

## **Was können wir aus den Fehlern lernen? Empfehlungen für Praxis und Politik zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Wertschöpfungsketten im ökologischen Lebensmittelsektor**

von Münchhausen S<sup>1</sup>, Häring AM<sup>1</sup> & Milestad R<sup>2</sup>

*Keywords: value chain, organic foods, policy recommendations, consultancy.*

### **Abstract**

*Growing organic food enterprises and the related supply chains face several challenges. International case studies present examples of the development pathways of small and medium-size enterprises in the organic food sector since the early 1990s. The 19 cases are farm and food enterprises and initiatives from 10 European countries and Turkey. All selected cases grew into medium-size economic structures. During expansion they managed to maintain specific organic and other values which were crucial for their particular market and product differentiation. A comparative analysis of these case studies identified enhancing and limiting factors for growth which depend on management requirements, the national and local business environment and the policy context. Based on these results, this paper aims to show recommendations for practice and policy. These recommendations will help to address challenges that can emerge when businesses and value chains grow from niche to volume. The paper presents detailed tips for a set of key areas of concern: 'Cooperation and communication along the chain', 'Personal management coaching', 'Training/learning for employees', 'Public procurement', 'Legal rules in meat chains' and 'Civil society engagement'.*

### **Einleitung und Zielsetzung**

Unternehmen, die ökologische Lebensmittel produzieren, verarbeiten oder vermarkten haben sich häufig aus Nischen heraus entwickelt. In den ersten Jahren ihrer Entwicklung konzentrierten sie sich typischerweise vor allem auf die Gewährleistung der klassischen Werte der biologischen Lebensmittelerzeugung (Münchhausen et al. 2016). Umschreiben lassen sich diese mit den Prinzipien des ökologischen Landbaus, also Gesundheit, Ökologie, Gerechtigkeit und Sorgfalt (Luttikholt 2007). Nur wenn es gelingt, die damit verbundene Höherwertigkeit der Primärproduktion über die Verarbeitungs- und Handelsstufen hinweg zu erhalten und dem Kunden zu vermitteln, lässt sich der Mehraufwand bei Erzeugung und Verarbeitung durch die Realisierung höherer Endverbraucherpreise rechtfertigen (Rödiger & Hamm 2015). Bei raschem Umsatzwachstum in Unternehmen besteht die Tendenz, Kompromisse einzugehen und zumindest einen Teil der ursprünglich für das Produkt oder die Verfahren sehr charakteristischen Werte abzuschwächen. Ziel dieses Beitrags ist es Wachstums-

---

<sup>1</sup> Hochschule für nachhaltige Entwicklung (HNEE), Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Schicklerstr. 5, 16225, Eberswalde, Deutschland, [anna.haering@hnee.de](mailto:anna.haering@hnee.de) und [susanne.vonmuenchhausen@hnee.de](mailto:susanne.vonmuenchhausen@hnee.de), [www.hnee.de/ahaering](http://www.hnee.de/ahaering) und [/svmuenchhausen](http://svmuenchhausen)

<sup>2</sup> Royal Institute of Technology (KTH), Department of Sustainable Development, Environmental Science and Engineering Division of Environmental Strategies Research, Drottning Kristinas väg 30, 100 44 Stockholm, Schweden, [rebecka.milestad@abe.kth.se](mailto:rebecka.milestad@abe.kth.se).

prozessen in mittelgroßen Unternehmen der ökologischen Lebensmittelwirtschaft hinsichtlich Vertrauenswürdigkeit und Rechtschaffenheit der Wertschöpfungskette trotz zunehmender ‚Distanz‘ zwischen Erzeuger und Verbraucher zu analysieren, hemmende und fördernde Einflüsse herauszustellen und Empfehlungen für Praxis und Politik abzuleiten.

