Projekt ist eines von 14 Forschungsprojekten, die ausgewählt und begleitet wurden. Ziel des Programms war u.a., die grenzübergreifende Zusammenarbeit von Wissenschaftlern mit ökologischem Arbeitsschwerpunkt zu stärken (COII 2016). Aufgrund der intensiven Kooperation der HealthyGrowth-Teams im Rahmen der gemeinsamen Bearbeitung der Arbeitspakete wurde dieses Ziel in vollem Umfang realisiert. Es entstanden gute Verbindungen zu allen beteiligten Teams des internationalen Projektes. Besonders enge Arbeitsbeziehungen ergaben sich mit den Partnerteams, bei denen das deutsche Team über die Arbeitspaketleitung und die Stellvertretung eng verbunden war (,WP-Leader‘ und ,WP-Co-Leader‘). Auf diesem Konzept beruhte die Kooperation mit dem WP3-Partnerteam aus Österreich, mit dem Task2-Partnerteam aus Norwegen und mit dem Task6-Team aus Schweden. Auch über das WP6 (,Stakeholder-Involvement‘) sowie die Fallstudien zur öffentlichen Beschaffung entwickelte sich eine sehr enge Zusammenarbeit mit der finnischen Partnerin. Weiterführende Arbeitskooperationen auf der Grundlage von HealthyGrowth im Rahmen von Publikationen (geplant für 2017) und neuer Projekte wie SUFISA ([www.sufisa.eu](http://www.sufisa.eu)) zeigen, dass u.a. durch HealthyGrowth ein Grundstein für längerfristige Arbeitsbeziehungen im Bereich der Forschung zum ökologischen Landbau gelegt werden konnten. Durch die Projektbearbeitung konnte das deutsche Team viele Erfahrungen für die Entwicklung und die Anwendung von Praktiken zur Organisation und Durchführung europäischer/internationaler Forschungsprojekte sammeln.

Das Profil der HNEE ist zweifelsfrei auf den ökologischen Landbau ausgerichtet. Insofern konnte die Beteiligung an einem COII-Forschungsprojektes maßgeblich zur Stärkung dieser inhaltlichen Ausrichtung beitragen. HealthyGrowth konnte insgesamt zur Bekanntheit der Hochschule und ihres ausgepräg-

ten Öko-Profiles sowohl national als auch im europäischen Kontext wesentlich beitragen. Die Kooperation mit Praktikern aus der Agrar- und Ernährungsbranche und von Interessensvertretern ist ein weiterer Schwerpunkt der HNEE. Die Arbeiten für das COII-Projekt konnten diese Aktivitäten inhaltlich unterfüttern und somit stärken. Gleichzeitig profitierten das Projekt bzw. die anderen HealthyGrowth-Teams von den Erfahrungen des HNEE-Teams in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit Praxispartnern.

Auch zur Zielerreichung des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN) konnte HealthyGrowth einen Beitrag leisten. Denn die Ergebnisse und Empfehlungen des Projektes geben konkrete Hinweise zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft mit einem Schwerpunkt hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen, Lebensmittelinitiativen und der jeweiligen Wertschöpfungsketten. Wachstum und Wandel innerhalb von Unternehmen und Wertschöpfungsketten (WSK) im ökologischen Lebensmittelsektor entsprechen einer der zentralen Ausrichtungen des BÖLN. HealthyGrowth umfasst – so wie ebenfalls im BÖLN vorgesehen – ‚unterschiedliche Maßnahmen für alle Teile der Produktionskette: von der Landwirtschaftlichen Produktion über Erfassung und Verarbeitung, Handel, Vermarktung bis hin zum Verbraucher‘ (BMEL 2016).

### 1.3 Planung und Ablauf des Projektes

Die Projektplanung erfolgte im Rahmen der Ausschreibung von CORE Organic II. Für die Antragsentwicklung bildete sich das internationale Konsortium. Das HealthyGrowth-Konsortium setzt sich aus Partnerteams aus acht EU-Mitgliedstaaten, Norwegen und der Türkei zusammen:

- Noe, E. (Kordinator), Laursen, K. and Kielson, Ch., Dänemark
- Furtschegger, Ch. und Schermer, M., Österreich
- Lamine, C., Cardona, A. und Renting, H., Frankreich
- Häring, A.-M., Münchhausen, S. v., Haack, M. und Knickel, Kh., Deutschland
- Kvam, G-T. und Bjørkhaug, H., Norwegen
- Milestad, R. und von Oelreich, J., Schweden
- Risku-Norja, H., Finnland
- Girgždienė, V. und Skulskis, V., Litauen
- Borec, A. und Prisenk, J., Slowenien
- Giray, H. und Atasay, A., Türkei

#### Arbeitsplan des COII-Projektes HealthyGrowth

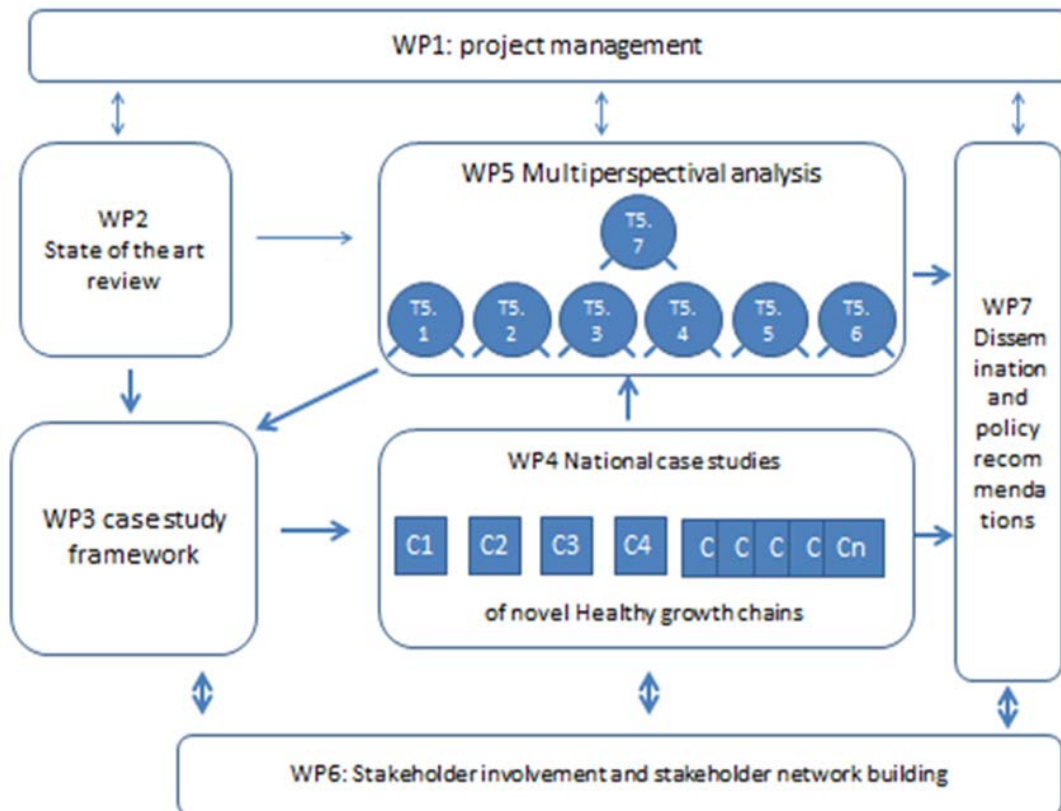
Die schematische Darstellung gibt einen Überblick über den wissenschaftlichen Arbeitsplan (Abbildung 1). Die Planung sah vor, dass das Projekt mit einer Sichtung der verfügbaren Literatur in den jeweiligen Themenbereichen beginnen sollte (WP2). Auch laufende und abgeschlossene nationale und internationale Forschungsprojekte zum Thema sollten einbezogen werden. Basierend auf der Zusammenstellung und den abgeleiteten Erkenntnissen sollten die methodischen Ansätze entwickelt werden, die wesentlich für die Erstellung (WP4) und vergleichende Auswertung (WP5) der Fallstudien waren.

Die Methodik zur Auswahl der Fallstudien wurde in WP3 entwickelt. Die nationalen Partnerteams sollten die Fallstudienanalysen durchführen. Der Plan sah vor, dass die jeweils vergleichenden Auswertungen durch die jeweils für die so genannten ‚Perspektiven‘ zuständigen Projektteams erfolgen sollte (WP5 mit Task 1-6).



Die Perspektiven (oder Tasks) bilden die Basis der vergleichenden Auswertungen (Abbildung 2). Task 1 (Team Frankreich) war für ‚Organisation/Governance‘ aus einer soziologischen Perspektive zuständig. Task 2 mit dem Titel ‚Business Logic‘ war die Management-Perspektive des HNEE-Teams. Task 3 sollte sich mit dem Phänomen von Trade-offs im Unternehmens bzw. Kettenwachstum beschäftigen. Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Ketten und vor allem mit dem End-Verbraucher (inklusive der Nutzung neuer Medien) lag im Zuständigkeitsbereich der österreichischen Partner in Task 4. Task 5 umfasste die Analyse rund um die ‚Qualität‘ des dänischen Partnerteams. Für den Aspekt ‚Resilienz und Risiko‘ war das schwedische Team zuständig (Task 6). Den theoretischen, so genannten ‚multiperspektivischen‘ Rahmen sollte die Arbeit im Rahmen von Task 7 spannen.

Vorgesehen war auch, dass eine Reihe von Aktivitäten die Einbindung von Stakeholdern und relevanten Akteuren gewährleisten sollte zugunsten einer effektiven Zusammenarbeit und für den kontinuierlichen Wissensaustausch (WP6).



Diesen Zusammenhang der Bearbeitungsinhalte verdeutlicht Abbildung 2.

WP1: Projektmanagement; WP2: Überblick - Stand des Wissens und der Technik; WP3: Rahmenkonzept Fallstudien; WP4: Nationale Fallstudien zu „gesunden“ Wachstumsprozessen; WP5: „Multiperspektivische“ Analyse; WP6: Netzwerkbildung und Einbeziehung von Stakeholdern; WP7: Verbreitung der Erkenntnisse und Grundsatzempfehlungen

Abbildung 1: Arbeitspakete (WP1-7) im Projekt HealthyGrowth

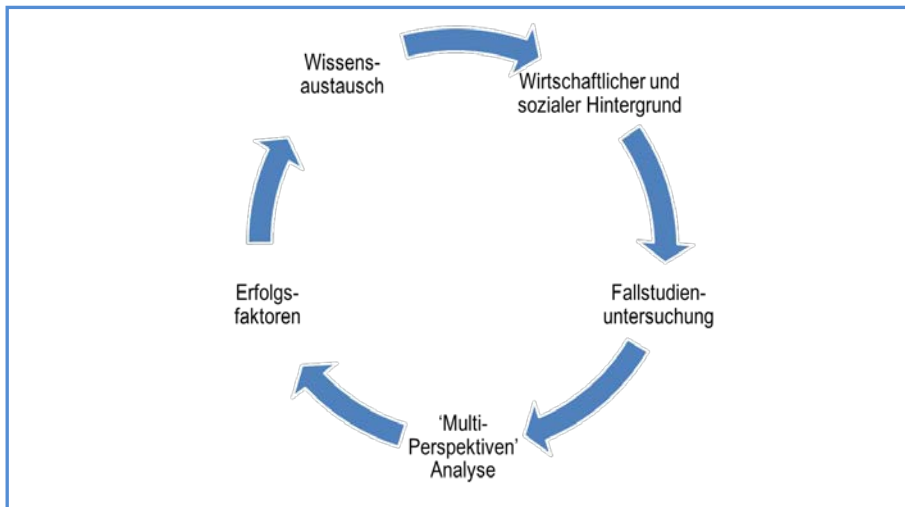


Abbildung 2: Logik der Bearbeitung des HealthyGrowth-Projektes

Im Rahmen von WP7 bestand die Aufgabe des HNEE-Teams darin, die Verbreitung von Ergebnissen zu unterstützen. Da die Hauptverantwortung für die Zusammenarbeit mit den Praxispartnern und den nationalen Interessensvertretern aber bei den einzelnen Teams lag, waren diese für die Ergebnisverbreitung in den jeweiligen Ländern zuständig. Das deutsche Team hatte im Rahmen von WP7 die Aufgabe, internationale Veranstaltungen zu organisieren, den Wissens- und Erfahrungsaustausch aller Partner zu unterstützen und zu dokumentieren. Insofern war für das deutsche Team eine vergleichsweise wichtige Rolle im Gesamtprojekt vorgesehen.

### Projekttablauf

Nach Bewilligung des Projektes war eine Projektlaufzeit von April 2013 bis März 2016 vorgesehen. Diese wurde auf Antrag im Jahr 2015 kostenneutral verlängert, so dass das Projekt Ende August 2016 endete. Während der gesamten Laufzeit war das HNEE-Team in verschiedenen Arbeitspaketen des Projektes engagiert, insbesondere für das Arbeitspaket WP7.

Tabelle 1: Zeitliche Ablaufplanung gemäß Projektantrag (2012)

	Jahr 1				Jahr 2				Jahr 3				
WP1	KO												
WP2			PW2										
WP3													
WP4					WPW								
WP5							PW3						
WP6							IFOAM		PW4		ESRS		
WP7													

KO= Kick off meeting (PW1); PW1-4= Project workshops; WPW= Workpackage workshop

IFOAM. International Organic Farming Conference, Oktober 2014 (Istanbul, Turkey)

ESRS. European Society of Rural Sociology Congress 2015, August 2015 (Aberdeen, UK): Organising a session.

Im ersten Jahr der Bearbeitung lag der Schwerpunkt auf der Literaturrecherche und der Darstellung des wissenschaftlichen Wissensstandes (WP2). Gleichzeitig wurde die Fallstudienauswahl vorbereitet und durchgeführt (WP3). Im Jahr 2014 stand die Fallstudienarbeit im Vordergrund, und die Verantwortlichen bereiteten das methodische Vorgehen für die vergleichende Auswertung aus Sicht der unterschiedli-

chen Perspektiven vor (WP5, ‚Multi-Perspective Analysis‘ mit Task 1-6). Im Jahr 2015 wurden die Fallstudien abgeschlossen und die vergleichenden Auswertungen erarbeitet. Stakeholder-Workshops fanden über den gesamten Zeitraum statt, mit einem Schwerpunkt in den Jahren 2015 und 2016. Im Jahr 2016 stand die Erstellung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen im Vordergrund (Deliverables D5.1 bis D5.7).

Die Ablaufplanung für das deutsche Teilprojekt richtete sich stets nach den Vorgaben des COII-Projektes bzw. den Zuarbeiten und Anforderungen des internationalen Konsortiums unter dänischer Leitung.

Insgesamt kam es nicht zu weitreichenden Abweichungen von den ursprünglichen Planungen. Zeitliche Verzögerungen waren jedoch zu verzeichnen, so dass es sowohl zu einer arbeits- als auch zu einer kassenmäßigen Verschiebung von 2013 nach 2014 sowie von 2014 nach 2015 kam. Aufgrund der Projektverlängerung war es sinnvoll, auch im Jahr 2015 Mittel einzusparen, um sie nach 2016 verschieben zu können. So konnten die Mitarbeiterinnen des HNEE-Teams für den umfassenden Projektabschluss bis zum Ende der Laufzeit finanziert werden.

## 2 Wissenschaftlicher Stand, an den angeknüpft wurde

Insgesamt knüpfte das COII-Projekt HealthyGrowth in besonderem Maße an Arbeiten von Stevenson et al. an, die den Begriff der werte-basierten („values-based“) und mittelgroßen („medium-scale“) Wertschöpfungsketten (WSK) im Agrar- und Ernährungssektor geprägt haben: Stevenson and Pirog (2008), Stevenson (2009) und Stevenson et al. (2011). Es gibt eine Reihe wissenschaftlicher Arbeiten, die sich mit der Rolle mittelgroßer Unternehmen und Ketten mit Erzeugung und Vermarktung von ökologischen und anderen wertebasierten Lebensmitteln befassen (siehe hierzu das US-amerikanische Programm ‚Agriculture of the Middle‘, [www.agofthemiddle.org](http://www.agofthemiddle.org)). Auch an Ergebnisse dieser Projekte knüpfte HealthyGrowth teilweise an, wobei anzumerken ist, dass das Programm ‚Agriculture of the Middle‘ eher den Schwerpunkt auf die landwirtschaftlichen Erzeuger legt als auf die WSK der ökologischen Ernährungswirtschaft.

In Arbeitspaket 2 (WP2) erfolgte, wie vorgesehen (vgl. Kap. 1.3), die Beschäftigung mit relevanten Theorien und Methoden für die wissenschaftlichen Analysen. Darüber hinaus diente das Literaturstudium der Sichtung und Zusammenstellung von aktuellen Forschungsaktivitäten zu ökologischen Märkten und Wertschöpfungsketten. Diese bildeten die Grundlage für die Auswahl und Ausrichtung der Fallstudien in den Ländern. Im Mittelpunkt der Literaturrecherche aller Teams standen Untersuchungen zu mittelgroßen Wertschöpfungsketten und Wachstumsprozessen im ökologischen Lebensmittelsektor, ergänzt durch Studien aus dem konventionellen Nahrungsmittel- und Nicht-Nahrungsmittelsektor. Die Auswertung der relevanten Literatur zielte dabei auf die Hervorhebung der Hauptmechanismen und organisatorischen Prinzipien ab, welche der erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen und Initiativen zugrunde liegen. Ein Schwerpunkt bildete die Erfassung von relevanter Forschung aus den jeweiligen Ländern, also auch aus Deutschland.

Zum Wachstum kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) liegen vielfältige Untersuchungen vor. Vor allem wissenschaftliche Arbeitsgruppen mit betriebswirtschaftlicher bzw. Managementausrichtung im deutschsprachigen Raum arbeiten an dieser Thematik. Die Recherche verdeutlichte, dass einerseits grundlegende Zusammenhänge und typische Herausforderung von KMU des Handwerks oder Dienstleistungsgewerbes in weiten Teilen auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft übertragbar sind. Andererseits traten auch Forschungslücken zur Entwicklung von KMU des ökologischen Lebensmittelsektors hervor. So beziehen sich die vorliegenden Arbeiten häufig auf die Gründungsphase und das frühe Wachstum von KMU. Im Projekt HealthyGrowth sollte der Fokus auf KMU liegen, die bereits aus ihrer ursprünglichen Marktnische herausgewachsen waren. Auch spielte der Aspekt der Wahrung von Unternehmenswerten während der Expansion – zumindest in den erfassten Quellen – im allgemeinen Managementkontext keine bedeutende Rolle. Die speziellen Werte und deren Einbettung durch z.B. das

Konsumverhalten, die politische Orientierung von Unternehmern, Interessensvertretern der ökologischen WSK und der Bürger/Verbraucher aber haben einen wesentlichen und oft sehr spezifischen Stellenwert für wachsende Unternehmen und deren WSK in der ökologisch ausgerichteten Lebensmittelwirtschaft. Insofern zeigte sich ein deutlicher Forschungsbedarf. (Münchhausen et al. 2016)

In einem weiteren Arbeitsschritt zielte die Literatursauswertung der Partnerteams auf die Identifizierung von Studien und Projekten zu ökologischen Lebensmittelwertschöpfungsketten sowie zur Struktur und Marktsituation der ökologischen Lebensmittelwirtschaft in Deutschland. Diese Auswertungen und die der anderen HealthyGrowth-Partnerteams fasste das norwegische Team zusammen. Kvam und Bjørkhaug (2014) formulieren folgende Schlussfolgerungen:

- Viele der von den Partnerteams erfassten Studien untersuchen zwar Fragestellungen zu ökologischen WSK, sie beschäftigen sich aber nicht mit dem Wachstum von Unternehmen oder WSK bzw. den damit verbundenen Veränderungen im Speziellen.
- Die Literatursauswertungen zeigen dennoch relevante Aspekte für HealthyGrowth, wenngleich diese in einem anderen Kontext erfasst und analysiert wurden. Beispielsweise beziehen sich Studien lediglich auf die Werte, das Vertrauen und die Kommunikation.
- Die Entwicklung der ökologischen Lebensmittelbranche zeigt große Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern. Dies gilt nicht nur für Angebot und Nachfrage oder die Merkmale von Erzeuger- und Konsumentengruppen, sondern auch für den gesellschaftlichen Kontext, in den der ökologische Agrar- und Ernährungssektor eingebettet ist. Deutliche gesellschaftliche und kulturelle Unterschiede treten beispielsweise zwischen Deutschland und Frankreich oder Dänemark auf. Sie beeinflussen maßgeblich die Bestimmungsfaktoren für das Wachstum in der Branche. Auch die Situation in Ost-Europa oder der Türkei zeigt große Unterschiede. Wichtiges Ergebnis für die Projektarbeit war dabei, dass diese Unterschiede im Rahmen der vergleichenden Analysen unbedingt zu berücksichtigen sind.

Schwerpunkt der Literatursauswertung lag auch darin, die in der Literatur genannten Merkmale ‚erfolgreicher‘ mittelgroßer wertebasierter Unternehmen, WSK und deren Wachstumsstrategien zu erfassen. Hierbei zeigten sich Gemeinsamkeiten in den untersuchten Studien (Kvam und Bjørkhaug 2014):

- Die Studien heben eine Vielfalt von Werten und Produktqualitäten hervor, die deutlich über die EU-Standards des ökologischen Landbaus hinausgehen (z.B. Regionalität, Tierschutz, faire Preise).
- Häufig nutzen die Unternehmen gleichzeitig unterschiedliche Verkaufskanäle. So werden die ökologischen Produkte sowohl in der Direktvermarktung verkauft, als auch über Händler bzw. Handelsunternehmen vertrieben.
- Die Vermittlung der Werte und Produktqualitäten zum Kunden und Konsumenten bedient sich sowohl direkter als auch indirekter Kommunikationsinstrumente.
- Persönliche Beziehungen zwischen Mitgliedern der WSK haben eine zentrale Bedeutung für den Aufbau von Vertrauen, die Wahrung der Unternehmenswerte und die Vermittlung der Produktqualitäten entlang der Kette.
- Die Merkmale wie werte- und vertrauensbasiert, Vielfalt der Verkaufskanäle und Kommunikationsformen sind eng miteinander verflochten. Auch diese Verflechtung stellt eine Gemeinsamkeit der analysierten Studien zum Öko-Bereich dar.