### Methodik

Grundlage der Untersuchungen bildeten 19 Fallstudien in 10 Ländern aus unterschiedlichen Bereichen der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft (HealthyGrowth 2015). Die Auswahl entsprach dem Verfahren der ‚bewussten Auswahlen‘ (Schnell et al. 2005) mit methodisch klar definierten Kriterien. Sie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr haben die Fallstudien exemplarischen Charakter. Sie wurden ausgewählt, weil a) das Geschäftsziel während der Expansion in der Bewahrung der besonderen ökologischen und sonstigen Unternehmenswerte bzw. Qualitätseigenschaften der Produkte bestand, und b) es sich um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) handelte. Zudem sollte die Auswahl eine Bandbreite von Einzelunternehmen, Erzeugerzusammenschlüsse mit Erzeugung bzw. Verarbeitung/Vermarktung, Erzeuger-Verbraucher Initiativen oder Öko-Regionen abbilden. (Münchhausen et al. 2014) Die Untersuchung erfolgte anhand Leitfadens gestützter Interviews, die sich als Instrument der qualitativen Forschung eignen (Schnell et al. 2005). Aufgrund des exemplarischen Charakters der Fallstudien wurden die Ergebnisse mit nationalen Expertengesprächen validiert. Die vergleichende Fallstudienauswertung beruhte auf unterschiedlichen Perspektiven bzw. vor dem Hintergrund abgegrenzter Fragestellungen (Alrøe & Noe 2015). Diese methodischen Blickwinkel waren ‚Organisation und Steuerung von Unternehmen und Ketten‘, ‚Business Logic‘, ‚Strategien und Trade-Offs‘, ‚Kommunikation‘, ‚Qualitätsverständnis‘ und ‚Resilienz‘. Die Analysen zur ‚Business-Logic‘ gingen methodisch über klassische Managementtheorien hinaus, da die Rolle der geschäftsführenden Personen und Entscheidungsstrukturen im Vordergrund stand (Kets de Vries et al. 2010). Die Ergebnisse aller ‚Perspektiven‘ bildeten die Grundlage für die daraus abgeleiteten Handlungsansätze und Empfehlungen für die Praxis und die Politik.

### Ergebnisse und Diskussion

Aus der Auswertung der Fallstudienanalysen ergaben sich vielfältige Einzelaspekte und Empfehlungen, die sich an Unternehmen und Initiativen im Wachstum richten. Diese lassen sich den Themen ‚Kooperation und effektive Kommunikation in Öko-Wertschöpfungsketten‘ (I), ‚Unternehmensberatung für das Management in Öko-Unternehmen‘ (II), ‚Weiterbildung für Beschäftigte‘ (III), ‚Öffentliche Beschaffung - Bio-Catering‘ (IV), ‚Rechtlicher Rahmen für Fleischketten mit KMU‘ (V) und ‚Gesellschaftliche Verankerung von Öko-Wertschöpfungsketten‘ (VI) zuordnen.

I) 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. Bei raschem Wachstum treten häufig Spannungen auf. Kontroverse Diskussionen beziehen sich v.a. auf die zentralen Werte wie Produkt- und Prozessqualitäten, die räumliche Nähe (Regionalität), die Handhabung von Saisonalität oder der Zusammenarbeit mit konventionellen Unternehmen. Um Spannungen konstruktiv in die Entwicklung einfließen zu lassen, sind angemessene Organisations- und Steuerungsstrukturen von zentraler Bedeutung. Als günstig hat sich eine Kultur der

offenen Kommunikation und Teilhabe gezeigt, da sie hilft, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Langfristige gute Zusammenarbeit beruht meist auf einer Kombination aus formalen (schriftliche Verträge) und informellen Vereinbarungen. Aus sich der Politik lässt sich gute Kooperation zwischen Geschäftspartnern gezielt fördern durch z.B. die Schaffung kompetenter Anlaufstellen für vertragsrechtliche Beratung, Prozessmoderation, Mediation, Förderberatung, oder Pflege von online Portalen. Für landwirtschaftliche Betriebe und KMU der Verarbeitung und Vermarktung (V&V) ist die Förderung von Zusammenschlüssen möglich. Bürokratische Hürden und das Anlastungsrisiko sind allerdings oft ein Hindernis für die Inanspruchnahme von Fördermitteln für Zusammenarbeit oder Zusammenschluss (bzw. Investition).

II) Eine Reihe von Fallstudien zeigt, dass es deutliche Unterschiede in Bezug auf die gewählten Wachstumspfade gibt. Standardlösungen gibt es nicht. Ein Kernproblem ist, dass in vielen Agrar- und Ernährungsunternehmen die Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich des Managements begrenzt sind. Viele Führungskräfte heben im Rückblick hervor, dass sie viele Fehler hätten vermeiden können, wenn sie Zugang zu professionellem Managementwissen gehabt hätten. Stattdessen hätten sie dieses schrittweise, oft durch Versuch-und-Irrtum, erwerben müssen. Typische Herausforderungen in Wachstumsphasen sind konsistente strategische Planungen, gute Kenntnisse der Nachfragepotentiale und der jeweiligen Wettbewerbsvorteile, Führungsstil und effiziente Entscheidungsprozesse, Organisationsstruktur und Umbau von ‚Abteilungen‘, Personalmanagement, professionelles Finanzcontrolling - auch in Hinblick auf mittel- und langfristige Liquiditäts- und Finanzierungskonzepte. In vielen Bereichen lassen sich gezielt externe Dienstleister einbinden, die Verantwortlichkeiten wie das Finanzcontrolling oder die Marktanalysen übernehmen. Möglichkeiten hierbei bietet z.B. die Investitionsförderung. Dort sind auch Kosten für Planung und Beratung berücksichtigt. Die professionelle Begleitung zur Anpassung des Managements wird allerdings oft vernachlässigt oder ist im Förderrahmen nicht vorgesehen.