Herausforderungen bestehen vor allem in der Entwicklung von wertebasierten WSK. Die nationalen WP2-Berichte benennen eine Reihe von begünstigenden und hemmenden Faktoren, die sowohl auf der betrieblichen und sektoralen Ebene Auswirkungen haben. Als begünstigender Faktor für ein erfolgreiches Wachstum tritt vor allem eine exzellente Kommunikation der Werte entlang der Kette hervor. Diese

scheint ein Schlüsselaspekt für ökologische WSK zu sein, so die vergleichende Literaturlauswertung (Kvam und Bjørkhaug 2014).

### 3 Material und Methoden

Die Analysen des COII-Projektes HealthyGrowth beruhen auf einem Fallstudien-basierten Ansatz. Diese Fallstudien haben keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern sind lediglich exemplarischen Charakters. Dennoch wurde im Rahmen des Arbeitspaktes WP3 eine Herangehensweise vom österreichischen Team erarbeitet, das eine systematische Auswahl ermöglichte (Furtschegger et al. 2013).

Auswahlkriterien waren:

- Unternehmen oder Initiative des ökologischen Lebensmittelmarktes
- Wachstum/Expansion des Unternehmens aus dem Nischenmarkt heraus
- Stabile wirtschaftliche Situation des Unternehmens
- Das Geschäftsmodell zielt auf die Wahrung von speziellen Prozess- und Produktqualitäten ab, die über den EU-Ökostandard hinausgehen.
- Unterschiedliche Positionen in der WSK bzw. Vertriebskanäle werden repräsentiert.
- Die Analyse umfasst landwirtschaftliche Betriebe, Unternehmen, Erzeuger und/oder Verbraucher-Initiativen und deren Wertschöpfungsketten für ökologische Lebensmittel.

Im ersten Schritt schlug jedes Partnerteam fünf bis sieben mögliche Fallstudien vor. Je nach Eignung der Fallstudien in den verschiedenen Ländern fand im Abgleich zwischen den Ländern die Auswahl statt. Abbildung 3 zeigt die geographische Verbreitung und den Typ der WSK in den Ländern.

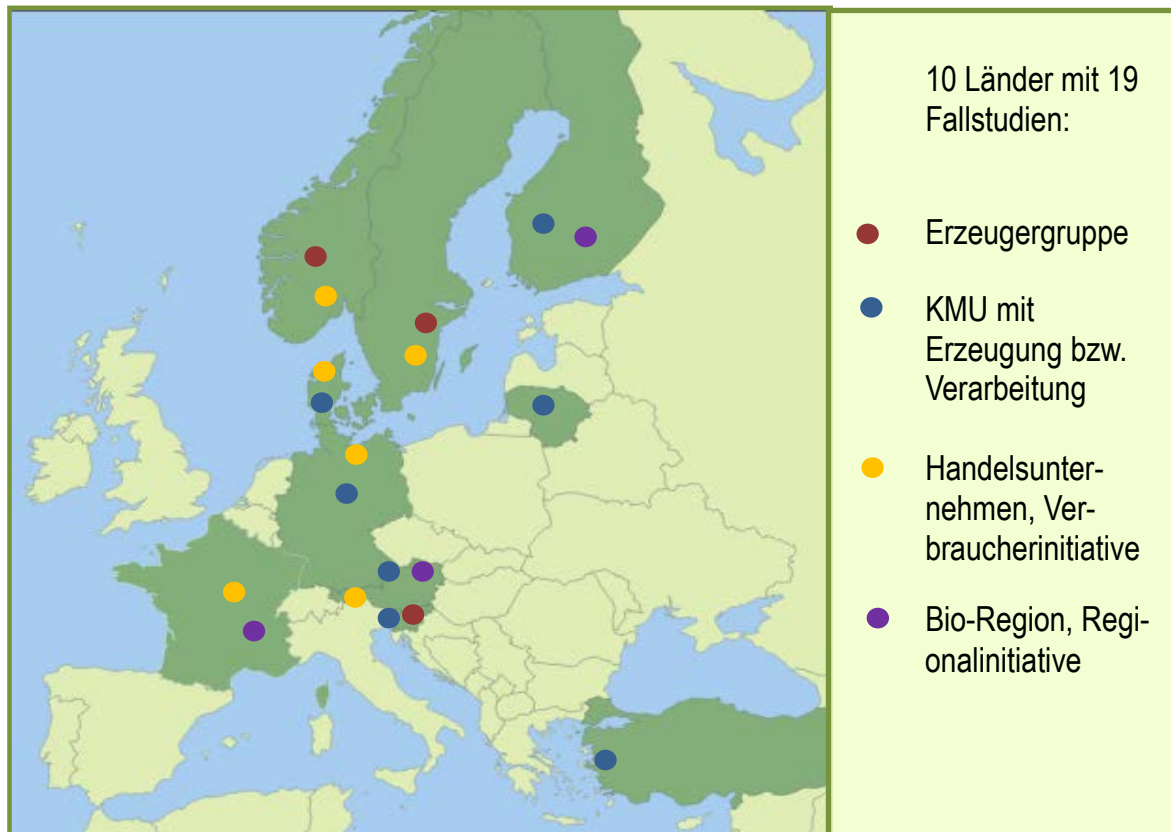


Abbildung 3: Geographische Verteilung der HealthyGrowth-Fallstudien



Die Auswahl in Deutschland fiel auf das Unternehmen ‚Bohlsener Mühle GmbH und KG‘ in Niedersachsen ([www.bohlsener-muehle.de/](http://www.bohlsener-muehle.de/)) und die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ‚EVG Landwege e.G.‘ in Schleswig-Holstein ([www.landwege.de/](http://www.landwege.de/)). Die Berichte für die deutschen Fallstudien sind zu finden unter: [www.hnee.de/HealthyGrowth/](http://www.hnee.de/HealthyGrowth/); und <http://orgprints.org/28756/> bzw. [/28757/](http://orgprints.org/28757/). Sämtliche HealthyGrowth-Fallstudienberichte sowie die Kurzportraits zu diesen („Case Study Factsheets“) sind verfügbar auf der Projekt-Homepage (<http://projects.au.dk/healthygrowth/case-study-and-fact-sheets/>) und auf Organic Eprints (Suchbegriff ‚HealthyGrowth‘).

Die Auswahl der Satellitenstudien lag im Verantwortungsbereich der nationalen Teams. Je nach Schwerpunktsetzung dienten die Satellitenstudien der Vertiefung spezieller Fragestellungen. In Ergänzung zur finnischen Fallstudie ‚Kiuruvesi Community‘ wählte das HNEE-Team die öffentliche Beschaffung für das Schulcatering in den Ländern Berlin und Brandenburg aus. Die Aktualität der Thematik spielte auch eine Rolle, denn auf Länderebene wurden in der Projektlaufzeit von verschiedenen Akteuren Prozesse zur Verbesserung der Qualität des Schulessens angestoßen. Gleichzeitig nahmen Fragen zur ökologischen und regionalen Gemeinschaftsverpflegung zu. Das zweite aktuelle Thema, das im Rahmen einer deutschen Satellitenstudie vertieft wurde, war das Unternehmenswachstum durch Fusion bzw. Übernahme am Beispiel der Firma Allos GmbH.

Allgemeine theoretische und methodische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre bzw. des Unternehmensmanagements bilden die Basis für die Task 2-Analysen und die Entwicklung des ‚Business Logic Concept‘. Die entsprechende Fachliteratur wurde im Rahmen des Arbeitspaktes WP2 gesichtet und ausgewertet. Der methodische Ansatz für den Fallstudienvergleich aus der Perspektive ‚Business Logic‘ (Task 2) wurde auf diesen Grundlagen im Rahmen des deutschen Teilprojektes von HealthyGrowth entwickelt und getestet. In Kapitel 4 wird daher dieses Konzept der ‚Business Logic‘ als eines der zentralen Projektergebnisse dargestellt (Kap. 4.2).

## 4 Darstellung der wichtigsten Ergebnisse

Kapitel 4 fasst die wichtigsten Ergebnisse der Projektbearbeitung zusammen. Hinsichtlich der Ergebnisse der Literatursauswertung des Arbeitspaketes (WP2) sei auf Kapitel 2 dieses Berichtes verwiesen. Die wichtigsten Ergebnisse der Literaturrecherche wurden zudem als Konferenzbeitrag aufbereitet (<http://orgprints.org/24839/>) und flossen in den HealthyGrowth-Arbeitsbericht ‚State-of-the-Art‘ ein (Kvam und Bjørkhaug 2014; <http://orgprints.org/28382/>).

Die folgenden Abschnitte beschreiben die zentralen Ergebnisse, die im Rahmen des deutschen Teilprojektes von HealthyGrowth erarbeitet wurden.

- Bedeutung der Höherwertigkeit bei der Lebensmittelerzeugung und -vermarktung
- Entwicklung und Anwendung des ‚Business Logic Concept‘
- Strategien und Managementinstrumente wachsender KMU des Öko-Lebensmittelsektors
- Hemmende und fördernde Faktoren für die Entwicklung wertebasierter Unternehmen und WSK (Empfehlungen für die Praxis und die Politik)

### 4.1 Herausforderung ‚Höherwertigkeit‘

Das COII-Projekt HealthyGrowth beruht auf dem Konzept der so genannten wertebasierten WSK für Lebensmittel („values-based food chains“) (vgl. Kap. 3 und Stevenson et al. 2011). Abbildung 4 verdeutlicht die Überlegungen, die mit dem Begriff ‚wertebasiert‘ verbunden sind. Der einfache Weg der wertebasierten Vermarktung von ökologischen Produkten ist über den direkten Kontakt im Hofladen. Diese Vermarktungsform ermöglicht es dem Erzeuger, Produkteigenschaften wie ‚lokal‘ und ‚handwerklich erzeugt‘, ‚von Kleinbauern‘ oder ‚aus nachhaltigen Produktionssystemen‘ dem Kunden direkt zu vermitteln. Diese Bewahrung und Vermittlung der Höherwertigkeit gelingt aber oft nicht, wenn der direkte Kon-

takt infolge von Wachstumsprozessen nicht mehr besteht. Das gilt auch für Öko-Produkte, wie das Beispiel Hackfleisch in Abbildung 4 zeigt. Für wachsende Unternehmen ist es eine Herausforderung, die Höherwertigkeit auch bei zunehmender Distanz zwischen Erzeuger und Verbraucher und wachsenden Mengen sicherzustellen. Ohne die Bewahrung und Vermittlung dieser Höherwertigkeit der Öko-Produkte lassen sich aber die entsprechend höheren (Premium-)Preise nicht verwirklichen. Diese sind jedoch wesentlich für die Rentabilität der Erzeugung und Verarbeitung von werte-basierten Produkten in der ökologischen ebenso wie in der konventionellen Lebensmittelwirtschaft.



Abbildung 4: Vermittlung von Höherwertigkeit bei wachsender ‚Distanz‘ zwischen Erzeuger und Verbraucher

Wertebasierte Unternehmen und WSK, deren Geschäftsmodelle, Strategien und Managementkonzepte bildeten den Fokus der Untersuchungen. Wie die Wahrung und Vermittlung der Höherwertigkeit von Produkten in den Fallstudienunternehmen im Detail gelungen ist, stellt Kapitel 4.3 dar.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse von HealthyGrowth, dass die Erzeugung und Auszeichnung als ‚Standard-Öko‘ (laut EU-Öko-Kennzeichnung) allein kaum mehr ausreichend ist. Zusätzliche Qualitätseigenschaften (Produkt- und Prozessqualitäten) und deren Kommunikation bis zum End-Verbraucher bilden die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg und eine langfristig ausgerichtete Unternehmensentwicklung.

Daraus folgt, dass das Management professionell organisiert sein muss, um die jeweiligen Werte und Qualitätseigenschaften betriebsintern und über die WSK hinweg erfolgreich vermitteln zu können. Die Etablierung der hierfür beispielsweise erforderlichen Marketing- und Qualitätsmanagementinstrumente stellt insbesondere für KMU eine besondere Schwierigkeit dar. Große Unternehmen dagegen sind in der Regel in diesen sowie in den anderen relevanten Managementbereichen bereits gut aufgestellt. Sie haben Spezialabteilungen, die über das erforderliche Wissen und die nötigen Managementinstrumente verfügen. Ihr Problem aber besteht darin, dass sie nicht (mehr) auf die besonderen Prozessqualitäten zurückgreifen können, die kleine und mittelgroße (lokale, ökologische, familiengeführte) Agrar- und Handwerksbetriebe gewährleisten.

Die Identifikation typischer Herausforderungen für kleine, aus der Nische heraus wachsende wertebasierte Unternehmen und Lebensmittel-WSK war ein Schwerpunkt der Untersuchungen. Zu nennen sind u.a.:



- Die Einhaltung des rechtlicher Rahmens, der sich teilweise wesentlich beim Wachstum ändert (verschärft) so z.B. beim Übergang zur Gewerblichkeit, zur eigene Verarbeitung (Käserei, Schlachtung/Fleischverarbeitung) oder bei Neubauten
- Durch die Erschließung neuer Absatzkanäle wird oft die Einbindung unabhängiger Verarbeitungs- und Handelsunternehmen in die wertebasierte Kette erforderlich.
- Mit den neuen Kooperationspartnern stellen sich auch neue, oft ungleiche Kräfteverhältnisse zwischen Geschäftspartnern ein, z.B. bei einer Zusammenarbeit mit dem konventionellen Einzelhandel.
- Durch die Expansion ändert sich u.U. die Zielvorstellung bzw. decken sich die Vorstellungen der neuen Kooperationspartner nicht mit denjenigen des eigenen Unternehmens. Abstimmungsprozesse hinsichtlich der Geschäftsstrategien werden erforderlich.
- KMU haben ein (sehr) kleines Führungsteam. Insofern fehlen Wissen und Erfahrungen immer in einigen der vielfältigen Managementbereiche, die im gewachsenen Unternehmen kompetent ausgefüllt werden müssten. Persönliche Stärken und Schwächen müssen gezielt genutzt bzw. (durch betriebsinterne oder externe Unterstützung) aufgefangen werden.

Eine effektive Integration der Kette ist erforderlich. Hierzu ist der Kooperationswille aller Mitglieder der Wertschöpfungskette eine Grundvoraussetzung. Der Einzelunternehmer kann zwar als treibende Kraft mittels einer klaren Kommunikation von Werten und mit Verhandlungsgeschick viel zur Zusammenarbeit beitragen, dennoch müssen gleichzeitig alle Akteure der Kette Verantwortung für das Ganze übernehmen. Dies gelingt vor allem dann, wenn alle Stufen vom ‚Mehrwert‘ profitieren. Dies betrifft also auch die wirtschaftliche Stärkung von lokalen Erzeugern oder Erzeugergruppen.

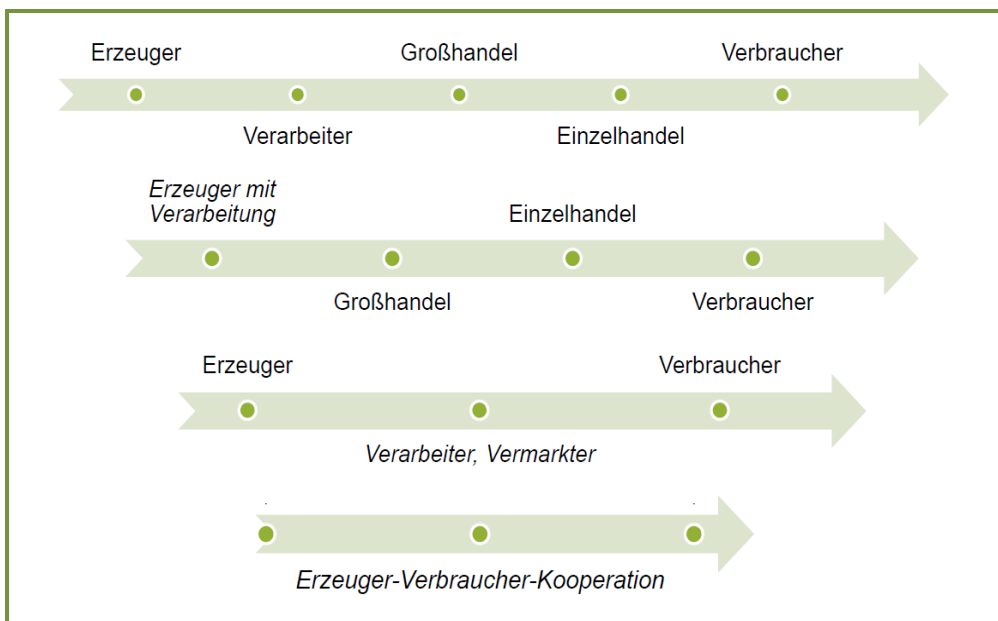


Abbildung 5: Integrationsgrade der untersuchten Fallbeispiele

Die Fallstudienuntersuchungen zeigen, dass viele Unternehmen ihre ursprüngliche Vermarktungsform eines Hofladens oder Marktstandes zwar beibehalten, aber im Expansionsprozess neue Vermarktungswege erschließen. Die neuen Vermarktungskanäle bringen es mit sich, dass das expandierende Unternehmen eine WSK aufbaut bzw. sich in eine bestehende Kette eingliedert. Wertebasierte Ketten können mehr oder weniger stark integriert, also unter einer übergreifenden Organisationseinheit koordiniert sein. Abbildung 5 verdeutlicht, dass die WSK der untersuchten Fallstudien sich deutlich im Integrationsgrund unterscheiden. Die Organisationsformen der WSK haben jeweils Vor- und Nachteile bzw.

hängen die Möglichkeiten, eine bestimmte Form der WSK zu etablieren, von vielen Faktoren ab. Standardlösungen für die Entwicklung einer wertebasierten WSK kann es insofern nicht geben, so ein zentrales Ergebnis von HealthyGrowth.

## 4.2 Das methodische Konzept der ‚Business Logic‘

Das Konzept der ‚Business Logic‘ wurde als theoretischer und analytischer Rahmen für eine der Perspektiven der vergleichenden Fallstudienauswertung im Projekt HealthyGrowth entwickelt (CORE Organic 2014). Diese Perspektive sah die Untersuchung der unterschiedlichen Geschäftsmodelle, strategischen Ausrichtungen und Managementinstrumente während des Wachstums des Unternehmens bzw. der Unternehmen einer wertebasierten Lebensmittel-WSK vor. Kapitel 4.2 erläutert zunächst den methodischen Ansatz und zeigt dann Ergebnisse aus der Fallstudienuntersuchung auf.

### Konzeptioneller Ansatz

Die Arbeitshypothese für die Anwendung des Konzeptes besteht darin, dass im Idealfall Unternehmensziele, -strategien und die Instrumente des operationellen Managements vollständig zueinander passen, also konsistent sein müssen. Schematisch stellt Abbildung 6 die Rolle der überspannenden ‚Business Logic‘ dar. Das Konzept der ‚Business Logic‘ hilft dabei, die Konsistenz von strategischer Planung, Führung, Organisation von Einkauf, Produktion und Logistik, Personalmanagement und Controlling mit den übergeordneten Geschäftszielen bzw. der Unternehmensphilosophie zu gewährleisten (Knickel et al., 2016).



Abbildung 6: ‚Business Logic‘ mit Geschäftszielen, -strategien und Managementbereichen

Das Konzept lässt sich sowohl für die Untersuchung des Management eines Einzelunternehmens oder einer gesamten WSK nutzen (Abbildung 8). Dynamische Prozesse und deren mögliche Effekte bilden einen besonderen Schwerpunkt bei der Anwendung des Konzeptes. Jede Unternehmertätigkeit beruht auf Wertvorstellungen, die die Zielsetzungen und Geschäftsstrategien bestimmen. Nicht immer stimmen diese aber im Alltagsgeschäft überein.

Die Überprüfung der Konsistenz von Zielen, Strategien und Managementinstrumenten eröffnet die Möglichkeit, Unstimmigkeiten oder notwendige Anpassungen z.B. nach einem Wachstumsschritt, beim Er-

schließen neuer Märkte oder während finanziell schwieriger Phasen zu erkennen und zu beschreiben (DG Enterprise, 2014; Desouza und Awazu, 2006).

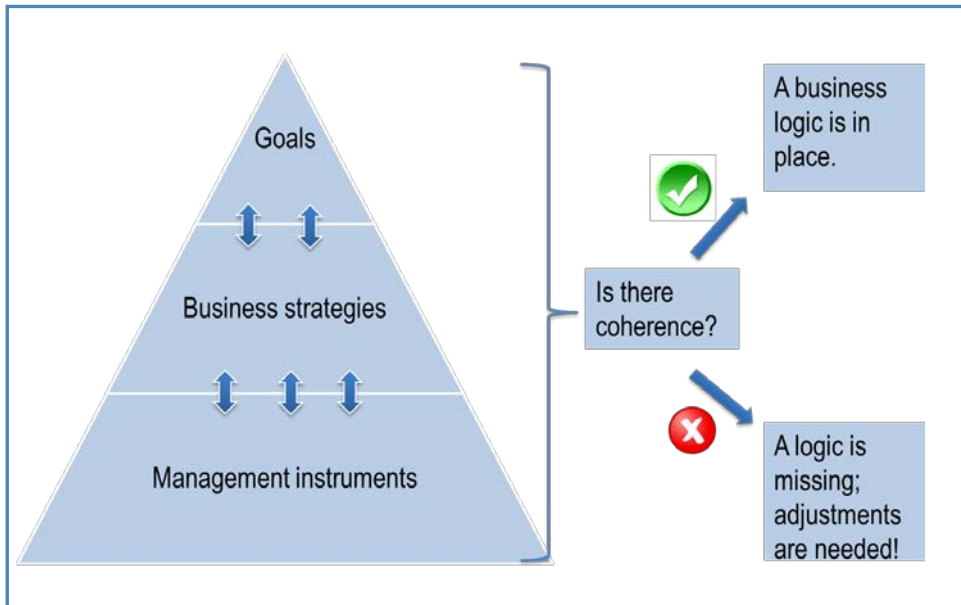


Abbildung 7: Vorgehen bei der Anwendung des Konzeptes der ‚Business Logic‘

Das Konzept lässt sich im Prinzip auf alle Unternehmensformen, Entwicklungsphasen oder Kooperationen anwenden (Münchhausen et al. 2015).

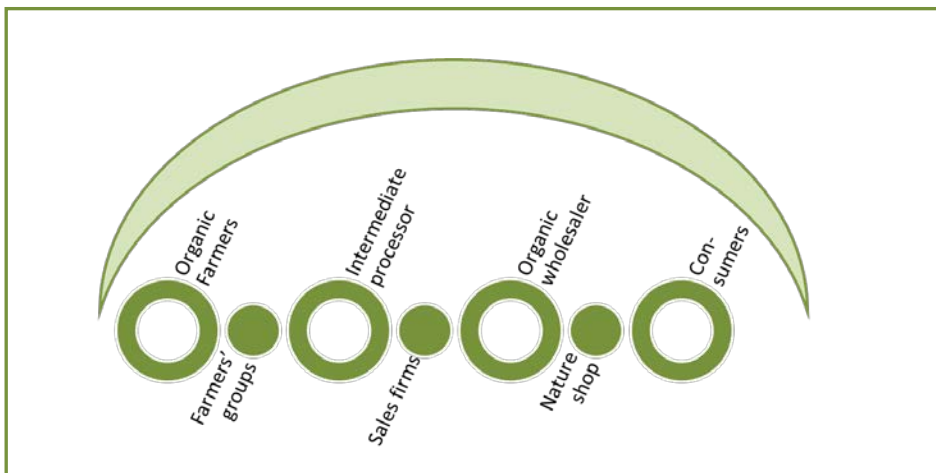


Abbildung 8: Überspannende ‚Business Logic‘ einer ökologischen Wertschöpfungskette

### Anwendung des Konzeptes

Die Anwendung des Konzeptes der ‚Business Logic‘ auf die Fallstudien verdeutlicht eine Reihe von Aspekten, von denen die wichtigsten hier kurz genannt werden. In allen Fallstudien konnte mindestens eine Geschäftsstrategie identifiziert werden. Zudem hoben die Berichte spezielle Instrumente hervor, die zur Umsetzung der Ziele beitragen. Einige Fallstudien aber zeigen, dass sich das Managementteam der Strategien nicht bewusst war. Denn die Geschäftsführer nannten auf die Frage nach Strategien lediglich das Motto oder die Geschäftsphilosophie. Sogar handfeste Managementinstrumente wurden offensichtlich oft eher ‚intuitiv‘ als strategisch geplant angewandt. Sie erscheinen nicht in einem dokumentierten Geschäftskonzept oder einer Liste von wichtigen Managementinstrumenten.

In einigen Fallstudienberichten konnte eine ‚Business Logic‘ nur für einen Produktionsbereich oder eine Vermarktungsschiene ausgemacht werden. Deutlich wurde gleichzeitig, dass in diesen Fällen die wertebasierte Geschäftsidee und die Information über die nach wie vor bestehenden besonderen Produkteigenschaften in dem anonymen Verkaufskanal verloren gingen. Somit war in diesen Unternehmen bzw. WSK genauer zu prüfen, ob u.U. eine weitere Geschäftsstrategie in ihrer Wirkung schwerer wiegt als die wertebasierte Geschäftslogik. Eine solche parallele Logik könnte beispielsweise dem Ziel der Umsatzsteigerung folgen. Die Anwendung des ‚Business Logic‘-Konzeptes zeigt für diese Fälle deutlich, dass die parallele Strategie dem langfristig ausgerichteten und wertebasierten Image des Unternehmens, und damit der übergeordneten Geschäftsidee, entgegenläuft.

Für Erzeuger oder Erzeugergemeinschaften ist es oft schwer, die konsistente Umsetzung einer übergreifenden Geschäftslogik voranzutreiben oder sicher zu stellen. Denn nachgeordnete Unternehmen mit Verarbeitung bzw. Verkauf verfolgen u.U. Ziele, die sich nur teilweise mit der wertebasierten Vermarktung von Öko-Produkten verbinden lassen.

Alle Fallstudien haben bestimmte Unternehmensbereiche, in denen sie besonders gut aufgestellt sind und die für den Erfolg des Unternehmens stehen (siehe Auswahlkriterien der Fallstudien, Kap. 3). Dies ist häufig die Organisation der Produktion in Verbindung mit einem guten Qualitätssicherungsmanagement; in Einzelfällen ist es auch das Marketingkonzept.

Die Analysen zeigen auch, dass die leitenden Personen in den Unternehmen häufig um diejenigen Bereiche wissen, die Probleme und Anpassungsbedarf (und mangelhafte Konsistenz hinsichtlich der ‚Business Logic‘) aufweisen. Trotz des Wissens werden diese geplanten Anpassungen häufig verschoben, z.B. wegen anderer dringender Aufgaben.

Weitere spezifische Ergebnisse zeigen die Veröffentlichungen, bei denen die Anwendung des Konzeptes der ‚Business Logic‘ den Schwerpunkt bildet:

- Münchhausen, Häring, Knickel (2016) The concept of the business logic for the management of values-based food businesses and chains - Task 2 report, HealthyGrowth WP5. <http://orgprints.org/30694/>
- Münchhausen, Häring, Knickel, Kvam (2016) It's not always about growth! Development dynamics and management in food businesses and chains. <http://orgprints.org/30735/>
- Münchhausen, Knickel (2014) Growth, business logic and trust in organic food chains: an analytical framework and some illustrative examples from Germany. <http://orgprints.org/23863/>

### 4.3 Strategien und Managementinstrumente expandierender KMU des Öko-Lebensmittelsektors

Kapitel 4.3 erklärt zunächst die Untersuchung der Unternehmensentwicklung in den HealthyGrowth-Fallstudien. Darauf aufbauend erfolgt die Darstellung der Rolle von Geschäftsstrategien im Allgemeinen und in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der analysierten Unternehmen. Abschließend werden zentrale Managementinstrumente genannt, die vor allem für die Anwendung des ‚Business Logic‘ Konzeptes wesentlich sind.

Es sei noch angemerkt, dass die im Abschnitt ‚Unternehmensentwicklung und Geschäftsstrategien‘ dargestellte Auswertung nur eine von vielen vergleichenden Auswertungen der HealthyGrowth-Fallstudien ist. Neben der Untersuchung von Strategien in den Lebenszyklusphasen der KMU fanden auch andere Schwerpunktsetzungen im Rahmen der Projektbearbeitung Berücksichtigung. Da der vorliegende Bericht eine Fokussierung erforderte, sei auf die Liste der Veröffentlichungen verwiesen (Kap. 10). Im Bereich des Unternehmensmanagements liegen Veröffentlichungen zu folgenden Themenfeldern vor:

- Zur Bedeutung der Position des Fallstudienunternehmens in der Kette (Task 2 Report; <http://orgprints.org/30694/>)
- Zu Unterschieden zwischen den Produktgruppen, z.B. Milch und Molkereiwirtschaft, Vieh- und Fleisch, Getreide/Mühle/Backwaren, Obst, Gemüse, Supermarktsortiment (Zu den Fleisch-WSK: <http://orgprints.org/29515/>; <http://orgprints.org/25697/>; <http://orgprints.org/29435/>)
- Zur Rolle der Rechtsformen (Wirtschaftsverein, Genossenschaft, Inhabergeführte GmbH: Task 2 Report; <http://orgprints.org/29435/>; <http://orgprints.org/30694/>)
- Zur geographischen Lage (Ost und Süd-Ost-Europa: <http://orgprints.org/28231/>)
- Zur Zusammensetzung des Einkommens bzw. zur Förderung (Investitionsförderung, Regionalmanagement/Tourismus, Integrative Einrichtung, Landschafts-/Biotoppflege) (siehe Team Österreich und Team Frankreich)
- Zum Integrationsgrad der Kette (<http://orgprints.org/27621/>)

### Analyse der Entwicklungsprozesse

Ein Schwerpunkt bei der Fallstudienanalyse lag in der Erfassung und Darstellung der historischen Entwicklung des Betriebes, Unternehmens oder der Erzeuger- bzw. Verbraucherinitiative im COIL-Projekt. Die deutschen Fallstudienunternehmen, beispielsweise, existieren seit Ende der 80er Jahre. Die Untersuchung der Probleme oder Herausforderungen beim Wachstum bezog sich sowohl auf die Anfangszeit, als die Initiative noch klein war, als auch auf die späteren Entwicklungsschritte. Untersucht wurde stets der genaue Verlauf des Wachstums. Aspekte wie die Eintragung der Rechtsform, neue Produkte, die Anpassung an rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Hygienevorschriften für den Aufbau einer WSK für Fleisch- und Wurstwaren) oder die Inanspruchnahme von Förderung spielten eine Rolle.

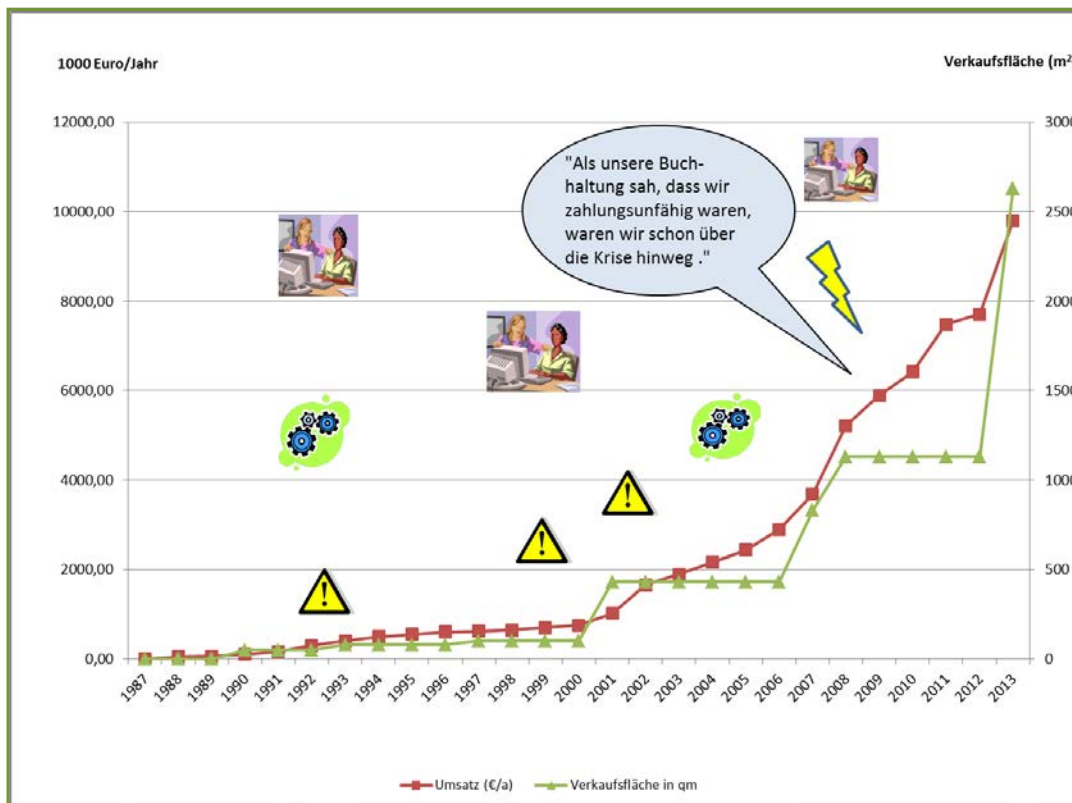


Abbildung 9: Schematische Darstellung der Entwicklung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft Landwege e.G.



Abbildung 9 zeigt am Beispiel der deutschen Fallstudie die Entwicklung von ‚Landwege‘ anhand steigender Umsatzzahlen und Verkaufsflächen. Symbole in der Grafik weisen auf Risiken und strategische Managementanpassungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten hin. Grundlegende technische Veränderungen bei Bezug und Absatz von Waren sind ebenso gekennzeichnet wie organisatorische Veränderungen wie die Eintragung als Genossenschaft und das Ersetzen ehrenamtlicher Arbeit durch entlohnte Beschäftigungsverhältnisse. Beide Anpassungen folgten konsequent der Logik einer zunehmenden Professionalisierung und Expansion der ursprünglich kleinen Lebensmittelinitiative für wenige Mitglieder hin zu einer finanziell solide aufgestellten, im lokalen Markt für ökologisch erzeugte Lebensmittel fest etablierten Genossenschaft mit rund 100 Voll- bzw. Teilzeitbeschäftigten.

Wie hier am Beispiel von Landwege dargestellt, beschrieben alle HealthyGrowth-Partnerteams ihre Fallstudienunternehmen. Die vergleichende Auswertung auf Grundlage des ‚Business-Logic‘-Konzeptes zielte darauf ab, Unternehmensstrategien und Managementinstrumente zu identifizieren, die von besonderer Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung der wertebasierten Öko-Unternehmen und WSK sind. Die Managementstrategien wurden analysiert und mit dem Expansionsprozess in Beziehung gesetzt. Im Mittelpunkt standen hierbei die Ansätze zur Überwindung von Hemmnissen und Krisen.

Die vertiefende Darstellung der Analyse im Folgenden zeigt beispielhaft einen von mehreren Ansätzen zur Auswertung der HealthyGrowth-Fallstudien. Weitere Arbeiten und deren Ergebnisse sind den Dokumenten, die in Kapitel 10 ‚Veröffentlichungen‘ aufgelistet sind, zu finden.

### Unternehmensentwicklung und Geschäftsstrategien

Der Strategie oder dem Strategiemix kommt eine Schlüsselrolle zu. Denn die Strategien verbinden die übergeordneten, oft langfristigen und wertebasierten Unternehmensziele mit den Managementinstrumenten des operationellen Geschäftsalltages.



Abbildung 10: Zentrale Rolle der Geschäftsstrategien im wertebasierten Unternehmen

Die Fallstudienauswertung zum Zusammenhang von Strategien und Unternehmensentwicklung zeigt, dass je nach Entwicklungsphase und spezifischer Situation im Wachstumsprozess unterschiedliche Herausforderungen z.B. bei der Umstellung auf neue Produktionsverfahren, mit der Vermarktung, bei Logistik, Qualitätskontrolle oder neuen Unternehmenskooperationen von Bedeutung sind.

Die hier dargestellte Untersuchung zur Rolle der Unternehmensentwicklung beruht auf einem Modell der Lebenszyklusphasen nach Rüggeberg (2003) und Zacharias (2001).

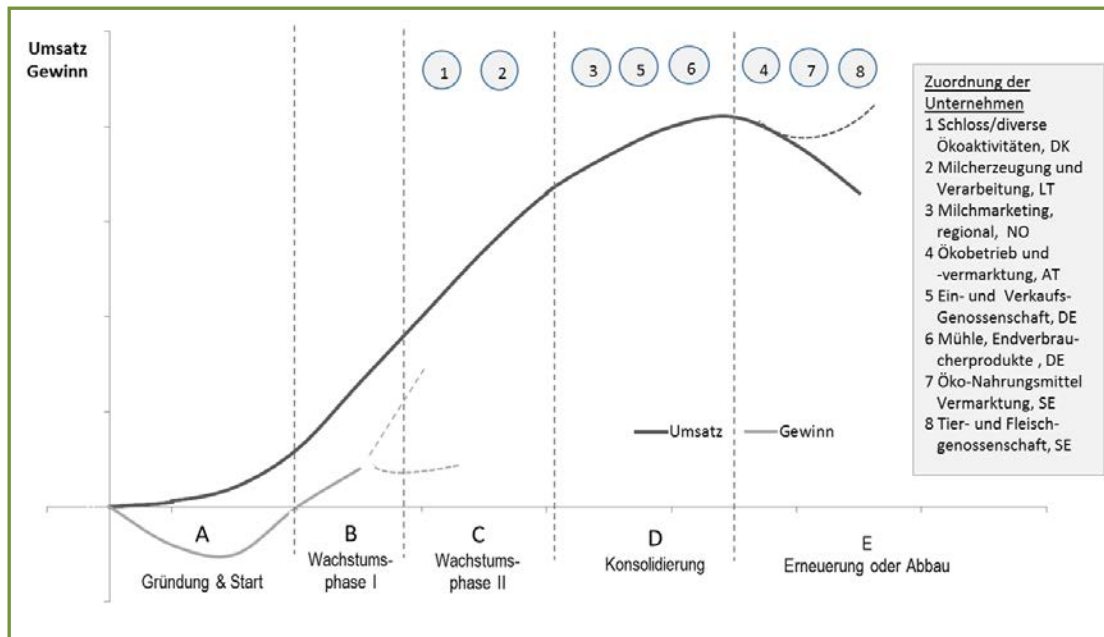


Abbildung 11: Zuordnung von HealthyGrowth-Fallstudien zu Phasen der Unternehmensentwicklung

Dieser Ansatz beruht auf einem Fünf-Phasen-Modell.

Phase A spiegelt die Anfangszeit wider (Abbildung 11). Nach der Gründung befindet sich das Unternehmen in der Aufbauphase. Diese zeichnet sich typischerweise durch geringe Erlöse und hohe Kosten aus, so dass noch keine oder nur sehr geringe Gewinne entstehen. Alle Fallstudien haben diese Phase durchlaufen, denn die Auswahl im HealthyGrowth-Projekt erforderte, dass das Unternehmen oder die Initiative bereits gewachsen war (vgl. Kap. 3).

In den Phasen B und C der Abbildung 11 findet jeweils ein starkes Wachstum statt. Die „jungen“ Unternehmen sind häufig ausgeprägten Veränderungs- und Anpassungsprozessen unterworfen. Schrittweise stellt sich die Professionalisierung der verschiedenen Geschäftsbereiche und -abläufe ein. Managementstrategien bilden sich heraus oder werden in Strategieprozessen erarbeitet. Phase B haben alle untersuchten Fallstudien durchlaufen. In Phase C, die durch abnehmende Zuwachszahlen im Zeitablauf gekennzeichnet ist, befinden sich zwei Fallstudien.

In der „Reife“ sind Verfahren und Prozesse innerhalb des Unternehmens etabliert (Phase D), so dass Betriebszweige bzw. Abteilungen relativ ausgewogen zum Geschäftsgeschehen beitragen. Reife Unternehmen und Initiativen zeichnen sich oft durch ausgefeilte Strategien aus. Typischerweise ist das Wachstum verlangsamt bzw. vermehrt qualitativer Natur. Drei Fallstudien lassen sich dieser Entwicklungsphase zuordnen (Abbildung 11).

Phase E ist für schrumpfende Unternehmensprozesse, den Umbau oder Neuanfang vorgesehen. Externe oder interne Veränderungen, Probleme oder Schocks kennzeichnen diese Phase. Zwei der HealthyGrowth-Fallstudien kennen derartige Herausforderungen (Abbildung 11).

Für die Auswertung wurden die HealthyGrowth-Fallstudien ausgewählt, die ausreichend detaillierte Informationen über die Unternehmensentwicklung enthielten. Sie wurden den unterschiedlichen Phasen, so gut als möglich, zugeordnet. Methodisch ist dieser Schritt eine Schwachstelle des Ansatzes, weil objektive Bewertungskriterien für die Phasenzuordnung fehlen (McMahon, 1998). Die Erreichung der Phasen ist im Prinzip unabhängig vom tatsächlichen Alter des Unternehmens. Dennoch zeigt sich, dass Unternehmen in der Konsolidierungs- oder Erneuerungsphase häufig schon Zeiten des schnellen

Wachstums durchlaufen und somit umfassende Erfahrungen mit neuen Produkten, innovativen Produktionsverfahren oder der Erschließung neuer Märkte gemacht hatten. Umgekehrt werden die beiden Unternehmen, die sich in Phase C befinden, tatsächlich erst seit rund zehn Jahren übernommen und auf die ökologische Produktion umgestellt.

Die Analyse von Geschäftsstrategien auf Grundlage der Entwicklungsphasen zeigt, dass alle untersuchten Unternehmen ab der frühen Entwicklung eine Strategie hatten. Diese war aber oft (noch) nicht explizit formuliert in Phase A und B. Vielmehr zeigt die vertiefende Untersuchung, dass sie sich hinter z.B. der Erfüllung von Mindestanforderungen der ökologischen Produktion oder dem Aufbau eines ersten Stammkundenkreises verbirgt. In der Literatur liegen vielfältige Veröffentlichungen zu Unternehmensstrategien vor (vgl. Kap. 2), die sich explizit auf die Phase A und die Start-up-Strategien beziehen. Sie dienen der Etablierung des Unternehmens und seiner Produkte am Markt.