III) Im Wachstumsprozess sind effektive Reflektion, Steuerung und Anpassung Grundvoraussetzung für eine positive Entwicklung. Alle Fallstudien zeigen, dass sie von regelmäßigem fachlichen Austausch profitieren. Zudem sind Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter ein wichtiger Erfolgsfaktor. Da die Bandbreite der Qualitätsaspekte im Lebensmittelsektor sehr stark zugenommen hat, ist das Wissen über zusätzliche Aspekte wie die geographische Herkunft oder den Fairen Handel wichtig. Deutlich wurde dies vor allem in Fallstudien mit Handwerksbetrieben (Bäcker, Metzger, Müller, Brauer etc.) und im Handel (Fachverkäufer, Groß- und Einzelhandelskaufmann etc.).

IV) Das europaweite Vergaberecht – die sog. Grünen Beschaffungsstandards – hat die Grundlage für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in öffentlichen Vergabeverfahren, also auch beim Bio-Catering in öffentlichen Einrichtungen, geschaffen. Verantwortliche Mitarbeiter in der Verwaltung kennen häufig die Möglichkeiten hierbei zu wenig. Das Potential ist groß.

V) Erzeugung, Verarbeitung und Konsum von Fleisch haben einen besonderen Stellenwert für Konsument\*innen. Aspekte des Tierschutzes und der artgerechten Tierhaltung betreffen Aufzucht und Mast sowie Transport und Schlachtung. Transport und Schlachtung unterliegen zwar einem EU-weit gültigen Rechtsrahmen, dessen Auslegung wird jedoch lokal oft unterschiedlich gehandhabt. Den Veterinärämtern kommt 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. Hier bieten sich oft ungenutzte Möglichkeiten in der Praxis.

VI) Zivilgesellschaftliches Engagement für die ökologische Ernährung ist zwischen Ländern sowie 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, maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Diskussionen mit zivilgesellschaftlichen Gruppen fordern zwar einen intensiven, oft auch persönlichen Einsatz der Leitungsteams. Aber langfristig zeigt sich, dass dies maßgeblich zum Vertrauen und zur Integrität und so auch zur Absatzsicherung bzw. zur langfristigen Realisierung von Premiumpreisen beiträgt.

Die Überprüfung der Ergebnisse hat gezeigt, dass die Erfahrungen aus den Fallstudien mit dem Erfahrungshorizont nationaler Experten übereinstimmen. Ein zentraler Unterschied bei den Empfehlungen zeigte sich aber hinsichtlich der Förderberatung und dem Zugang zu öffentlichen Fördergeldern, denn Experten wiesen auf wesentliche Informationsdefizite hierbei hin. Die untersuchten KMU dagegen, die in der Vergangenheit aus der Nische heraus gewachsen und mittlerweile gut etabliert waren, hatten bereits eigene Mitarbeiter oder externe Berater, die für Förderung zuständig waren. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Herausforderungen für das Unternehmenswachstum von KMU v.a. im Kontext der Fähigkeiten der leitenden Personen, der Mitarbeiterqualifikation und den Kommunikations- und Steuerungsprozessen innerhalb der Unternehmen und entlang der Kette zu sehen sind. Diese, aus der Managementliteratur für KMU bekannten, Phänomene gelten auch bzw. im Besonderen für die wertebasierte Erzeugung und Vermarktung von Öko-Lebensmitteln.

### Danksagung

Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen des BÖLN.

### Literatur

- Alrøe HF & Noe E (2014) Second-order science of interdisciplinary research: A polyocular framework for wicked problems. *Constructivist Foundations*, 10 (1): 65-95.
- HealthyGrowth 2015: From Niche to Volume with Integrity and Trust – HealthyGrowth. CORE Organic II project. Case Study Reports. <http://projects.au.dk/healthygrowth/>.
- Luttikholt LWM (2007) Principles of organic agriculture as formulated by the International Federation of Organic Agriculture Movements. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences* Volume 54 (4): 347-360.
- Kets de Vries M, Guillén L, Korotov K. & Florent-Treacy E (2010) *The Coaching Kaleidoscope: Insights from the Inside*. INSEAD Business Press.
- Münchhausen vS, Häring, EM & Milestadt R (2014) Bedeutung von Managementstrategien in expandierenden Unternehmen und Initiativen der Wertschöpfungsketten für ökologische Nahrungsmittel. In: Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2014. <http://orgprints.org/view/projects/int-conf-wita-2015.html>.
- Münchhausen vS; Häring AM. & Knickel K (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/>.
- Rödiger M & Hamm U (2015) How are organic food prices affecting consumer behaviour? A review. *Food Quality and Preference*. 43: 10-20.