Rückblickend waren die Fallstudien entweder aus dem wertemotivierten Engagement von Einzelunternehmern oder ehrenamtlichen Akteuren entstanden, so dass anfangs vor allem die ideellen und langfristig ausgerichteten Ziele im Vordergrund standen (Phasen A, B). Mit viel Einzelengagement und starkem Überlebenswillen, aber nur teilweise unter einem strategischen Einsatz von Managementinstrumenten, erfolgte der anfängliche Aufbau (Fallstudien 1, 3, 4, 6, 7 in Abbildung 11). Teilweise resultierte diese frühe Entwicklungsphase aus einer Abbauphase: Übernahme der stillgelegten Molkerei durch die Erzeugergemeinschaft (Fallstudien 2, 3), Umstellung auf ökologische Ausrichtung statt Betriebsaufgabe (Fallstudie 6) oder Ankauf eines renovierungsbedürftigen Schlosses (Fallstudie 1).

Insgesamt steht in Phase B in der Regel eine ‚Umsatzsicherungsstrategie‘ im Vordergrund. Wenn sie erfolgreich realisiert wird, dann wird ein Übergang zu einer Wachstumsstrategie möglich. Typisch für die ‚frühen‘ Strategien ist, dass die verantwortlichen Personen sie zunächst nur als Motto, Philosophie oder ähnliches beschreiben. Erst mit zunehmender Professionalisierung entwickeln sie sich zu tatsächlichen Strategien, die z.B. in Geschäftsentwicklungsplänen für Kreditinstitute, Förderbanken oder Marketingagenturen dargelegt werden.

Typisch für Phase C ist die beginnende Markt- und/oder Produktdifferenzierung. Mit ihr gewinnen Wettbewerbsstrategien zunehmend an Bedeutung. Differenzierungsstrategien kommt eine zentrale Rolle beim Wachstum wertebasierter Unternehmen zu (Tabelle 2). Denn individuelle Ansätze müssen definiert und umgesetzt werden wie z. B. eine Nachhaltigkeitsstrategie. Diese umfasst auch Strategien, die die Entwicklung von Marketing- bzw. Kommunikationskonzepten steuern. Im Rahmen der Differenzierung werden in der Regel auch Kooperationsstrategien zunehmend wichtig, die auf die Stärkung der Zusammenarbeit entlang der WSK ausgerichtet sind.

In der Konsolidierungsphase (Phase D) zeigten die Unternehmen, dass Qualitätssicherungsstrategien und Strategien zur Risikominderung in den Vordergrund rückten. Hierzu zählten auch Strategien zur Effizienzsteigerung und/oder Innovationsstrategien. Ziel aller untersuchten Unternehmen/Initiativen ist das langfristige Vertrauen der Konsumenten in die Produkte und WSK. Nach Abschluss des starken Wachstums tritt deshalb in Phase D i.d.R. die Sicherung der ökologischen Werte in den Vordergrund (Fallstudien 3-5, 8). Die produkt- oder prozessbezogenen Werte müssen trotz zunehmender Mengen, Verarbeitungsschritte und Vermarktungsstufen für Partner der WSK und Konsumenten erkennbar bleiben. Strategien zur Produkt- und Marktdifferenzierung werden formuliert (Fallstudien 3-5). Instrumente zur Qualitätssicherung (FS 3, 8) und absatzfördernde Marketinginstrumente kommen zum Einsatz (Fallstudien 4, 5). In Problemphasen (Phase E) werden Strategien zur Krisenbewältigung und/oder zur grundlegenden Neuausrichtung angewendet.

In dem Bestreben, den Absatz auch nach den Phasen starker Expansion weiter anzuheben (Phase D) oder zumindest Marktanteile zu sichern (Phase E), sind oft erneut Investitionen notwendig. Eine Grundvoraussetzung für die Kapitalbeschaffung der Unternehmen mittlerer Größe stellt in der Regel die Vorlage eines strategischen Gesamtkonzeptes dar. Die Untersuchungen verdeutlichen, dass zudem für die



interne Kommunikation bzw. Personalführung die Darstellung der Managementstrategie in den Unternehmen und Initiativen der Ökobranche eine große Rolle spielt. Denn vor allem neue Mitarbeiter müssen dazu befähigt werden, Strategien und Instrumente mit Überzeugung umzusetzen und die Werte innerhalb der Wertschöpfungskette kommunizieren zu können.

Tabelle 2: Differenzierungsstrategien ausgewählter Fallstudienunternehmen

Unternehmen/Initiativen*	Differenzierungsstrategie
Ökobetrieb, diversifiziert, DK (1)	Positionierung des Unternehmens als Ganzes; vollständige Transparenz, umfassendes Wertekonzept
Milchgenossenschaft, LT (2)	Produkt- und Prozessdifferenzierung, traditionelle Rezepte und Qualitäten
Milchgenossenschaft, NO (3)	Regionale Herkunft
Ökobetrieb, diversifiziert, AT (4)	Prozessdifferenzierung, regionale Wirtschafts- und betriebliche Stoffkreisläufe
Erzeuger-Verbraucher -Gemeinschaft, DE (5)	Vollständige vertikale Integration der Wertschöpfungskette
Mühle, Bäckerei, DE (6)	Umfassendes Nachhaltigkeitskonzept für das Unternehmen und als Beitrag zur regionalen Wirtschaft)
Abo-Kiste, SE (7)	Innovative, kundenfreundliche Angebote
Fleischgenossenschaft, SE (8)	Regionale Herkunft

\*Die Zahlenangaben (1-8) entsprechen den Angaben in Abbildung 11.

Insgesamt wird deutlich, dass in allen Unternehmen gezielt Managementstrategien eingesetzt werden, um langfristige Unternehmensziele zu verwirklichen oder schlicht die Existenz im Krisenfall zu sichern. Teilweise passen sich die Strategien im Laufe der Entwicklung den veränderten Anforderungen an. Insgesamt fällt mit einer fortschreitenden Entwicklung eine zunehmende Differenzierung und Spezialisierung auf. Zudem sind Instrumente der Qualitätssicherung und eine professionelle Kommunikation der Qualitätsattribute und -werte an der Schnittstelle zum Konsumenten vielfach auf hohem Niveau etabliert. Der in der Regel hohe bzw. zunehmende Wettbewerbsdruck in expandierenden WSK erfordert jedoch stetige Neu- und Weiterentwicklungen.

Klare Managementstrategien und deren professionelle Umsetzung sind für wachsende Öko-Unternehmen von zentraler Bedeutung! Produktqualität, Regionalität, Ressourcenschonung, Fairness und traditionelles Handwerk bilden die Basis von Differenzierungsstrategien und Wettbewerbsfähigkeit. Oft sind Anpassungen von Managementstrategien und deren Gewichtung im Entwicklungsprozess erforderlich. Strategische Analysen können das Management wirksam darin unterstützen, zunächst den Handlungsbedarf zu erkennen und dann die erforderlichen Anpassungen umzusetzen – dies gilt insbesondere im Wachstumsprozess.

## Managementinstrumente

Die Strategien machen konkrete Instrumente erforderlich, um ihre praktische Umsetzung zu gewährleisten. Managementinstrumente lassen sich grob vereinfacht fünf Bereichen zuordnen (Abbildung 12).

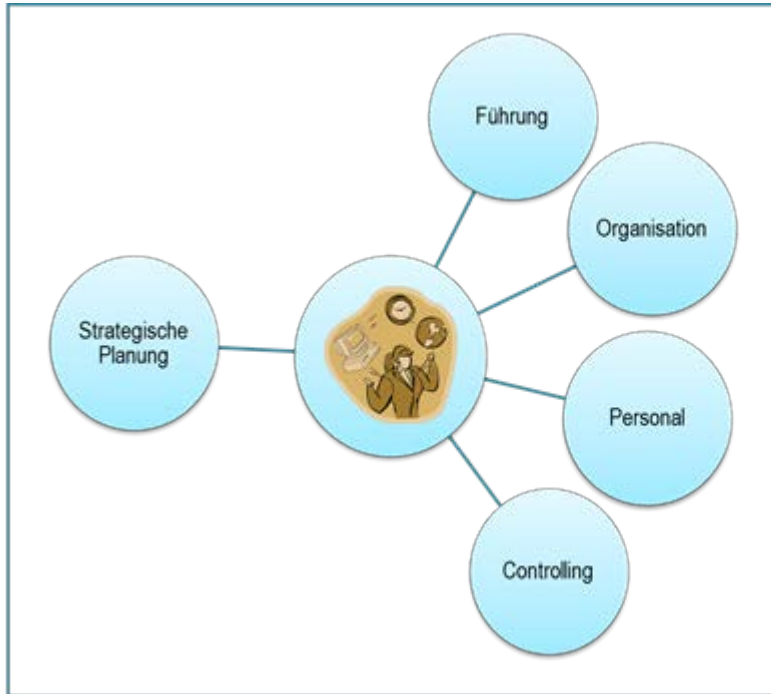


Abbildung 12: Fünf Bereiche des Unternehmensmanagements

Den Managementbereichen Strategische Planung, Unternehmensführung, Organisation von Einkauf, Produktion und Verkauf, Logistik usw., dem Personalmanagement sowie dem Controlling (Finanz, Qualität usw.) lassen sich eine Vielzahl von Instrumenten zuordnen.

In den untersuchten Unternehmen sind vor, während oder nach Expansionsschritten vor allem folgende Managementinstrumente von Bedeutung:

- Informations-, Trainings- und Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter und die Geschäftsleitung sowie vor allem individuelles Coaching für Führungskräfte
- ‚Informelle‘ Begegnungen zur Stärkung des Vertrauens und der Gemeinschaft innerhalb des Betriebes/Unternehmens
- Einbindung bzw. ‚Schulung‘ von Botschaftern („Food Ambassadors“), die die Unternehmenswerte und die speziellen Qualitätsmerkmale der Produkte den Kunden nahe bringen.
- Nutzung neuer Medien wie Facebook, Blogs, Video-Botschaften
- Logos und Marken spielen eine große Rolle. Sie sind zentrales Instrument zur Informationsvermittlung an Konsumenten und zur Sicherung von Qualitätsstandards entlang der WSK.
- Regional-Logos zeichnen Produkte unterschiedlicher Firmen aus. Bei der Verwendung eines „Tourismus-Logos“ profitieren Lebensmittel zusätzlich vom Urlaubsimagen der Region.
- Transparenz ist für sensible Produkte wie Fleisch besonders wichtig. Fleisch-Logos sind insofern produktspezifisch und zielen vor allem auf Transparenz und umfassen Tierwohlstandards.
- Gute Kooperationsbeziehungen zwischen KMU der wertebasierten WSK lassen sich durch eine Reihe von Instrumenten begünstigen wie gemeinsame Märkte, Stadtfeste, Tage der offe-

nen Tür oder die gemeinsame Organisation betriebsübergreifender Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

- Faire Beteiligung aller Partner am ‚Mehrwert‘ durch ‚faire Preise‘
- Zahlungsmoral und Vertrauen zwischen Geschäftspartnern hängen eng zusammen.
- Einbindung von professionellen Mediatoren bei Konflikten
- Einführung von Maßnahmen des Qualitätsmanagement, z. B. QR-Codes, Zertifizierungen, Auditing
- Teilnahme an Wettbewerben, Bewerbung um Auszeichnungen

Der Prozess der Professionalisierung spielt in allen Managementbereichen eine Rolle. Aber auch das Management der WSK ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für wachsende Unternehmen. Diese umfassen z.B. die Planung, Organisation/Logistik und Mechanismen der Qualitätssicherung. Insgesamt beruhen sie auf exzellenter Kommunikation zwischen Erzeugern (horizontal) und zwischen Erzeugern und nachgelagerten KMU (vertikal). Auch beim Management der WSK ist zu bedenken, dass oft grundlegende Anpassungen im Entwicklungsprozess erforderlich sind.

HealthyGrowth möchte eine differenzierte Diskussion zur Professionalisierung anregen. Denn diese wird in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft teilweise kritisch wahrgenommen und mit „Konventionalisierung“ gleichgesetzt. Die Sicherung der von den Konsumenten und anderen Teilnehmern der WSK geforderten „Werte“ bzw. Qualitätsattribute erfordert aber offensichtlich den Einsatz effizienter und effektiver Maßnahmen. Insofern ließe sich der Schluss ziehen, dass der Einsatz von professionellen, also „konventionellen“, Managementstrategien und -instrumenten für Unternehmen, Initiativen und WSK der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft von besonderer Bedeutung ist, um die spezifischen Herausforderungen im Zuge von Wachstumsprozessen meistern zu können.

#### **4.4 Hemmende und fördernde Faktoren für die Entwicklung wertebasierter Unternehmen und WSK**

Die Fallstudienuntersuchungen verdeutlichten eine Reihe hemmender und fördernder Faktoren für die Entwicklung wertebasierter Unternehmen und deren WSK. Diese werden im Folgenden unter sechs Themenfeldern zusammengefasst. Bei der Erläuterung der fördernden Einflussfaktoren wird jeweils zwischen den Empfehlungen für die Praxis und die Politik bzw. Verwaltung unterschieden. Zum Großteil greift die Darstellung die in den Kapiteln 4.2 und 4.3 beschriebenen Ergebnisse auf und entwickelt sie zu Empfehlungen weiter. Teilweise werden auch neue Aspekte genannt. Diese beruhen auf einer sektorspezifischen Auswertung der Fallstudien mit Fleischverarbeitung und -vermarktung, einer Auswertung von Fallstudien mit starkem zivilgesellschaftlichen Engagement und auf der Satellitenstudie zur öffentlichen Beschaffung für das Schulcatering.

##### **Kooperation und effektive Kommunikation**

Langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit spielt eine zentrale Rolle für z.B. die Umsetzung vereinbarter Standards eines Labels, den gemeinschaftlichen Aufbau eines Logistiksystems oder die umfassende Integration der Wertschöpfungskette. Insbesondere bei raschem Wachstum von Wertschöpfungsketten treten häufig Spannungen auf, die den Aufbau einer Kette, die nur auf gegenseitigem Vertrauen der Geschäftspartner beruhen kann, nachhaltig beeinträchtigen können. Meinungsverschiedenheiten sind zunächst nicht ungewöhnlich, wie die Erfahrungen zeigen. Kontroverse Diskussionen beziehen sich v.a. auf Produkt- und Prozessqualitäten, die räumliche Nähe (Regionalität), den Umgang mit der Saisonalität von Angebot und Nachfrage oder der Zusammenarbeit mit konventionellen Verarbeitern oder Handelsunternehmen. Die notwendigen Veränderungs- und Anpassungsprozesse betreffen sowohl das Einzelunternehmen, als auch die Zusammenarbeit über die Kette hinweg.

Um diese Spannungen aufzufangen und konstruktiv in die Entwicklung der beteiligten Unternehmen einfließen zu lassen, sind angemessene Organisations- und Steuerungsstrukturen von zentraler Bedeutung. Ungenügende Führungskompetenz und fehlende Instrumente der Prozessorganisation (vgl. Managementinstrumente in Kap 4.3) können die Entwicklung deutlich hemmen. Die eventuell erforderlichen Anpassungen betreffen oft alle Geschäftspartner einer sich verändernden wertebasierten WSK.

Daher müssen auftretende Probleme gemeinsam gemeistert werden. Offenheit und Teilhabe helfen, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Das betrifft die Beziehung zwischen den Geschäftspartnern sowie zwischen den Unternehmen und den Verbrauchern bzw. der Bürgergesellschaft. Diskussionen über die zentralen Werte und die Unternehmensziele, die auf diesen beruhen, sind Grundvoraussetzung für wertebasiertes Wachstum.

Langfristige gute Zusammenarbeit beruht meist auf einer Kombination aus formalen (schriftliche Verträge) und informellen Vereinbarungen. Zuverlässigkeit z.B. bei Lieferungen und Zahlungen stärkt das gegenseitige Vertrauen.

Folgende praktische Ansatzpunkte für die Unternehmen lassen sich nennen:

- Möglichkeiten im Rahmen informeller Treffen nutzen, um ‚im Gespräch zu bleiben‘. Veranstaltungen wie Sommerfeste oder Besichtigungen werden in ihrer Bedeutung für diesen informellen Austausch oft unterschätzt und lassen sich oft noch zielgerichteter einplanen.
- Eigene Organisation solcher Veranstaltungen, um gezielt die Partner der Kette zusammenzubringen, z.B. Tag der offenen Tür.
- Regelmäßig Gesprächsrunden organisieren, um auch formale Vereinbarungen immer wieder zu bestätigen (Ernteerwartungen, Vereinbarungen zur Lagerung, Logistik usw.); wichtig ist hierbei – je nach Wertschöpfungskette - die Einbeziehung von Verarbeitern, Händlern, Vermarktern und evtl. sogar des Endverbrauchers.
- Erstellung ‚öffentlicher Protokolle‘ von diesen Gesprächen zur Stärkung der Kultur von Transparenz entlang der Kette und zur Verminderung des Risikos möglicher kartellrechtlicher Vorbehalte.
- Bei ernsthaften Kommunikationsproblemen: Frühzeitig Unterstützung durch Berater oder neutrale Moderatoren organisieren.

Auch die Politik kann eine gute Kooperation zwischen Geschäftspartnern und entlang der WSK fördern. Die Schaffung kompetenter Anlaufstellen für vertragsrechtliche Beratung, Prozessmoderation, Mediation, Förderberatung, Pflege von Online-Portalen (Netzwerkstellen, Cluster-/Innovationsmanager) wäre eine deutliche Unterstützung für die Etablierung ökologisch ausgerichteter WSK.

Die Förderung von Zusammenschlüssen landwirtschaftlicher Betriebe und KMU der Verarbeitung und Vermarktung ist mit europäischen Förderprogrammen vereinbar. Bürokratische Hürden und das Anlangerisiko, das dazu führt, dass Unternehmer Fördergelder wegen Formfehlern oder ungenügender Nachweise wieder zurückzahlen zu müssen, sind jedoch für viele ein Hindernis für die Inanspruchnahme von Fördermitteln. Die Politik kann konkrete Unterstützung bieten, z.B. durch die Schaffung kompetenter Anlaufstellen (Netzwerkstellen, Clustermanagement) für z.B. vertragsrechtliche Beratung, Prozessmoderation, Förderberatung, Online-Angebote u.ä.. Die Artikel zur Förderung von Zusammenschlüssen als Erzeugergemeinschaften oder Wertschöpfungspartnerschaften, von Operationellen Gruppen, Netzwerken, evtl. auch Beratung aus dem ländlichen Entwicklungsprogramm (ELER) lassen sich gezielt für wertebasierte (ökologische) WSK nutzen. Auch im Rahmen der Wirtschaftsförderung ist die finanzielle Unterstützung von Kooperationen, z.B. im Rahmen der Bildung von Wirtschaftsklustern denkbar (EFRE). Oftmals reichen auch die Programme allein nicht aus. Dann gilt es eine Passfähigkeit

herzustellen, bzw. die Abstimmung von Programmen wie ELER und/oder EFRE oder eine länderübergreifende Förderung zu realisieren.

### Unternehmensberatung für das Management in Öko-Unternehmen

Es gibt deutliche Unterschiede hinsichtlich der gewählten Wachstumspfade. Typischerweise haben die Führungskräfte in KMU nur in begrenztem Rahmen Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Strategieentwicklung und des Managements in den verschiedenen Bereichen (Kap. 4.3). Führungskräfte heben daher im Rückblick oft hervor, dass sie Fehler im ‚Learning-by-doing‘ gemacht hätten. Viele hätten aber vermieden werden können, heben sie hervor, wenn sie Zugang zu professionellem Managementwissen bzw. Coaching gehabt hätten. Stattdessen hätten sie sich dieses schrittweise aneignen müssen und teilweise ein hohes ‚Lehrgeld‘ dabei bezahlt.

Typische Herausforderungen sind:

- Ausarbeitung der strategischen Ziele des Unternehmen sowie damit übereinstimmende kurz- und langfristige Planungen; jeweils unter Berücksichtigung der spezifischen Wertvorstellungen; Kenntnisse der Nachfragepotentiale und von Wettbewerbsvorteilen
- Führungsstil und effiziente Entscheidungsprozesse sowie erforderliche Anpassungen im Wachstumsprozess
- Organisationsstruktur und Umbau z.B. im Zuge des Aufbaus neuer ‚Abteilungen‘ bzw. Produktions- oder Verkaufsbereiche; Anwendung professioneller Planungstechniken
- Etablierung passender Konzepte für das Personalmanagement und
- Finanzcontrolling, dies auch in Hinblick auf mittel- und langfristige Liquiditäts- und Finanzierungskonzepte

Eine Ausnahme bildet das Qualitätsmanagement. Es wird oft – anders als andere Managementbereiche – bereits frühzeitig auf professionelle Konzepte ausgerichtet, das zeigen viele Unternehmen auf vorbildliche Weise.

Den genannten Problemen können die Verantwortlichen aber gezielt bei Planungen ins Auge fassen. So ist es möglich, im Rahmen der Investitionsplanung gezielt Kosten für Planung und Beratung zu berücksichtigen. Diese heben sich deutlich von der formal erforderlichen Bauplanung ab. Vielmehr sollte die Beratung bzw. das Coaching gezielt die professionelle Begleitung der Anpassung des Managements vorsehen. Wenn diese nämlich vernachlässigt wird, zeigt sich die Wirkung oft erst nach Jahren, wenn z.B. die Personalpolitik mit der Produktionsentwicklung nicht Schritt gehalten hat. Auch Zertifizierungen eignen sich für die Unternehmensentwicklung. Hier gibt es vielfältige Angebote, die jeweils vom Führungsteam nach den speziellen Anforderungen ausgewählt werden.

Einige Punkte lassen sich als konkrete Ansatzpunkte für die Praxis nennen.

- Vergabe der Buchführung, des Finanzcontrollings und der Marktbeobachtung an externe Dienstleister
- Rechtzeitige Inanspruchnahme von Dienstleistern für partizipative Strategieprozesse oder individuelles Coaching des Führungsteams
- Hinsichtlich des gewählten Führungsstils zeigte sich bei den Fallstudien, dass Kooperation und Partizipation oft den singulären Entscheidungen eines Geschäftsführers überlegen sind.
- Bei der Neu- oder Umorganisation von Unternehmen helfen u.U. Planungstechniken von Profis

Von der Politik hätten sich Landwirte bzw. Unternehmer im Bereich der Verarbeitung oder Vermarktung oft eine professionelle Unterstützung zur Anpassung des Managements gewünscht. Geeignete Bera-

tungs- und Coaching-Maßnahmen für Geschäftsführer und Mitarbeiter in Schlüsselbereichen des Managements (Personal, Controlling) sollten zum festen Bestandteil von Förderprogrammen werden. Gezielte Beratungsmodulare zur Führung und Organisation von Unternehmen während oder nach der Expansion können die vorhandenen Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Landwirte und Unternehmer sehr bereichern. Denkbar wäre auch, die Investitionsförderung (gemäß ELER/EPLR oder Wirtschaftsförderung) nur bei Vorlage eines überzeugenden Strategieentwicklungsplans oder einer Risikominierungsstrategie zu bewilligen. Auch lässt sich die Beratung zum Management gezielt finanziell unterstützen. Hilfreich wäre auch eine (verpflichtende) Weiterbildung von Beratern im Management für Öko-Unternehmen, so dass mehr Kompetenz zum Aufbau wertebasierter WSK verfügbar wäre.

### Öffentliche Beschaffung - Bio-Catering in öffentlichen Einrichtungen

Mit dem wachsenden Bewusstsein für den Wert einer nachhaltigen Erzeugung und Verarbeitung von Lebensmitteln haben viele Bürger zunehmende Erwartungen hinsichtlich der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen an den Staat. Grundsätzlich kann die öffentliche Hand sehr maßgeblich direkt die Nachfrage nach ökologisch, tiergerecht oder saisonal erzeugten Lebensmitteln fördern, wenn die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung entsprechende Kriterien in öffentlichen Vergabeverfahren anwenden. Die Ergebnisse des deutschen Teilprojektes HealthyGrowth, bei dem das Schulcatering in den Bundesländern Berlin und Brandenburg untersucht wurden, deuten auf eine erhebliche Diskrepanz zwischen gesellschaftspolitischem Anspruch und administrativer Umsetzung hin. Obwohl die Beschaffung nachhaltiger Lebensmittel und Dienstleistungen für die Gemeinschaftsverpflegung in Schulen, Kindertagesstätten, Seniorenheime und sonstige Einrichtungen der öffentlichen Hand sowohl rechtlich umsetzbar als auch gesellschaftspolitisch erwünscht ist, gelingt die praktische Umsetzung bisher oft (noch) nicht.

Das europaweite Vergaberecht – die sogenannten ‚Grünen Beschaffungsstandards‘ – hat die Grundlage für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in öffentlichen Vergabeverfahren geschaffen. Folgende Kriterien sind relevant: Lebensmittel aus ökologischer Erzeugung, kurze Transportwege (Regionalität), Abfallvermeidung, Nutzung umweltfreundlicher Geräte und Reinigungsmittel, Einhaltung sozialer Standards sowie Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen und deren Innovationskraft im ländlichen Raum.

Häufig ist es für neue Cateringunternehmen schwer, bei Ausschreibungen erfolgreich zu sein. Anbieter können aber beispielsweise gezielt Informationen zu Ausschreibungen bei der Verwaltung einholen, bei Vereinen, Verbänden oder Kammern und sich mit potentiellen Zulieferern abstimmen. Konkrete Ansatzpunkte sind:

- Gezielt Informationen suchen zu Kriterien und zur Beschaffungspraxis in der Region/im Land
- Registrierung auf den Vergabeportalen der Verwaltungsbehörden
- Kooperation mit anderen Unternehmen oder Vereinen, und professionelle Unterstützung bei der Erstellung von Angeboten nutzen

Die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung von Ländern, Kreisen und Städten haben eine Reihe von Möglichkeiten, um die öffentliche Beschaffung verstärkt auf Nachhaltigkeit auszurichten. Das EU-Vergaberecht erlaubt ausdrücklich die Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien in öffentlichen Ausschreibungen. Den entsprechenden politischen Willen vorausgesetzt, liegt es nahe, diese in der Verwaltungspraxis anzuwenden. Einige Länder schreiben daher die Beschaffung von Verpflegungsdienstleistungen auf Grundlage der Grünen Beschaffungsstandards der EU aus. Da die Ansätze in Bundesländern und Kommunen unterschiedlich sind, erscheint ein Erfahrungsaustausch in Bezug auf die nachhaltig ausgerichteten Vergabeverfahren vielversprechend. Zudem ist es möglich, im Vorfeld von Ausschreibungen mit Caterern Gespräche zu führen. Diese können Aufschluss zur Machbarkeit höherwertiger Essensversorgung geben (max. Anteil saisonaler Bioprodukte, Warmhaltezeiten etc.). Dann können



ausschreibende Stellen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei öffentlichen Ausschreibungen für Gemeinschaftsverpflegungen angehalten werden. Dazu sind Informationen und Beratung der Entscheidungsträger sowie der Verantwortlichen in den ausschreibenden Institutionen erforderlich. Denn der Begriff ‚nachhaltige Vergabepaxis‘ muss definiert werden, die Größe der auszuschreibenden Lots und die Kriterien zur Regionalität müssen festgelegt werden. Die Schaffung von Klarheit ist für die Verwaltungen insofern von zentraler Bedeutung.

### Rechtlicher Rahmen für ökologische Wertschöpfungsketten für Fleisch und Fleischprodukte

Erzeugung, Verarbeitung und Konsum von Fleisch und Fleischprodukten haben einen besonderen Stellenwert für Privatpersonen und auch in öffentlichen Debatten. Aspekte des Tierschutzes und der artgerechten Tierhaltung betreffen die Aufzucht und Mast im landwirtschaftlichen Betrieb sowie den Transport und die Schlachtung. Artgerechte Verfahren der Tierhaltung sind auf Grundlage von Tierwohlsiegeln oder ökologischen Standards relativ gut etabliert.

Transport und Schlachtung unterliegen zwar einem EU-weit gültigen rechtlichen Rahmen, dessen Auslegung wird jedoch sehr unterschiedlich gehandhabt. Die relevanten Verwaltungsvorschriften unterscheiden sich erheblich sowohl zwischen Mitgliedsländern als auch zwischen Bundesländern und Landkreisen. Den Veterinärämtern kommt in der Auslegung eine zentrale Rolle zu, denn sie sind u.a. für die Zulassung von kleinbetrieblichen und mobilen Schlacht- und Verarbeitungsanlagen zuständig. Oft scheitern Fleischer oder Landwirte, die eine wertebasierte Fleischkette aufbauen wollen, an den Genehmigungsprozessen. Das Problem verschärft sich, wenn Schlacht- und Fleischverarbeitungsunternehmen als Dienstleister in die Kette eingebunden werden müssen. Da Verarbeitungsunternehmen oft sowohl ökologische als auch konventionelle Produkte verarbeiten, kann dies zu Problemen für integrierte wertebasierte Ketten führen, da sich viele dieser Dienstleister nur bedingt in kettenübergreifende Konzepte einbinden lassen.

Landwirte profitieren vor allem dann von Premiumpreisen für Fleisch, wenn die Höherwertigkeit über die Kette umgesetzt und bis zum Konsumenten kommuniziert wird. In wertebasierten Ketten ist daher die Einbindung der Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe besonders wichtig. Ein Landwirt mit eigener Schlachtung/Vermarktung kann das ebenso gewährleisten wie eine enge vertragsbasierte Kooperation mit unabhängigen Unternehmen. Dazu hilft eine regelmäßige Kommunikation zwischen Tierhaltern, Schlachtunternehmen und Vermarktern, sowie eine konstruktive Zusammenarbeit v.a. mit Veterinärämtern. Das Festlegen verbindlicher Standards, Siegel und Zertifizierung dient der Transparenz. Auch stärken sie das Verbrauchervertrauen.

Auch die Politik und (Veterinär-)Verwaltung kann konkret zum Erfolg kleiner und mittelgroßer ökologischer WSK für Fleisch und Fleischwaren beitragen. Der rechtliche Rahmen für Schlachtung und Verarbeitung hat sich seit 2004 wesentlich verändert, was zur Schließung vieler lokaler Schlachtstätten (KMU) mit nachteiligen Folgen für regionale Lieferketten geführt hat. Diese rechtlichen Vorgaben bieten aber die Möglichkeit einer mehr oder weniger flexiblen Auslegung. Hier kann Information und Weiterbildung in den genehmigenden Behörden wesentlich zur Stärkung regionaler wertebasierter Fleischketten beitragen. Der Aufbau bzw. die Bewahrung kleiner bzw. alternativer Ketten für Fleisch ist häufig auf die Nutzung rechtlicher Spielräume angewiesen.

### Gesellschaftliche Verankerung des Grundgedankens einer wertebasierten Ernährung

Zivilgesellschaftliches Engagement für eine wertebasierte Ernährung ist in den an der Untersuchung beteiligten Ländern und in Stadt und Land sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bei Verbraucher-Erzeuger-Gemeinschaften oder vergleichbaren Initiativen bilden alternative Konzepte eines nachhaltigen Konsums den Dreh- und Angelpunkt.

In vielen ökologischen Wertschöpfungsketten, die aus der Nische heraus in mittelständische Unternehmensstrukturen hineingewachsen sind, hat ein soziales oder umweltorientiertes Engagement, häufig in Zusammenarbeit mit Vereinen, Verbänden oder Stiftungen, immer noch eine große Bedeutung. Insbe-

sondere die Fallstudien in Deutschland zeigen, dass die Zusammenarbeit mit dem lokalen Naturschutz und die Unterstützung von Jugend- bzw. Kulturprojekten initiiert oder zumindest maßgeblich unterstützt werden. Insgesamt scheint jedoch der jeweilige kulturelle Kontext von zentraler Bedeutung zu sein. Nur unter Vorbehalt lassen sich deshalb die Erfahrungen und innovativen Konzepte von einem auf das andere Land übertragen.

Für die Unternehmen und Initiativen, die auf ein zivilgesellschaftliches Engagement Wert legen, sind transparente und offene, aber gut organisierte Steuerungsstrukturen wichtig. Sie ermöglichen es, die zentralen Wertvorstellungen zu diskutieren und deren Umsetzung im operativen Geschäft zu festigen. Diskussionen mit zivilgesellschaftlichen Gruppen fordern zwar einen intensiven, oft auch persönlichen Einsatz der verantwortlichen Personen, langfristig aber zeigt sich, dass dies maßgeblich zum Vertrauen beiträgt. Offene Kommunikation gegenüber dem Verbraucher bzw. den gesellschaftlichen Gruppen lässt sich erlernen. Transparenz und gute Information hinsichtlich der Mehrkosten bei Erzeugung und Verarbeitung unterstützt die Realisierung angemessener Lebensmittelpreise.

Die Zusammenarbeit mit im Umwelt- und Naturschutz engagierten Gruppen kann die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens glaubhaft untermauern und eröffnet neue Möglichkeiten für die interne und externe Kommunikation.

Gemeinsame Aktionen gehen zwar fast immer von der Basis, also dem Unternehmen oder von Initiativen aus, lassen sich jedoch auch von politischen Entscheidungsträgern initiieren oder unterstützen. Von gezielten Maßnahmen zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements profitieren vor allem auch die Ökounternehmen.

Die Darstellung der Probleme und Chancen, gegliedert in sechs thematische Felder, zeigt, dass sowohl die Praktiker selbst, als auch die politischen Vertreter und Verantwortlichen in der Verwaltung, Möglichkeiten haben, die Entwicklung von wertebasierten (ökologischen) Unternehmen, Initiativen und deren WSK auf vielfältige Weise zu fördern. Aus diesen Ergebnissen lassen sich konkrete Empfehlung für die Praxis und die Politik aus dem HealthyGrowth-Projekt ableiten (vgl. <http://orgprints.org/30698/>).

## 4.5 Aktivitäten mit und für Praktiker, Interessensvertreter und Verantwortliche aus der Politik

Die aktive Einbindung von bzw. die Diskussion mit Praxispartnern war ein wichtiges Merkmal und auch Ergebnis des deutschen Teilprojektes HealthyGrowth. Das HNEE-Team war hierbei besonders engagiert, da es die Leitung für das Arbeitspaket „Wissensverbreitung“ (WP7 ‚Dissemination‘) des COII-Projektes hatte. In diesem Zusammenhang ist vor allem die HealthyGrowth-Netzwerkarbeit für und mit dem InnoForum Ökolandbau Berlin-Brandenburg, das von der HNEE auch wissenschaftlich begleitet wird, zu sehen. Diesbezüglich sind insbesondere folgende Veröffentlichungen hervorzuheben:

- Münchhausen, S. v.; Häring, AM. (2016). Aufbau wertebasierter Ketten für Öko-Nahrungsmittel – Herausforderungen, Chancen und Risiken. Vortrag und Diskussion auf dem Jahrestreffen der Partner des InnoForum, HNE Eberswalde, 8. Februar 2016. <http://orgprints.org/30777>
- Münchhausen, S. v.; Braun, Ch.; Hradetzky, A. Drev, Z. (2015) Innovations in the organic sector: New business models of value addition at the local level. Article for innovation award of TP Organics: Innovations in the organic sector: New business models of value addition at the local level. <http://orgprints.org/29853>
- Braun, Ch., Köhler, G. und Häring, AM. (2015) Innovative Finanzierung für Lebensmittelunternehmen entlang der Wertschöpfungskette. Workshop: 13. Wissenschaftstagung - Workshops „Dialog Praxis, Beratung, Wissenschaft“, Germany, 17.-20.3.2015. <http://orgprints.org/29857>



- Münchhausen, S. v. und Häring, AM. (2015) Managementstrategien im ökologischen Agrar- und Ernährungsunternehmen?! Workshop: 13. Wissenschaftstagung - Workshops „Dialog Praxis, Beratung, Wissenschaft“, Eberswalde, 17.-20.3.2015. <http://orgprints.org/28587/>
- Münchhausen, S. v.; Häring, AM. und Juister, E. (2013) Evaluating the contribution of innovation net-works to resilient farming systems. Vortrag: ISEE 2014, Reykjavik, Iceland, 13.-15. August 2014. <http://orgprints.org/25693/>

Die folgende Liste gibt eine Übersicht über die Aktivitäten insgesamt, die mit Akteuren aus der Praxis, von Vereinen oder Verbänden und mit Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung stattfanden. (Sämtliche Dokumentationen dazu sind auf Organic Eprints zu finden, vgl. auch Kapitel 10)

### Selbst organisierte Workshops und Beiträge zu Arbeitsgruppen etc.

Braun, Ch, Köhler, G und Häring, AM (2015) Innovative financing for food enterprises along the value chain Communication document und workshop at: 13. Wissenschaftstagung - Workshops „Dialog Praxis, Beratung, Wissenschaft“, Germany, 17.-20.3.2015.

Haack, M. und Häring, AM (2016) Enhancing factors for the procurement of regional food for public cantinas - information for policy-makers und public procurement agencies. Contribution to the policy and stakeholder workshop No 2 of the State of Brandenburg.

Hradetzky, A. und Braun, Ch. (2015) Innovative finance for a dairy farm start-up. Contribution to the Organic Innovation Days, Brussels, Belgium, 1-2 December 2015.

Knickel, Kh. (2015) "Managing growth in higher value food chains" Stakeholder workshop from Eastern Europe: "Enhancing efficiency und inclusiveness of agri-food chains in Eastern Europe und Central Asia" organized by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) in Porec, Croatia, June 2015

Münchhausen, S. v. und Häring, AM. (2016) HealthyGrowth: How can value chains for organic food expand without losing their added value? Stakeholder Workshop: Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau "Wertschöpfungsketten und Vermarktung", organisiert von dem Thünen-Institut, Kassel, Germany, 24. Mai 2016

Münchhausen, S. v. und Häring, AM. (2016). Development of values-based chains for organic food – challenges, chances und risks. (Aufbau wertebasierter Ketten für Öko-Nahrungsmittel – Herausforderungen, Chancen und Risiken); Präsentation beim Jahrestreffen des InnoForum der HNE Eberswalde, 08.02.2016, Germany

Münchhausen, S. v. und Lamine, C. (2015) Transition of Values Chains und Regions towards Organic: How to Maintain Values? - Case Study Results of the European HealthyGrowth project.; stakeholder workshop at: Tech & Bio 2015, The professional show on organic und alternative farming techniques, Bourg-les-Valence, Drome, Rhone-Apes, France, 23.-24.09.2015.

Münchhausen, S. v. (2015) Aufbau wertebasierter Ketten für Öko-Nahrungsmittel - Herausforderungen, Chancen und Risiken, Ergebnisse des EU-Projektes "HealthyGrowth". Vortrag at: Seminar für Landwirte von GÄA e.V., Erfurt, 01.12.2015.

Münchhausen, S. v. und Häring, AM. (2015) Management Strategies in the organic Agri-Food-Sector?! Workshop at: 13. Wissenschaftstagung - Workshops „Dialog Praxis, Beratung, Wissenschaft“, Eberswalde, 17.-20.3.2015.

Münchhausen, S. v. (2014) Einflussmöglichkeiten auf die Qualität bei der Vieh- und Fleischvermarktung. Vortrag at: Gäa-Seminar Ökologische Mutterkuhhaltung und Rindermast, Agrargenossenschaft "Oberes Vogtland" in 08626 Adorf, 18.3.2014

Münchhausen, S. v., Häring, AM. and Risku-Norja, H. (2015) Healthy Growth of Values-Based Organic Food Chains - Managing Major Challenges of Expansion: Business Strategies und Instruments Ensuring the Maintenance of Core Organic Values und Consumers' Trust. Workshop at: Science Forum at BIOFACH 2015, Nürnberg, 11.-15.2.2015

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Der Grundgedanke des COII-Projektes HealthyGrowth beruhte auf der Annahme, dass die Unternehmensexpansion im Öko-Lebensmittelsektor unter Bewahrung der Höherwertigkeit von Produkten und Prozessen gelingen kann. Dies, so die Hypothese, kann gelingen, so dass die Unternehmen und WSK in mittelgroße Strukturen hineinwachsen. Die untersuchten Beispielunternehmen zeigen tatsächlich, dass sie ihre Vertrauenswürdigkeit und Rechtschaffenheit bewahren konnten. Aber hierzu war es erforderlich, die besonderen Qualitätseigenschaften an Geschäftspartner und Verbraucher auch ohne den direkten (persönlichen) Kontakt zwischen Erzeuger und Kunde zu vermitteln.

Wie dies gelingen kann, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Die Differenzierung – auch von Öko-Unternehmen – am Markt ist wichtig und erfordert klar definierte Unternehmenszielen und Strategien. Diese sind unerlässlich, um die übergeordneten Wertvorstellungen auf Ebene der Produktion und des Handels umsetzen und bewahren zu können.

Gleichzeitig verändern sich die Vermarktungs- und Kettenstrukturen und bedingen bestimmte Kräfteverhältnisse, Steuerungs- und Beteiligungsprozesse. Diese beeinflussen maßgeblich die Organisation der wertebasierten WSK. Das Management des Einzelbetriebes muss sowohl intern als auch extern gegenüber den Geschäftspartnern Konsistenz von Planung und Handeln gewährleisten. „Alles muss zusammen passen“ – könnte man, vereinfacht ausgedrückt, das Konzept der ‚Business Logic‘ beschreiben.

Das Prüfen der Konsistenz von Zielen, Strategien und Managementinstrumenten als qualitatives Instrument, um die Fallstudienunternehmen und WSK zu untersuchen hat sich bewährt. Die Ausgangshypothesen zum Wachstum wertebasierter Unternehmen und Ketten konnten bestätigt werden.

Das Konzept der ‚Business Logic‘ ist auch dann anwendbar, wenn keine quantitative Datengrundlage verfügbar ist. Andererseits ist der Einfluss der Person, die die Interviews mit Vertretern der Geschäftsführung, Mitarbeitern und Geschäftspartnern durchführt, gegeben. Eine vollständige Objektivierbarkeit ist – trotz gleichem Fragebogen - nicht zwangsläufig sichergestellt. Dieses methodische Problem ist bei dem Vergleich von Fallstudien, die verschiedene Wissenschaftler erstellt haben, zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der Herausforderungen wachsender Wertschöpfungsketten zeigen die Analysen, dass diese vielfältige Ursachen und Ausprägungen haben. Je nach Schwerpunkt der Auswertung lässt sich die Bedeutung unterschiedlicher Merkmale der Fallstudien untersuchen. Kapitel 4.3 zeigt beispielhaft eine Auswertung nach Wachstumsphasen von Unternehmen und Initiativen. In Kapitel 4.4 werden die Ergebnisse und Empfehlungen nach Themenfeldern wie ‚Unternehmensführung‘, ‚Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter‘, oder ‚öffentliche Beschaffung‘ und ‚Rolle der zivilgesellschaftlichen Gruppen‘ gegliedert. Weitere Schwerpunkte von Fallstudienauswertungen sind sinnvoll und wurden zum Großteil bereits erarbeitet (vgl. Kap. 4.3 und Kap. 10)

Unter Berücksichtigung der Literaturlauswertung und der abschließenden Validierung der Fallstudienresultate, treten beim Vergleich der untersuchten Unternehmen und Initiativen folgende Herausforderungen besonders hervor:

- Erschließung neuer Absatzkanäle mit der Einbindung unabhängiger Verarbeitungs- und Handelsunternehmen in die wertebasierte Kette
- Nicht alles Machbare ist sinnvoll. Bei der Ausrichtung von Einkauf, Produktion und Vermarktung ist die Prüfung der übergeordneten Logik stets wichtig.

- Neue Kooperationspartner z.B. für die überregionalen Lebensmittelvermarktung bedingen neue oft ungleichgewichtige Kräfteverhältnisse zwischen Geschäftspartnern (Erzeugergruppe versus konventioneller Einzelhandel)
- Ungleiche Zielvorstellungen sind oft die Grundlage für Konflikte. KMU müssen daher sorgfältig ihre Geschäftsstrategien ausrichten und ggfs. im Laufe des Wachstums anpassen bzw. Geschäftspartner sorgfältig auswählen.
- Rechtlicher Rahmen: Hygieneverordnungen, Tierschutz, öffentliche Beschaffung usw.
- Fehlendes Wissen und Erfahrungen in den Managementbereichen, vor allem in der Personalentwicklung, Führung und der strategischen Planung

Geschäftsstrategien sind, unabhängig von der Schwerpunktsetzung bei der vergleichenden Auswertung, stets sehr wichtig für den Umgang mit diesen und anderen Herausforderungen. In der Realität zeigt sich jedoch, dass KMU ihre Strategien meist erst im Prozess entwickeln, oft nach dem Prinzip Versuch-und-Irrtum. Zudem hinkt die Erkenntnis der Notwendigkeit, neue Managementstrukturen zu entwickeln, oft der betrieblichen Wirklichkeit hinterher. Problematisch ist, dass es keine Standardempfehlungen geben kann – das zeigen die Analysen ebenso wie die Literaturlauswertung. Daher ist die Suche nach dem jeweils geeigneten Lösungsansatz für das Einzelunternehmen wesentlich. Dieser aber unterstützt in der Regel auch die Differenzierung.

Insgesamt erscheint die Professionalisierung für das erfolgreiche Wachstum bzw. die Umstrukturierungsprozesse von wertebasierten KMU der Lebensmittelbranche besonders wichtig zu sein, denn die Vermittlung der zusätzlichen Werte und speziellen Produktmerkmale ist eine Herausforderung für alle Managementbereiche.

Die Diskussion der Ergebnisse und Empfehlungen mit Praktikern und Vertretern aus Politik und Verwaltung hat gezeigt, dass die Thematik des HealthyGrowth-Projektes nach wie vor von großer Relevanz ist. Denn die Nachfrage nach ökologischen Produkten, die durch zusätzliche Qualitätsmerkmale besonders vertrauenswürdig sind (Rückverfolgbarkeit, Regionale Erzeugung, Tierschutz etc.) ist, das zeigen Marktanalysen, auch im Jahr 2016 ungebrochen. Im Zuge der Globalisierungsdebatten steht das Wachstum der Öko-Branche nach wie vor im Mittelpunkt des politischen und sozialen Interesses. Politische Maßnahmen zur Stärkung der ökologisch ausgerichteten Agrar- und Ernährungswirtschaft werden auf nationaler, europäischer sowie internationaler Ebene diskutiert. Das Engagement des Bundeslandwirtschaftsministeriums im Rahmen der Zukunftsstrategie ‚Ökologischer Landbau‘ (ZÖL) verdeutlicht zwei wesentliche Dinge. Zum einen zeigt sich, dass nicht nur die Entwicklung der landwirtschaftlichen Erzeugung, sondern auch die der sich anschließenden Wertschöpfungsketten für Öko-Lebensmittel von sehr großer Bedeutung ist. Zum anderen erkennen die politisch Verantwortlichen die Ausdehnung des Ökolandbaus und den nachhaltigen Konsum durch Privatpersonen, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen als maßgeblichen Beitrag zur Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie an. Diese verstärkte politische Ausrichtung in Verbindung mit dem sich fortsetzenden Trend der steigenden Nachfrage nach ökologischen Lebensmitteln hat auch in den Jahren 2015/2016 die Relevanz der Fragestellungen von HealthyGrowth zum wiederholten Male bestätigt.

## 6 Verwertbarkeit der Ergebnisse

Im Rahmen des sozio-ökonomischen Projektes spielen Erfindungen, Schutzrechtsanmeldungen und erteilte Schutzrechte, die vom Zuwendungsempfänger oder von am Vorhaben Beteiligten gemacht oder in Anspruch genommen wurden sowie deren standortbezogene Verwertung (Lizenzen u.a.) und erkennbare Verwertungsmöglichkeiten, keine Rolle.

## 6.1 Verwertung durch die Praxis

Die Ergebnisse des Projektes bestehen in der Entwicklung von Handlungsempfehlungen für ökologische Unternehmen, Initiativen oder Wertschöpfungsketten bzw. in der Darstellung der Herausforderung für politische Entscheidungsträger. Insofern lassen sich reine wirtschaftliche Erfolgsaussichten nach Projektende weder monetär benennen, noch mit einem Zeithorizont unterlegen. Ob die Wachstumsprozesse in ökologischen Wertschöpfungsketten den Prozessen konventioneller Ketten überlegen sein könnten (Konkurrenzlösungen), bleibt abzuwarten. Das Projekt strebte stets eine praxisnahe Ausrichtung zugunsten unterschiedlicher Anwendergruppen in Deutschland an. Kleine Nahrungsmittelerzeuger und -verarbeiter können – sofern ihrerseits Interesse besteht – von den Erfahrungen aus der Umsetzung von Wachstumsprozessen der Fallstudienunternehmen aus dem In- und Ausland profitieren. Über die Akzeptanz und praktische Umsetzung können aufgrund der Projektstruktur keine Aussagen getroffen werden. Denn die beteiligten Unternehmen und Initiativen der ökologischen Lebensmittelwirtschaft sind lediglich Gegenstand der Analyse und nicht „Zielobjekt“ des Projektes. Die Fallstudienbetriebe haben angegeben, von dem Projekt profitiert zu haben. Im Rahmen des Projektes ist jedoch eine Überprüfung dieser Aussagen nicht leistbar. Die Erfassung der Nutzung von Projektergebnissen war im Rahmen des ursprünglichen Verwertungsplanes nicht vorgesehen.

## 6.2 Dokumentation der Arbeiten und Verbreitung der Ergebnisse

Die wissenschaftlichen Ergebnisse wurden in den Jahren 2013-2016 kontinuierlich auf der Plattform Organic Eprints abgelegt. Alle Veröffentlichungen und Aktivitäten sind somit über diese Datenbank verfügbar und nach Projektende öffentlich zugänglich. Auch auf der Homepage der HNEE sind die Projektergebnisse zum Herunterladen verfügbar ([www.hnee.de/HealthyGrowth](http://www.hnee.de/HealthyGrowth)). Die Erfahrungen und Empfehlungen für die Praxis und die Politik sind als Kurzbroschüre in deutscher und englischer Sprache verfügbar. Auch das zweiseitige BÖLN-Merkblatt steht Interessierten zur Verfügung. Diese Dokumente können heruntergeladen und auf Veranstaltungen verteilt werden:

- Münchhausen, S. v.; Häring, AM und Knickel, Kh (2016) HealthyGrowth: How can organic supply chains grow without losing their added value? Results and recommendations <http://orgprints.org/30759>
- Münchhausen, S. v.; Häring, AM und Knickel, Kh (2016) HealthyGrowth: Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen, ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren? Ergebnisse und Empfehlungen. <http://orgprints.org/30698>
- BÖLN-Merkblatt (2016) HealthyGrowth: Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen, ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren?

In der Transferstelle der HNE wird das Projekt auf die Liste der Referenzprojekte aufgenommen, sodass die finalen Ergebnisse einem erweiterten Kreis von Interessierten im Umfeld der Hochschule zugänglich sein wird. Die Ergebnisse sollen auch den Praxispartnern des Innovationsnetzwerkes InnoForum Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg der HNEE unmittelbar zur Verfügung stehen.

(<http://www.hnee.de/de/Forschung/Transferzentrum/Transferzentrum-K4696.htm> und [www.innoforum-brandenburg.de](http://www.innoforum-brandenburg.de)).

Zudem besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Fachgebiet und der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Nord-Osten Deutschlands. Eine Vielzahl von Organisationen und Initiativen ist in Berlin und Umgebung ansässig wie z.B. dem Bundesverband der ökologischen Lebensmittelwirtschaft (BÖLW), der Fördergemeinschaft ökologischer Lebensmittelwirtschaft (FÖL) sowie den Bio-Verbänden Bioland, Demeter, Naturland oder Biopark. Auch mit der Humboldt Universität Berlin, dem Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF, Müncheberg), der Universität Kassel, dem Thünen Institut und einer Vielzahl anderer Organisationen, besteht eine enge Zusammenarbeit, so dass die Arbeitsgruppen dieser Einrichtungen ebenfalls über die Projektergebnisse informiert werden.

### 6.3 Wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit

Die wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit für eine mögliche notwendige nächste Phase bzw. die nächsten innovatorischen Schritte zur erfolgreichen Umsetzung der Ergebnisse ist relevant für diejenige Zielgruppe, die unmittelbar aus den Erfahrungen und Ergebnissen von HealthyGrowth z.B. für die eigene Unternehmensentwicklung lernen möchten.

An erster Stelle ist hier die Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau (ZÖL) zu nennen, die das BMEL, die BLE und das Thünen Institut erarbeiten. Es ist damit zu rechnen, dass die Zuarbeit des HealthyGrowth-Teams zum Arbeitskreis WSK der ZÖL (April-Juni 2016) die Anschlussfähigkeit der Projektarbeit zur nationalen Förderpolitik bereits gewährleisten konnte.

Darüber hinaus ist die Einbindung des Projektteams in diverse Aktivitäten in Zusammenhang mit der Einführung der Europäischen Innovationspartnerschaften Landwirtschaftliche Produktivität und Nachhaltigkeit (EIP-Agri) zu nennen. Denn durch die Nähe zu potentiellen zukünftigen Operationellen Gruppen (OG) der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft können die Erfahrungen aus der HealthyGrowth-Bearbeitung gezielt eingesetzt werden. Eine solche Gruppe ist unter der Leitung der FÖL und des HNE-Teams im Aufbau begriffen (2016/2017). Zudem zeichnet sich bereits ab, dass das Projekt eine Ausgangsbasis für zukünftige Ausschreibungen (z.B. BMEL, BÖLN, BMBF) und neue Kooperationen für europäische Ausschreibungen (ERA-Net, Horizont 2020, INTERREG) ist.

## 7 Gegenüberstellung geplanter und erreichter Ziele; weiterführende Fragestellungen

Die folgenden Abschnitte stellen die erfolgte Bearbeitung dem ursprünglichen Plan bei Beantragung gegenüber. Tabelle 1 gibt einen Überblick der geplanten Ziele über die gesamte Projektlaufzeit. Anschließend erfolgt eine Darstellung der geplanten und durchgeführten Bearbeitung nach den Berichtsjahren 2013 bis 2016. Abschnitt 7.2 stellt weiterführende Fragestellungen dar, die im Laufe der Projektbearbeitung deutlich wurden.

### 7.1 Bearbeitung in den Jahren 2013-2016

Insgesamt gab es im COII-Projekt ‚HealthyGrowth‘ geringfügige Verschiebungen innerhalb von Arbeitspaketen und Zuständigkeiten. Dennoch lässt sich anlässlich des Projektabschlusses aber sagen, dass die Auswirkungen dieser inhaltlichen und organisatorischen Änderungen bei der Projektbearbeitung für den Verantwortungsbereich des deutschen Teams gering waren. Anpassungen gab es in den Arbeitspaketen WP5 (Task 3) und WP6 (siehe Mid-term-Report). Diese aber betrafen die Arbeit des HNEE-Teams nur indirekt. Eine Gegenüberstellung der Planungen und tatsächlichen Bearbeitung des Projektes zeigt Tabelle 1 im Überblick.

Tabelle 3: Gegenüberstellung geplanter und erfolgter Bearbeitung 2013-2016

Arbeitspakete gemäß Antrag	Tatsächliche Bearbeitung
WP1 – Projekt-organisation: HealthyGrowth wurde von dem Team der Universität Aarhus koordiniert. Das COII Evaluationsteam hat den Mid-Term-Report akzeptiert und einige Empfehlungen ausgesprochen.	Der Projektkoordinator des internationalen HealthyGrowth-Projektes hat die Arbeitsschritte, Treffen und Berichte nach vorheriger Planung organisiert. Es gab Änderungen im Rahmen von WP5-Task3 und WP6 (siehe Mid-Term-Report zu HealthyGrowth für CORE Organic II, Okt. 2014).
Projektorganisation des deutschen Teilprojektes von HealthyGrowth (gefördert im Rahmen des BÖLN).	Die Projektorganisation des deutschen Teilprojektes erfolgte gemäß den Vorgaben des dänischen Projektkoordinators in enger Abstimmung mit dem Projektträger BÖLN/BLE.



Arbeitspakete gemäß Antrag	Tatsächliche Bearbeitung
<p>WP2 – State-of-the-Art: Ziel von WP2 war die Literaturrecherche und Darstellung der Stand der Forschung. (D2.1)</p>	<p>Arbeitspaket 2 wurde durch die Partnerteams wie geplant abgeschlossen. D2.1 ist öffentlich verfügbar. Der HNEE-Arbeitsbericht zu WP2 floss in die vergleichende Darstellung des Teams aus Norwegen ein, der abgeschlossen und veröffentlicht wurde (D2.1). Es gab keine Abweichungen von der Planung.</p>
<p>WP3 – Ziel war die Festlegung von Auswahlkriterien und die Auswahl der Fallstudien; das HNE-Team war mitverantwortlich für WP3 (Entwicklung Methode zur Fallstudienauswahl); koordiniert vom österreichischen Partner. (D3.1)</p>	<p>Die Arbeitsschritte zur Auswahl der Fallstudien wurden der Planung entsprechend im Jahr 2013 abgeschlossen. D3.1 besteht aus einer Reihe interner Arbeitsdokumente. Im COII Projekt bildete sich ein Schwerpunktbereich ‚Bioregionen‘, der zunächst nicht in diesem Umfang im Antrag vorgesehen war. Diese bearbeiteten die französischen und österreichischen Partner, ergänzt durch eine italienische Fallstudie. Die ursprünglich umfassender vorgesehene Durchführung von Satellitenstudien wurde auf dem Projekttreffen zu Jahresbeginn 2015 reduziert.</p> <p>Das HNEE-Team wählte als Satellitenstudien das Öko-Catering in der öffentlichen Beschaffung in Berlin-Brandenburg und die Naturkostfirma ‚Allos‘ aus.</p>
<p>WP4 – Fallstudienarbeit: Durchführung der Fallstudien unter der Koordination des schwedischen Teams.</p>	<p>Insgesamt erstellten die Teams 19 Fallstudien in den 10 Partnerländern. Die Erarbeitung von Fallstudienberichten erfolgte im Jahr 2014 und wurde im Frühjahr 2015 mit der Veröffentlichung der Fallstudien-ergebnisse abgeschlossen. Das war so vorgesehen und wurde vom HNEE-Team den Anforderungen entsprechend durchgeführt. Hierzu gehörte auch die Erstellung von so-geannten ‚Fact-Sheets‘. Dies sind Flyer, die die Fallstudien kurz charakterisieren (siehe Organic Eprints – HealthyGrowth).</p> <p>Die Untersuchung der Satellitenstudien wurde jeweils auf nationaler Ebene organisiert und umgesetzt. Das HNEE-Team untersuchte in seinen Satellitenstudien die Situation des Öko-Catering in der öffentlichen Beschaffung und das Unternehmenswachstum der Firma Allos.</p>
<p>WP5 – Analyse der Fallstudien im Rahmen der als „Tasks“ bezeichneten Vergleichsauswertung. Die Arbeitsgruppe der HNE beschäftigte sich mit dem Management von Unternehmen (Task 2 - ‚Business logic‘; D5.2) und hatte eine Mitverantwortung für Task 6 ‚Resilienz‘ (Co-lead).</p>	<p>Die Arbeitsschritte des deutschen Teams erfolgten, wenngleich mit zeitlicher Verzögerung, der Planung entsprechend. Die vergleichende Auswertung wurde im Rahmen der Task2-Bearbeitung erstellt und öffentlich zugänglich gemacht. Die Ergebnisse aus der vergleichenden Arbeit flossen in eine Reihe von Veröffentlichungen ein (siehe Liste der Veröffentlichungen). Der Auswertung für Task2 lagen vor allem die Fallstudien zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU wie GmbHs, Genossenschaften, wirtschaftliche Vereine etc.) der HealthyGrowth-Partner zugrunde.</p>
<p>WP6 – Stakeholdereinbindung: WP6 diente der Einbindung von Praxispartnern zum Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Vertretern mittelgroßer Wertschöpfungsketten des Lebensmittelsektors bzw. Interessensvertretern des ökologischen Lebensmittelsektors.</p>	<p>Das HNEE-Team organisierte einen Workshop beim Biofach-Fachforum 2015. Diese zentrale Veranstaltung des WP6 war erfolgreich. Zudem organisierte das deutsche HealthyGrowth-Team den Workshop im Rahmen der Themenreihe ‚Wissenschaft-trifft-Praxis‘ auf der Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2015. Beide Diskussionen bezogen sich auf Anforderungen des Managements in ökologischen Nahrungsmittelunternehmen. In Kooperation mit dem slowenischen Partnerteam fand ein ähnlicher Workshop in Kroatien statt, an dem ebenfalls Praxispartner teilnahmen. Dies war auch in Frankreich der Fall (Tech’n Bio 2015). In Deutschland wurden Ergebnisse auf Praktiker-Seminaren wie z.B. beim HNEE-Praxispartnernetzwerk Inno-Forum oder beim GÄA-Verband präsentiert und diskutiert.</p>

Arbeitspakete gemäß Antrag	Tatsächliche Bearbeitung
	<p>Im Jahr 2016 trug das HNEE-Team maßgeblich zu den Prozessen der Entwicklung der „Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau (ZÖL) – Arbeitsgruppe Wertschöpfungsketten“ und des Arbeitskreis für das Schulcatering im Land Brandenburg (Brandenburger Tafelrunden). Alle Ergebnisse und ergänzende Materialien zu den Veranstaltungen sind auf Organic Eprints und unter <a href="http://www.HNEE.de/HealthyGrowth/Publikationen">www.HNEE.de/HealthyGrowth/Publikationen</a> verfügbar.</p>
<p>WP7 – Öffentlichkeitsarbeit: Die Leitung des Arbeitspaketes 7 (WP7) lag in der Verantwortung des HNE-Teams.</p>	<p>Die in WP7 vorgesehene Bearbeitung fand statt, sie verschob sich allerdings teilweise durch die Projektverlängerung von 2015 auf 2016. Dies war aufgrund der Projektverlängerung beabsichtigt.</p> <p>Der Verbreitung der Ergebnisse dienten die unter WP6-genannten Stakeholder-Veranstaltungen in Nürnberg, Eberswalde, Kroatien und Frankreich statt. Zudem schlug das HNEE-Team drei mögliche Kandidaten, Praxispartner aus dem HealthyGrowth-Projekt, für den Wettbewerb der IFOAM-Innovationstage (Innovation-Days, 2015) in Brüssel vor. Von sämtlichen innovativen Ideen suchten die Evaluatoren den ökologischen Praxispartnerbetrieb aus Brandenburg aus, der ein innovatives Finanzierungskonzept erfolgreich realisiert hatte. Diese Auszeichnung am 1.12.2015 wäre ohne das Engagement des HealthyGrowth-Projekt-Teams ausgeblieben. Die ebenfalls vom HNEE-Team vorgeschlagene Unternehmensidee ‚OriginTrain‘ der slowenischen Praxispartner wurde auf Grundlage der Bewerbung im europäischen Newsletter von EIP-Agri präsentiert.</p> <p>Weiterhin umfasste WP7 eine Reihe von Tätigkeiten, die sich mit Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit auf nationaler und internationaler Ebene befassten (siehe WP6 oben, die Veröffentlichungsliste in Kap. 10 und Organic Eprints - Stichwort ‚HealthyGrowth‘).</p>

Insgesamt blieben Zielsetzungen und inhaltliche Bearbeitung des COII-Projektes HealthyGrowth unverändert. Der Projektkoordinator Egon Noe hat im Rahmen des Zwischenberichtes (Mid-Term Report, Oktober 2014) festgestellt, dass alle Arbeitsschritte nach Plan verlaufen und die weitere Bearbeitung den Planungen entsprechend angekündigt. Kleinere Änderungen bezüglich WP5 und WP6 fanden auf Ebene des COII-Projektes statt. Hierzu sei auf den Mid-Term-Report und den Final-Report von Egon Noe verwiesen. Diese Anpassungen beeinflussten das deutsche Teilprojekt, hatten aber keine grundlegenden Auswirkungen auf die Bearbeitung.

Die folgenden Abschnitte stellen die geplanten und tatsächlichen Bearbeitungsabschnitte in den einzelnen Berichtsjahren gegenüber.

### Berichtsjahr 2013

In Arbeitspakete 2 (WP2) erfolgt eine Sichtung und Zusammenstellung der aktuellen Forschungsaktivitäten, die als Wissensbasis für die Auswahl der Fallstudien diente. Als relevant wurden Untersuchungen hinsichtlich mittelgroßer Wertschöpfungsketten und Wachstumsprozesse im ökologischen Lebensmittelsektor eingestuft, ergänzt durch Studien aus dem konventionellen Bereich. Die Auswertung der Literatur zielte dabei auf die Hervorhebung der Hauptmechanismen und organisatorischen Prinzipien, welche der erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen und Initiativen zugrunde liegen. Alle Partner, darunter das Team der HNE, erstellten Kurzberichte über die relevante Forschung in den jeweiligen Ländern. Diese Zuarbeit zur vergleichenden Arbeit des norwegischen Teams erfolgte nach Plan. Auf Grundlage der nationalen Berichte erstellte das verantwortliche WP2-Team die vergleichende Darstellung (Fertigstellung von D2.1 im Frühjahr 2014; Team Norwegen und Team Österreich).

In Florenz organisierte das HNEE-Team einen Workshop für das Projekt HealthyGrowth, bei dem Projektpartner die Ergebnisse von WP2, ergänzt durch externe Beiträge, vorstellen konnten. Ergebnisse von WP2-Deutschland wurden auf der FoodScapes Konferenz im Sept 2013 in Kloster Saggau, Österreich, präsentiert. (D2.1)

Da das HNE-Team mitverantwortlich für WP3 zur Entwicklung einer Fallstudienauswahlmethode sowie eines Rahmenkonzeptes für die Datensammlung und -dokumentation war, fand eine enge Abstimmung mit dem österreichischen Team statt. Die Arbeit in WP3 war wesentliche Voraussetzung für die vergleichende Analyse in WP5. Das Auswahlverfahren der Fallstudien stellte sicher, dass die Zahl der Fallstudien unterschiedliche organisatorische Ansätze abbildete, welche Wachstum und Integrität bei ökologischen Vermarktungsketten in den Partnerländern vereinen. Unter der Leitung des Teams Österreich wurden die Kriterien für die Auswahl der Fallstudien in enger Abstimmung mit dem HNEE-Team erarbeitet. Die Arbeitsschritte erfolgten der Planung entsprechend.

Im Rahmen von WP3 schlugen alle HG-Partnerteams mit Fallstudienarbeit, also auch das HNE-Team, 6-7 Unternehmen oder Initiativen mit detaillierten Angaben zur Fallstudie vor. Diese wurden kategorisiert und gruppiert, so dass eine Auswahl der Fallstudien möglich wurde.

Als deutsche Fallstudien wurden ausgewählt (Projekttreffen in Maribor, Nov 2013): Bohlsener Mühle GmbH und Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft Landwege e.G.; die ergänzenden Satellitenstudien wurden nicht ausgewählt.

#### Berichtsjahr 2014

Der HNEE-Arbeitsbericht zu WP2 floss in die vergleichende Darstellung des Teams aus Norwegen ein, die planmäßig im Frühjahr 2014 abgeschlossen wurde (D2.1). Im Rahmen der abschließenden Korrekturen leistete das HNEE-Team ergänzende Zuarbeiten zu Jahresbeginn 2014.

Die Arbeitsschritte zur Fallstudienauswahl (WP3) wurden der Planung entsprechend im Jahr 2013 abgeschlossen. Vorschläge für die Auswahl der Satellitenstudien hatte das deutsche Team bereits 2013 vorbereitet. Diese wurden 2014 überarbeitet und auf dem internationalen Projekttreffen präsentiert. Im Rahmen des COII-Projektes verschob der Projektkoordinator aber die Auswahl und Umsetzung der Satellitenstudien auf das Jahr 2015 (Protokoll Izmir-Meeting). Das deutsche Team richtete sich nach dieser Verschiebung, so dass die Auswahl der deutschen Satellitenstudien noch nicht im Jahr 2014 erfolgte.

Die Haupttätigkeit im Projekt HealthyGrowth entfiel auf die Erarbeitung der Fallstudien (WP4) im Jahr 2014. Das war so vorgesehen und wurde vom HNEE-Team den Anforderungen entsprechend durchgeführt. Die Geschäftsführer bzw. Mitglieder der Geschäftsführung von der Bohlsener Mühle GmbH und der EVG Landwege e.G. wurden mehrfach befragt. Die Interviews waren auf Leitfragen gestützt. Zur Erstellung des Leitfadens hat das HNEE-Team maßgeblich bezüglich des Themenfeldes ‚Business Logic‘ (Task 2) zugearbeitet. Die vorläufigen Fallstudienberichte lagen zum Projekttreffen im Oktober 2014 wie geplant vor. Inhaltlich fiel ein Schwerpunkt auf die Erfassung und Darstellung der historischen Entwicklung der Initiative, die teilweise seit Ende der 80iger Jahre existieren. Die Analyse der Probleme und Herausforderungen bezog sich somit auch auf die Zeit, als die Initiative noch klein war. Untersucht wurde auch der konkrete Verlauf des Wachstums. Hierbei spielten auch Aspekte wie die Eintragung der Rechtsform, die Anpassung an rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Hygienevorschriften für den Aufbau einer WSK für Fleisch- und Wurstwaren) oder die Inanspruchnahme von Förderung eine Rolle.

Auch für WP5 erfolgten die Arbeitsschritte weitgehend der Planung entsprechend. Alle HG-Partnerteams, also auch das HNE-Team, erarbeiteten ein internes Dokument zur Darstellung der methodischen Untermauerung der jeweiligen WP5-Perspektive. Eine erste Version zur Methodik der ‚Business Logic‘ wurde im Mai 2014 erstellt. Das HNEE-Team machte erste vergleichende Auswertungen. Eine Präsentation bzw. Gegenüberstellung des Zwischenstandes zur Vergleichsanalyse erfolgte auf



dem Projekttreffen in Izmir (Oktober 2014). Das HNEE-Team erstellte alle erforderlichen internen Task2-Dokumente und publizierte erste Ergebnisse.

Bei der finnischen Projektbearbeitung und damit auch bei der Leitung von WP6 gab es Schwierigkeiten. Das HNEE-Team hat daraufhin die Arbeit in WP6 maßgeblich unterstützt, indem es ein Dokument zur Planung und Koordination der WP6-WP7-Aktivitäten für das Jahr 2015 erstellt hat. Diese Vorarbeit sollte als Ausgangsbasis für die Stakeholdereinbindung im Rahmen der Ergebnisdiskussion und Ergebnisverbreitung dienen. Das HNEE-Team hat in Abstimmung mit dem Team MTT ein Workshopkonzept für das Biofach-Fachforum 2015 zur Umsetzung im Jahr 2015 eingereicht. Ursprünglich waren im Projektantrag weitere WP6-Aktivitäten geplant. Diese Anpassungen lagen im Verantwortungsbereich des Koordinators.

Die Arbeitsschritte in WP7 erfolgten der Planung entsprechend, Änderungen gab es nur durch die verstärkte Verzahnung von WP6 und WP7 infolge der oben genannten Probleme bei WP6. Im Jahresverlauf 2015 organisierte das HNEE-Team eine Reihe von Abstimmungen und Planungen zu möglichen Abschlussveranstaltungen im Winter 2015/2016 mit diversen Partnerorganisationen (BLE, BMEL, IFO-AM EU u.a.). Die Idee war, den Projektabschluss mit anderen Veranstaltungen zum Thema „ökologische Wertschöpfungsketten“ zu verbinden. Denn eine eigene Abschlussveranstaltung war im Antrag nicht vorgesehen. Auch die Nutzung alternativer Formen der Informationsvermittlung wie z. B. kurze ‚Videobotschaften‘ zu den Fallstudien (WP4) oder zu den analytischen Perspektiven (WP5) wurden geplant. Diese aber konnten aufgrund fehlender Finanzmittel nicht umgesetzt werden.

## Berichtsjahr 2015

In der Projektbearbeitung im Jahr 2015 wurden wichtige Ergebnisse der Bearbeitung erreicht. Die im Jahr 2013 ausgewählten Fallstudien wurden abgeschlossen und die Endfassungen der Berichte erstellt.

Als deutsche Satellitenstudien wurde das Schulcatering von ökologischen bzw. regionalen Lebensmitteln in Berlin-Brandenburg im Rahmen der öffentlichen Beschaffung und die Unternehmensentwicklung der Firma ‚Allos‘ ausgewählt und untersucht (WP3 und WP4).

Die vergleichende Auswertung der Fallstudienberichte erfolgte in den Teilaufgaben des Arbeitspakets WP5, den so genannten ‚Tasks‘. Alle Teams lieferten Zuarbeiten bezüglich der sechs ‚Tasks‘ bzw. kommentierten diese. Das HNEE-Team leitete die Arbeitsschritte bezüglich Task 2. Alle Partner mussten mit der Analyse ihrer Fallstudien zuarbeiten, damit die Bearbeitung der Task 2 möglich war.

Auf der Biofach-Messe 2015 fand ein Stakeholder-Workshop statt, für dessen Organisation und Durchführung das HNEE-Team verantwortlich war. Auch während der Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau im März 2015 organisierte die HealthyGrowth-Arbeitsgruppe eine ähnliche Diskussionsveranstaltung im Rahmen der Reihe ‚Wissenschaft und Praxis‘. Dieser Workshop stand ebenfalls in direktem Zusammenhang mit der Bearbeitung von HealthyGrowth. Bei beiden Veranstaltungen, die dem Arbeitspaket WP6 zuzuordnen sind, wurden Unternehmer der Ernährungsbranche direkt mit eingebunden. Die Ergebnisse der Vorbereitungsgespräche und der Workshops flossen unmittelbar in die Bearbeitung von Task 2 ein.

Das jährliche und letzte Projekttreffen der HealthyGrowth-Teams fand im August im Vorfeld der IFSA-Tagung in Aberdeen, UK, statt. Bei dem Projekttreffen wurden die noch ausstehenden Arbeitsschritte in WP5 und WP7 sowie die Anpassung der Arbeitspakete WP5 (Wegfall von Task 3) und WP6 besprochen. Diese Anpassungen der Bearbeitung wurden durch die dänischen Koordinatoren veranlasst und im Rahmen des ‚Mid-Term Report‘ dargelegt.

Das HNEE-Team seinerseits ist und war stets in der Lage, die Bearbeitung den inhaltlichen Änderungen und zeitlichen Verschiebungen anzupassen. Diese erforderlichen Anpassungen auf nationaler Ebene wurden im Rahmen des Antrags zur kassenmäßigen Verschiebung (8.12.2014), des Verlängerungsan-

trags (1.7.2015) und der letzten Mittelabforderung 2015 (12.11.2015) mit dem Projektträger stets in guter Zusammenarbeit abgestimmt. Wesentliche Ereignisse des Jahres 2015 im Überblick:

- Projekttreffen in Nürnberg im Vorfeld der Biofach-Messe 2015 und Durchführung der HealthyGrowth-Fachveranstaltung im Rahmen des Konferenzprogramms der Biofach (Feb. 2015)
- Praxis-Wissenschaft-Workshop im Rahmen der Wissenschaftstagung in Eberswalde (März 2015)
- Projektworkshop mit slowenischen Praxispartnern in Kroatien (AgriMBA-Konferenz, Juni 2015)
- Projekttreffen in Aberdeen im Vorfeld der IFSA-Konferenz in Aberdeen, UK; HealthyGrowth Workshop-Reihe im Rahmen der IFSA-Konferenz 2015 mit einem Fachbeitrag des HNEE-Teams
- Seminar auf der französischen Bio-Messe Tech'n Bio, Valence, FR, mit gemeinsamem Beitrag von Claire Lamine und Susanne v. Münchhausen; Organisation durch Stéphane Bellon (INRA und Core Organic II)

Die geplante und durchgeführte Bearbeitung hat sich inhaltlich kaum geändert, aber es kam teilweise zu zeitlichen Verzögerungen. So entstand der Plan einer Verlängerung des COII-Projektes. Im Sommer 2015 hat der Projektträger einen Antrag zur kostenneutralen Verlängerung der Arbeit des europäischen Gesamtkonsortiums im Rahmen von COII bewilligt. Grund der Verlängerung war die von den Koordinatoren angestrebte Teilnahme an der IRSA-Konferenz in Toronto im August 2016. Die Projektkoordinatoren planten einen Workshop in Kooperation mit Verantwortlichen des US-amerikanischen Programms „Agriculture of the Middle“ (<http://agofthemiddle.org/>). Die Diskussion der HealthyGrowth-Ergebnisse zum Projektabschluss im größeren Kontext einer internationalen Konferenz wurde als Chance bewertet. Durch die Verlängerung wurden teilweise Arbeitsschritte vom Jahr 2015 in das Jahr 2016 verschoben. Das deutsche Team hat die erforderlichen Projektarbeiten, den Anforderungen der Projektleitung entsprechend, fristgerecht zur Verfügung gestellt und auch jeweils zeitnah die Dokumenten der Partner kommentiert. Grundlegende Änderungen bei der geplanten Bearbeitung und Verwertung der Ergebnisse haben sich durch die kostenneutrale Verlängerung nicht ergeben.

## Berichtsjahr 2016

Im Jahr 2016 lagen die Ergebnisse von den Satellitenuntersuchungen vor. Sie flossen in die Erarbeitung der Empfehlungen für die Praxis und die Politik ebenso ein, wie die Fallstudienresultate der Partner-Teams und die vergleichenden Auswertungen der unterschiedlichen Perspektiven des Arbeitspaketes 5 (Task 1-6). Die Ergebnisse des Projektes HealthyGrowth trugen maßgeblich zur Erarbeitung des Strategiepapieres für die Arbeitsgruppe „Wertschöpfungsketten“ der ZÖL, koordiniert vom Thünen-Institut, bei. Auf Ebene der Länder Berlin und Brandenburg leisteten die Ergebnisse der Satellitenstudie unmittelbar einen Beitrag zum Prozess der „Brandenburger Tafelrunde“ (Sept./Okt. 2016; <http://bildungsserver.berlin-Brandenburg.de/schule/schulkultur/schulverpflegung-bb/schulverpflegung-Brandenburg/>). Auf Ebene des COII-Projektes fand ein internationaler Workshop im Rahmen der IRSA-Tagung (Canada, Toronto) statt, bei dem auch die Ergebnisse des deutschen Teams präsentiert wurden. Auch nach Projektabschluss werden zum Jahresende 2016 und im Jahr 2017 Aktivitäten stattfinden, um die Ergebnisse zu verbreiten (Publikation in LandInForm, Diskussionsveranstaltung der Landwirtschaftskammer Niedersachsen/Obstanbau, Vortrag auf der Wissenschaftstagung Öko-Landbau 2017, zwei wissenschaftliche Publikationen im Journal of Studies for Agricultural Economics (Special Issue) und eine Publikation zum Thema Fleisch der Hochschule Fulda). Darüber hinaus sind weitere Veröffentlichungen zur Verbreitung der Ergebnisse in Planung.

Insgesamt wurde das Projekt in der Fachöffentlichkeit (WP7) im In- und Ausland in den Jahren 2015 und 2016 oft und aus unterschiedlichen Perspektiven präsentiert. Vor allem durch eine Reihe von Vorträgen konnte die Aufmerksamkeit für das Projekt geweckt und sowohl Zwischen- also auch Endergebnisse kritisch diskutiert werden (siehe Kap. 10).

## 7.2 Weiterführende Fragestellungen

Im Rahmen der Projektbearbeitung traten insbesondere zwei Fragestellungen in den Vordergrund.

Fragestellung I: Im Rahmen der Bearbeitung zeigte sich, dass das Thema der Unternehmensübernahmen und -fusionen auch für den Öko-Lebensmittelsektor von zunehmender Bedeutung ist. Die dänische Fallstudie „Gram Slot“ repräsentiert ein Beispiel der „freundschaftlichen“ Übernahme von Geschäftsanteilen durch ein konventionelles Einzelhandelsunternehmen. Die deutsche Satellitenstudie „Allos“ zeigte den vollständigen Verkauf eines deutschen inhaber-geführten Traditionsunternehmens an die international agierende Wessanen-Gruppe mit Sitz in den Niederlanden. Andere Unternehmensübernahmen waren in den letzten Jahren zu beobachten wie z.B. der Söbbeke-Molkerei oder der Gläsernen Meierei. Expertengespräche untermauerten den Trend zum Rückgang kleiner- und mittelständischer Unternehmen, da diese vermehrt im Rahmen von Fusionen und Übernahmen verschwinden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Das Phänomen konnten im Rahmen der HealthyGrowth-Bearbeitung lediglich erkannt und dokumentiert, nicht jedoch vertiefend bearbeitet werden. Dieses Problem ist aktuell und stellt eine wichtige weiterführende Fragestellung dar.

Fragestellung II: Mit dieser Problematik verbindet sich vor allem der Zugang zu Finanzmitteln für Investitionen. Auch diese Thematik konnte HealthyGrowth im Rahmen eines Workshops bearbeiten. Auch der für die Innovation-Days vorgeschlagene HNE-Partnerbetrieb ‚Stolze Kuh‘ war ein Beispiel für ein erfolgreiches alternatives Finanzierungskonzept (‚Crowd Funding‘). Dennoch blieben viele Fragen im Kontext der Finanzierung offen, die den Grundprinzipien der ökologischen Wirtschaftsweise (Fairness, Nachhaltigkeit) in besonderem Maße entsprechen können.

## 8 Zusammenfassung

Unternehmen, die ökologische Lebensmittel produzieren, verarbeiten oder vermarkten haben sich häufig aus Nischen heraus entwickelt. In den ersten Jahren ihrer Entwicklung hatte für viele dieser Unternehmen die Realisierung der klassischen Werte der biologischen Lebensmittelerzeugung oberste Priorität. Aber insbesondere in Folge raschen Umsatzwachstums, besteht die Tendenz, Kompromisse einzugehen und zumindest einen Teil der ursprünglich für diese Unternehmen sehr charakteristischen Werte abzuschwächen. Der Begriff der Höherwertigkeit im Kontext ökologischer Lebensmittel bezieht sich einerseits auf die Produktqualitäten, die sich u.a. auf die Auswahl bestmöglicher Rohwaren zurückführen lassen. Andererseits beruht die Höherwertigkeit auf Prozessqualitäten, die durch Art der Erzeugung und Verarbeitung sowie Maßnahmen zum Umwelt-, Natur- oder Tierschutz bestimmt werden.

Die besondere Herausforderung beim Unternehmenswachstum stellt dabei die Gewährleistung der höheren Qualität, und der Transparenz und Vertrauenswürdigkeit entlang der Wertschöpfungskette dar. Die wertebasierten Unternehmen verbindet die Bereitschaft, sich den kritischen Fragen der Verbraucher und der gesellschaftlichen Öffentlichkeit zu stellen.

Ziel des Projektes ‚HealthyGrowth‘ war die Analyse von Wachstumsprozessen in der ökologischen Lebensmittelwirtschaft. Hierbei stand die Wahrung der Rechtschaffenheit und Transparenz der Wertschöpfungskette trotz zunehmender ‚Distanz‘ zwischen Erzeuger und Verbraucher im Mittelpunkt. Das europäische Konsortium bestand aus 10 nationalen Forschungsteams, die insgesamt 19 beispielhaft ausgewählte Fallstudien untersucht haben. Diese bilden die Grundlage für die vergleichenden Auswertungen aus der Sicht unterschiedlicher Perspektiven und für die Ableitung von Handlungsansätzen und Empfehlungen für Praxis und Politik.

Das Konzept der ‚Business Logic‘ wurde als theoretischer und analytischer Rahmen für eine der Perspektiven der vergleichenden Fallstudienauswertung im Projekt HealthyGrowth entwickelt (CORE organic 2014). Diese Perspektive sah die Untersuchung der unterschiedlichen Geschäftsmodelle, strategischen Ausrichtungen und Managementinstrumente während des Wachstums des Unternehmens bzw. der Unternehmen einer wertebasierten Lebensmittel-WSK vor.

Das Konzept besteht in der Überprüfung der Konsistenz von Geschäftszielen, Strategien und Managementinstrumenten. Es eröffnet die Möglichkeit, Unstimmigkeiten oder notwendige Anpassungen z.B. nach einem Wachstumsschritt, beim Erschließen neuer Märkte oder während finanziell schwieriger Phasen zu erkennen und zu beschreiben.

Vielfältigen Herausforderungen sehen sich Unternehmen und Erzeuger- oder Verbraucherinitiativen gegenübergestellt, wenn sie aus der Nische herauswachsen. Problematisch ist beispielsweise, bei steigendem Produktions- bzw. Verkaufsvolumen einerseits die Qualitätsstandards und Vertrauenswürdigkeit der Produkte sicher zu stellen und andererseits die Strategien und Instrumente der Unternehmensführung, Planung, Organisation, des Personalmanagements und Controllings den sich ändernden Anforderungen anzupassen. Denn im Wachstumsprozess gibt es, je nach Entwicklungsphase, Branche oder Position in der WSK, eine Reihe von Hemmnissen z. B. im Zusammenhang mit der Produktion, Vermarktung, Logistik, Qualitätskontrolle oder Unternehmenskooperation zu überwinden. Expandierende Unternehmen und Initiativen sind – ebenso oder evtl. sogar noch stärker als im konventionellen Sektor – auf effektive Managementstrategien und -instrumente angewiesen, um sich den eigenen Zielvorgaben und den Anforderungen stark differenzierter Öko-Märkte entsprechend entwickeln zu können.

Erfolgreiches Wachstum für KMU der ökologischen Lebensmittelwirtschaft bedeutet, dass es im Zeitablauf gelingt, die zentralen Werte und elementaren Qualitätseigenschaften der Produkte bewahren und dem Konsumenten und Bürger vermitteln zu können. Hierzu ist eine klare Kommunikation von Werten und Verhandlungsgeschick wichtig. Alle Akteure der Kette müssen Verantwortung für das Ganze übernehmen, sonst gehen Qualitätsmerkmale auf dem Weg zum Kunden verloren. Dazu sind nicht nur Information, gezielte Aus- und Weiterbildungsmodulare für Führungsteams und Mitarbeiter wichtig, sondern auch der Mut zu Anpassungsprozessen und Re-organisationen ist eine Grundvoraussetzung. Fairness wird zwar kontrovers diskutiert, dennoch ist es unerlässlich, dass alle Stufen – also auch die Landwirte – von dem erzielten Mehrwert der höherwertigen Produkte auch finanziell profitieren. Fairness ist – das wird oft vergessen – auch eines der Grundprinzipien des ökologischen Landbaus.

HealthyGrowth Ergebnisse zeigen, dass Konflikte zwischen Geschäftspartnern einer WSK nicht unüblich sind. Oft wird aber über die ursächlichen Kontroversen, die unterschiedlichen Wertvorstellungen zu wenig oder nicht ausreichend gestritten! Im Ergebnis droht der Verlust des speziellen Wertes und in Folge auch des angestrebten ‚Mehr-Wertes‘. An diesen Aspekt knüpfen eine Reihe detaillierter Empfehlungen zur Aus- und Weiterbildung, zum persönlichen Coaching, zur Einbindung von professionellen Dienstleistern, die z.B. solide Marktanalysen, Marketingstrategien oder Qualitätssicherungssysteme gewährleisten. Auch zum Bereich der Kommunikation benennt HealthyGrowth Empfehlungen wie die Etablierung informeller Treffen, die Nutzung neuer Medien, den Aufbau gemeinsamer Aktivitäten und die Offenheit bzw. Partizipation bei grundlegenden Entscheidungen. Die effiziente Kommunikation ist wesentlich, und zwar nicht nur mit Geschäftspartnern und Kunden, sondern auch mit zivilgesellschaftlichen Gruppen und mit Behörden oder anderen öffentlichen Einrichtungen. Der Aspekt der Regionalität bzw. die Nutzung der regionalen Herkunft der Rohstoffe spielt ebenfalls eine große Rolle. Über die Produkt- und Prozessqualität stärkt die Regionalität die Unternehmensentwicklung durch z.B. die Einbindung in eine regionale Unternehmergruppe, die Kooperation mit der Regionalentwicklung (Bioregion, Tourismusregion, Nationalpark etc.) oder das Engagement für lokale Belange im Sozialen oder im Natur-, Umwelt- oder Klimaschutz.

## 9 Literaturverzeichnis

- COII (2016) Core Organic II Home. <http://www.coreorganic2.org/>. Heruntergeladen 11/2016.
- BMEL (2016) Biologischer Landbau. [https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Nachhaltige-Landnutzung/OekoLandbau/\\_Texte/BundesprogrammOekoLandbau.html](https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Nachhaltige-Landnutzung/OekoLandbau/_Texte/BundesprogrammOekoLandbau.html). Heruntergeladen 11/2016.
- Desouza, K. and Awazu, Y. (2006) Knowledge management at SMEs: five peculiarities", *Journal of Knowledge Management*, Vol.10 Issue 1 pp. 32 – 43
- Direction-General for Enterprise (2014) Helping Businesses Grow. A 'good practice guide' for business support organisations. European Commission, Enterprise Publications Ref. Ares (2014) 78448.
- Furtschegger, Ch; Schermer, M.; Milestad, R. und Risku-Norja, H. (2013) WP-3 Guideline for Data Collection. <http://orgprints.org/27857/>
- HealthyGrowth (2016) Aarhus University - Project 'HealthyGrowth'. <http://projects.au.dk/healthygrowth/>. Heruntergeladen 11/2016.
- Knickel, K., Münchhausen, S. v., Girgždienė, V. und Skulskis, V. (2016) Managing growth in higher value food chains, In: Tanic, S. (ed) Enhancing efficiency and inclusiveness of agri-food chains in Eastern Europe and Central Asia, 95-110, Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)
- Kvam, GT und Bjørkhaug, H. (2014) State of the art review (WP2). On healthy growth initiatives in the mid-scale values-based chain of organic food. HealthyGrowth Bericht. Centre for Rural Research (CRR), Trondheim, Norwegen. <http://orgprints.org/28382/>
- McMahon, R. (1996) Stage Models of SME Growth Reconsidered. School of Commerce Research paper Series: 98-5, Adelaide, South Australia ISSN: 1441-3906
- Münchhausen, S.; Häring, AM., Knickel, Kh. und Kvam, GT. (2016) It's not always about growth! Development dynamics and management in food businesses and chains. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food (IJSAF)*, SI, xx-xx. [In Peer-Review Process] [<http://orgprints.org/30735/>]
- Münchhausen, S. v., Häring, A.M. und Milestad, R. (2015) Bedeutung von Managementstrategien in expandierenden Unternehmen und Initiativen der Wertschöpfungsketten für ökologische Nahrungsmittel. In: Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2015, Eberswalde. <http://orgprints.org/27256/>
- Rüggeberg, H. (2003): Marketing für Unternehmensgründer. Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen, Wiesbaden 2003.
- Stevenson, G.W. und Pirog, R. (2008): Values-Based Supply Chains: Strategies for Agrifood Enterprises of the Middle. In T.A.Lyson, G.W. Stevenson and R. Welsh (Eds.), *Food and the Mid-Level farm: Renewing an Agriculture of the Middle* (pp.119-143). Cambridge: The MIT Press. <http://www.agofthemiddle.org/papers/valuechain.pdf>
- Stevenson, S. (2009): Values-based food supply chains: Executive summary – Country Natural Beef, CROPP/Organic Valley, Shepherds' Grain and Red Tomato. <http://www.agofthemiddle.org/pubs/vcexecsum.pdf>
- Zacharias, C. (2001): Gründungsmanagement als komplexe unternehmerische Aufgabe. In: Gründungsmanagement mit Aufgaben und Lösungen, Hrsg. v. L.T. Koch und C. Zacharias. München/Wien.
- Stevenson, G.W., Clancy, C., King, R., Lev, L., Ostrom, M. und Smith, S. (2011): Midscale food value chains: An introduction. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*. [http://www.sarep.ucdavis.edu/sfs/VBSCLiteratureReview.Lerman.5.31.12\\_compressed.pdf](http://www.sarep.ucdavis.edu/sfs/VBSCLiteratureReview.Lerman.5.31.12_compressed.pdf) volume 1, Issue 4/Spring-Summer 2011.



## 10 Veröffentlichungen mit bisherigen und geplanten Aktivitäten zur Ergebnisverbreitung

Die folgende Liste zeigt die bisherigen und geplanten Veröffentlichungen des HNEE-Teams, inklusive Co-Autorenschaft, im Kontext des HealthyGrowth-Projektes. Diese und die Veröffentlichungen der Partnerteams sind auf der Online-Plattform ‚Organic Eprints‘ unter dem Suchbegriff ‚HealthyGrowth‘ zu finden ([www.orgprints.org/](http://www.orgprints.org/)).

Die Veröffentlichung der Ergebnisse und Empfehlungen für die Praxis und die Politik auf Deutsch und Englisch (siehe <http://orgprints.org/30698> und #30759) sind für 2016/2017 geplant.

Ein Hinweis auf der Seite der Deutschen Vernetzungsstelle (DVS) leitet Interessierte auf die HealthyGrowth-Website der HNEE. <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/> (seit 29.11.2016)

Abstimmungsprozesse zu weiteren Veröffentlichungen zum Online- und Printformat von LandInform (<https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/publikationen/landinform/>), den Newsletter der Assoziation der ökologischen Lebensmittelwirtschaft (AÖL) ([www.aol.org/](http://www.aol.org/)) und den Newsletter der europäischen Organisation IFOAM-EU laufen (Okt./Nov. 2016). Weitere Praxispartner wurden gezielt angesprochen, um z.B. auf Jahrestagungen oder Konferenzen die Ergebnisse des Projektes HealthyGrowth zu präsentieren. Konkretes Interesse äußerte die Landwirtschaftskammer Niedersachsen und die AÖL.

### Veröffentlichte und geplante Artikel in wissenschaftlichen Journalen

Knickel, Kh; Münchhausen, v. S; Girgzdiene, V. and Skulskis, V. (2016) Managing growth in higher value food chains. In: Tanic, Stjepan (Hrsg.) Enhancing efficiency and inclusiveness of agri-food chains in Eastern Europe and Central Asia. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome, S. 95-110. [orgprints.org/28231/](http://orgprints.org/28231/)

Kvam, GT.; Pedersen, Ach.; Bjørkhaug, H.; Münchhausen, S. v. and Milestad, R. (2016) Growth in Organic Mid-scale Chains: How to Strengthen Network Identity? International journal of Sociology of Agriculture and food (IJSAF), SI, xx-xx. [Submitted] [orgprints.org/30757](http://orgprints.org/30757)

Münchhausen, v, S.; Knickel, Kh.; Lasner, T. and Milestad, R. (2016) What drives farmers' sustainability performance? Application of the CSP Modell for the analysis of farmers' Conditions, adaptation Strategies and sustainability Performances – a case study analysis of German and Swedish producer groups in times of change. Studies of Agricultural Economics, 2017, xx-xx. In: Studies for Agricultural Economics. (In Peer-Review Process) [orgprints.org/30758](http://orgprints.org/30758)

Münchhausen, S. v.; Häring, AM.; Knickel, Kh. and Kvam, GT. (2016) It's not always about growth! Development dynamics and management in food businesses and chains. International Journal of Sociology of Agriculture and Food (IJSAF), SI, xx-xx. [In Peer-Review Process] [orgprints.org/30735](http://orgprints.org/30735)

### Artikel und Beiträge für die Praxis, an Organisationen und Politik bzw. Verwaltung

Haack, Michaela; Häring, Anna Maria (2016) Warum stagniert das Angebot regionaler Produkte? – Erfahrungen aus einem Forschungsprojekt zur Untersuchung von Hemmnissen für die öffentliche Beschaffung von regionalen und ökologischen Lebensmitteln für Schulen und Kindergärten. Beitrag zum Arbeitskreis Brandenburger Tafelrunde Nr. 1, Land Brandenburg. [orgprints.org/30715](http://orgprints.org/30715)

Haack, Michaela; Häring, Anna Maria und Münchhausen, von, Susanne (2016) Erfolgsfaktoren für den Einsatz regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung - Informationen für Politik und Vergabestellen. Beitrag zum Arbeitskreis Brandenburger Tafelrunde Nr. 2. [orgprints.org/30716](http://orgprints.org/30716)



Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2016) HealthyGrowth: Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren? Ergebnisse und Empfehlungen. [orgprints.org/30698](http://orgprints.org/30698)

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2016) HealthyGrowth: How can organic supply chains grow without losing their added value? Results and recommendations. <http://orgprints.org/30759/>

Münchhausen, v., S. and Häring, AM. (2016) HealthyGrowth policy recommendation; a contribution to the policy paper for the national strategy for organic farming (ZÖL) of BMEL; coordinated by TI Braunschweig. <http://orgprints.org/29515>

Münchhausen, S. v.; Braun, Ch.; Hradetzky, A. and Drev, Z. (2015) Innovations in the organic sector: New business models of value addition at the local level. Article for innovation award of TP Organics: Innovations in the organic sector: New business models of value addition at the local level. <http://orgprints.org/29853>

### Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen und Tagungen (inklusive Veröffentlichungen in Tagungsbänden) sowie selbst organisierte Workshops

Braun, Ch., Köhler, G. and Häring, AM. (2015) Innovative financing for food enterprises along the value chain Communication document and workshop at: 13. Wissenschaftstagung - Workshops „Dialog Praxis, Beratung, Wissenschaft“, Germany, 17.-20.3.2015. <http://orgprints.org/29857>

Hradetzky, A. and Braun, Ch. (2015) Innovative finance for a dairy farm start-up. Contribution to the Organic Innovation Days, Brussels, Belgium, 1-2 December 2015. <http://orgprints.org/29853/>

Knickel, Kh. (2015) "Managing growth in higher value food chains" Stakeholder workshop from Eastern Europe: "Enhancing efficiency and inclusiveness of agri-food chains in Eastern Europe and Central Asia" organized by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) in Porec, Croatia, June 2015. <http://orgprints.org/28231/>

Münchhausen, v., S. und Häring, AM. (2016) HealthyGrowth: Wie können ökologische Wertschöpfungsketten wachsen, ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren? Workshop: Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau "Wertschöpfungsketten und Vermarktung", organisiert vom Thünen-Institut, Kassel, 24. May 2016. <http://orgprints.org/29515>

Münchhausen, S. v. und Häring, AM. (2016). Aufbau wertebasierter Ketten für Öko-Nahrungsmittel – Herausforderungen, Chancen und Risiken; Vortrag beim Jahrestreffen des InnoForum an der HNE Eberswalde, 8. Februar 2016, Germany. <http://orgprints.org/30777>

Münchhausen, S. v. and Lamine, C. (2015) Transition of Values Chains and Regions towards Organic: How to Maintain Values? - Case Study Results of the European HealthyGrowth project. Stakeholder workshop at: Tech & Bio 2015, The professional show on organic and alternative farming techniques, Bourg-les-Valence, Drôme, Rhone-Apes, France, 23-24 September 2015. <http://orgprints.org/29383>

Münchhausen, S. v. (2015) Aufbau wertebasierter Ketten für Öko-Nahrungsmittel - Herausforderungen, Chancen und Risiken, Ergebnisse des EU-Projektes "HealthyGrowth". Vortrag at: Seminar für Landwirte von GÄA e.V., Erfurt, Deutschland, 01. Dezember 2015. <http://orgprints.org/29515>

Münchhausen, S. v.; Häring, AM. und Knickel, Kh. (2015) „Beim Fleisch läuft's immer etwas anders!“ Perspektiven zum Aufbau wertebasierter Wertschöpfungsketten. Vortrag: Tagung der Sektion Land- und Agrarsoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), Hochschule Fulda, Deutschland, 06.-07. November 2015. <http://orgprints.org/29435/>

Münchhausen, S. v.; Häring, AM. und Milestad, R. (2015) Bedeutung von Managementstrategien in expandierenden Unternehmen und Initiativen der Wertschöpfungsketten für ökologische Nahrungsmittel. Vortrag at: 13. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, 17. - 20.3.2015. <http://orgprints.org/27256/>

Münchhausen, S. v. and Häring, AM. (2015) Management Strategies in the organic Agri-Food-Sector?! Workshop at: 13. Wissenschaftstagung - Workshops „Dialog Praxis, Beratung, Wissenschaft“, Eberswalde, 17.-20.3.2015. <http://orgprints.org/28587/>

Münchhausen, S. v.; Häring, AM. and Risku-Norja, H. (2015) Healthy Growth of Values-Based Organic Food Chains - Managing Major Challenges of Expansion: Business Strategies and Instruments Ensuring the Maintenance of Core Organic Values and Consumers' Trust. Workshop at: Science Forum at BIOFACH 2015, Nürnberg, 11.-15.2.2015. <http://orgprints.org/27621>

Münchhausen, S. v., and Knickel, Kh. (2014) Growth, business logic and trust in organic food chains: an analytical framework and some illustrative examples from Germany. In: Rahmann, G. und Aksoy, U. (Hrsg.) Building Organic Bridges: Vol.2, Germany - India, Proceedings of the 4th ISOFAR Scientific Conference at the Organic World Congress 2014, 13-15 October 2014 in Istanbul, Turkey, Thünen-Institut, Braunschweig, Germany, Vol 2, Thünen Report, No 20, S. 403-406. <http://orgprints.org/23863/>

Münchhausen, S. v. (2014) Einflussmöglichkeiten auf die Qualität bei der Vieh- und Fleischvermarktung. Vortrag: Gäa-Seminar Ökologische Mutterkuhhaltung und Rindermast, Agrargenossenschaft "Oberes Vogtland" in Adorf, Sachsen, 18.3.2014. <http://orgprints.org/25697>

Münchhausen, S. v., Häring, AM. und Juister, E. (2013) Evaluating the contribution of innovation networks to resilient farming systems. Vortrag: ISEE 2014, Reykjavik, Iceland, 13.-15. August 2014. <http://orgprints.org/25693/>

Münchhausen, S. v., Häring, AM. und Noe, E. (2013) Healthy growth: From niche to volume with integrity and trust - working group III at the ESRS-Conference 2013. In: *Rural resilience and vulnerability: The rural as locus of solidarity and conflict in times of crisis*, 2013, ESRS2013\_eProceedings. <http://orgprints.org/24840/>

Schulz, K; Münchhausen, S. v. and Häring, AM (2013) Strengthening organic food value chains in Germany - first results of the EU-project HealthyGrowth – From niche to volume with integrity and trust. Vortrag: FOODSCAPES Conference: Access to Food – Excess of Food, Seggau, Austria, 22.-25.9.2013. <http://orgprints.org/24839/>

### Projektberichte des deutschen Teilprojektes ‚HealthyGrowth‘

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz, Michaela Haack (2016) Schlussbericht HealthyGrowth: From Niche to Volume with Integrity and Trust. <http://orgprints.org/>

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria (2016) HealthyGrowth: Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren? BÖLN-Merkblatt.

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2016) HealthyGrowth: Wie können Öko-Wertschöpfungsketten wachsen ohne ihre Höherwertigkeit zu verlieren? Ergebnisse und Empfehlungen. <http://orgprints.org/30698/>

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2016) HealthyGrowth: How can organic supply chains grow without losing their added value? Results and recommendations. <http://orgprints.org/30759/>

Münchhausen, von, Susanne und Häring, Anna Maria 2016. HealthyGrowth: Dissemination Targeting Stakeholders, Deliverable 7.2 <http://orgprints.org/30852>

Münchhausen, von, Susanne und Häring, Anna Maria 2016. HealthyGrowth: Dissemination Targeting Policy. Deliverable 7.3. <http://orgprints.org/30853>

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2016) The concept of the business logic for the management of values-based food businesses and chains - Task 2 report, HealthyGrowth WP5. <http://orgprints.org/30694/>

Münchhausen, von, Susanne (2015) HealthyGrowth - From Niche to Volume with Integrity and Trust. FULL CASE STUDY REPORT for Bohlsener Mühle – Germany. Eberswalde University for Sustainable Development (HNEE), Eberswalde, Germany. <http://orgprints.org/28756/>

Münchhausen, von, Susanne (2015) HealthyGrowth - From Niche to Volume with Integrity and Trust, FULL CASE STUDY REPORT for the Producer-Consumer-Community Landwege cooperative – Germany. Eberswalde University for Sustainable Development (HNEE), Eberswalde, Germany. <http://orgprints.org/28757/>

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2015) HealthyGrowth German Case Study: Fact Sheet of Bohlsener Mühle GmbH & Co. Eberswalde University for Sustainable Development (HNEE), Eberswalde, Germany. <http://orgprints.org/28702/>

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2015) HealthyGrowth German Case Study: Fact Sheet of Producer-Consumer-Community Landwege e.G. Eberswalde University for Sustainable Development (HNEE), Eberswalde, Germany. <http://orgprints.org/28701/>

Schulz, Kristin; Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Knickel, Karlheinz (2013) Organic food marketing in Germany: Moving from small and local to large and anonymous - or different channels converging? M2.1 National report Germany, WP2 "State-of-the-art", HealthyGrowth Project. Eberswalde University for Sustainable Development (HNEE), Eberswalde, Germany. <http://orgprints.org/28266/>

#### Konferenzbeiträge, geplant für 2017

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria und Milestad, Rebecka (2017) Was können wir aus den Fehlern lernen? Empfehlungen für Praxis und Politik zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Wertschöpfungsketten im ökologischen Lebensmittelsektor. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2017, Weihenstephan (Beitrag angenommen)

Münchhausen, von, Susanne; Häring, Anna Maria (2017) Sustainable 'growth' of agri-food enterprises?!. Conference of the European Society for Rural Sociology (ESRS) 2017, Krakow, Poland (in Vorbereitung)

#### Weitere Veröffentlichungen im HNEE-Fachgebiet ‚Politik und Märkte für die Agrar- und Ernährungswirtschaft‘

Mitglieder des Fachgebietes ‚Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft‘ arbeiteten auch im Rahmen anderer Projekte an Veröffentlichungen zum Thema WSK in der ökologischen Erzeugung und Vermarktung. Auf diese Weise flossen die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem HealthyGrowth-Projekt flossen auch in folgende Veröffentlichungen ein:

Braun, Ch. L., Häring, A. M. 2015. Innovationssystem ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft: Wo kann eine Interessenvertretung ansetzen. In: Häring, A.M. et al. (Hrsg.): Am Mut hängt der Erfolg! Rückblicke und Ausblicke auf die ökologische Landbewirtschaftung. Beiträge zur 13. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. 17-20. März 2015, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Berlin: Verlag Dr. Köster.

- Braun, Ch. L. 2015. Beiträge zu Selbsterntegärten und Solidarische Landwirtschaft. In: Essen direkt vom Bauernhof – soziale, ökologische und wirtschaftliche Vorteile lokaler Ernährungssysteme. BUND.
- Braun, Ch. L.; Specht, J.; Häring, A. M. 2014. Kompetenzbedarfe und Weiterbildungswege für die landwirtschaftliche Diversifizierung (1): Lebensmittelverarbeitung und Vermarktung. Schriften zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Land- und Lebensmittelwirtschaft, Nr. 1/2014. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.
- Juister, E., Berner, N.; Häring, A.M. (2015). Entwicklung und Erprobung einer Methode zur Erhebung latenter Wissensdefizite von Direktvermarktern im Marketing. In: Häring, A.M., Hörning, B., Hoffmann-Bahnsen, R., Luley, H., Luthardt, V., Pape, J., Trei, G. (Hrsg.): Am Mut hängt der Erfolg - Rückblicke und Ausblicke auf die ökologische Landbewirtschaftung 2015. Beiträge zur 13. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, 17.-20. März 2015 in Eberswalde. Verlag Dr. Köster, Berlin.
- Juister, E.; Berner, N.; Häring A. M. 2014. Gestaltung von Bildungsangeboten für Direktvermarkter im Land Brandenburg.
- Juister, E.; Berner, N.; Häring, A. M. 2014. Creating education and training opportunities to support the development of direct marketing strategies. In: Rahmann, G. and Aksoy, U. (Eds.): Building Organic Bridges. Proceedings of the 4th ISOFAR Scientific Conference at the Organic World Congress 2014. 13-15 Oktober 2014 in Istanbul, Turkey. Thünen Report 20, Braunschweig, Germany, pages: 431-434. ISBN 978-3-86576-128-6; DOI: 10.3220/REP\_20\_1\_2014 urn nbn:de:gbv:253-201407-dn053621-1.
- Häring, A. M.; Rieken, H. 2014. Masterplan für das Cluster Ernährungswirtschaft Brandenburg. ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH. <http://www.ernaehrungswirtschaft-brandenburg.de/de/Masterplan>