

# Was können wir aus den Fehlern lernen?

## Empfehlungen für Praxis und Politik zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Wertschöpfungsketten im ökologischen Lebensmittelsektor

Europäisches Core Organic II Projekt – vom BÖLN gefördert  
Susanne v. Münchhausen, Anna Häring (HNEE) und  
Rebecka Milestad (Royal Institute of Technology (KTH), Sweden)

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



## Gliederung

---

- Hintergrund und Fragestellung
- Methodischer Ansatz im Projekt HealthyGrowth
- Ergebnisse: Was können wir aus Fehlern lernen?
- Schlussbemerkungen

# Höherwertigkeit – die Rolle zusätzlicher Werte bei Öko-Produkten



Hofladen:  
Der “einfache” Weg  
einer wertebasierten  
Nahrungsmittelver-  
marktung

Ohne ‘Öko-Plus’-Werte kein  
Premiumpreis



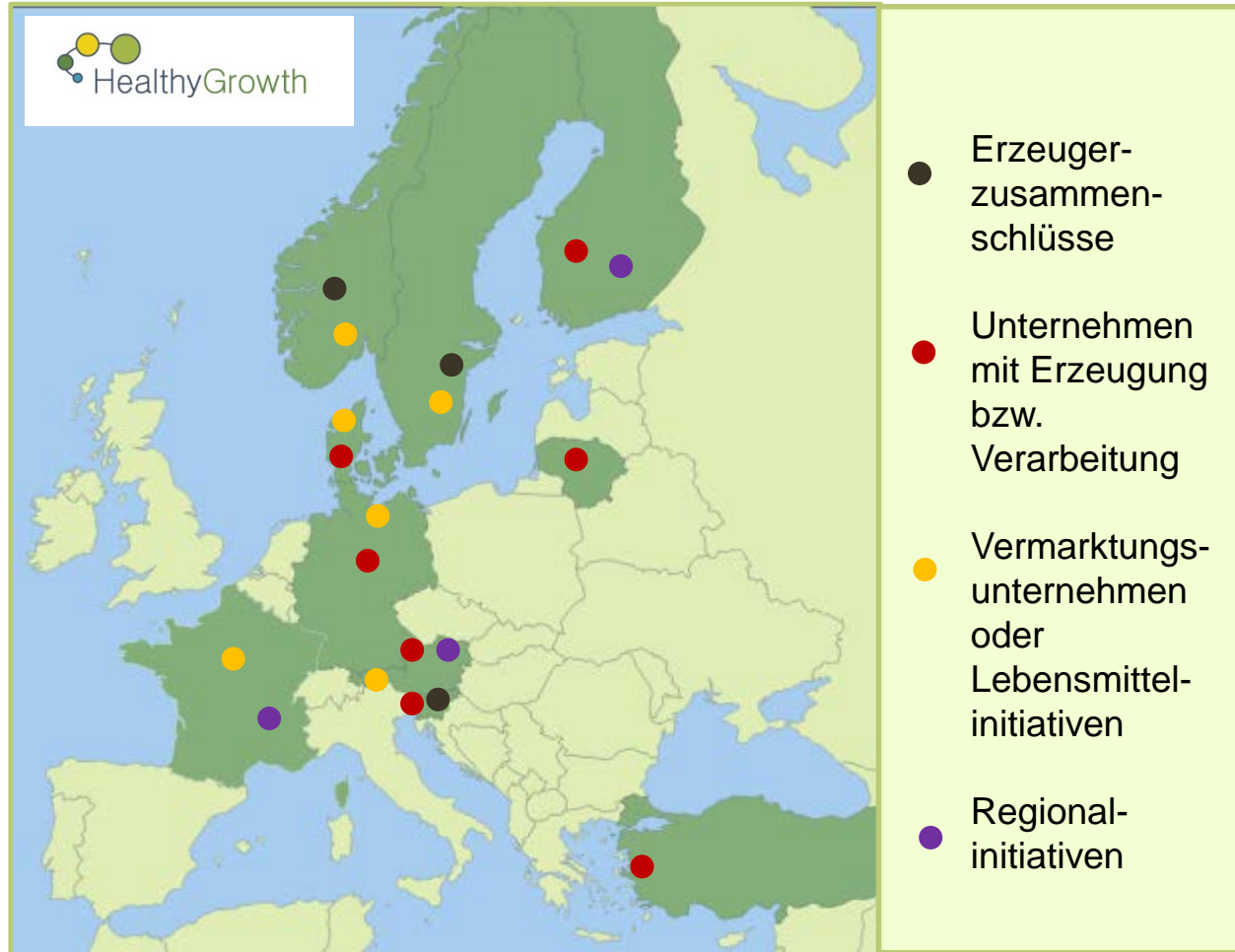
Management von  
höherwertigen ‘Öko-  
Produkten’ und WSK



## Auswahl von Unternehmen und deren WSK, die ...

- in mittelgroße Strukturen hineingewachsen waren.
- ihre Vertrauenswürdigkeit und Rechtschaffenheit bewahren konnten, weil sie die besonderen Qualitätseigenschaften von Produkten und Prozessen an Geschäftspartner und Verbraucher vermitteln können.
- sich in Unternehmenswerten und -zielen unterscheiden.
- auf verschiedenen Vermarktungs- und Kettenstrukturen und Kräfteverhältnissen beruhen.

# 19 Fallstudien in 10 Ländern



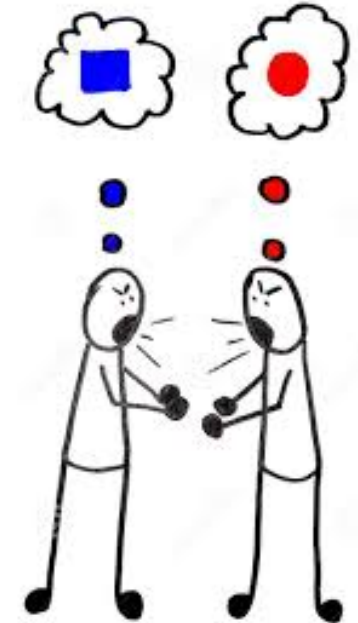
## Vorgehen bei der Erarbeitung der Fallstudien

- Gemeinsamer Auswahlprozess mit allen Konsortialpartnern
- Fallstudienarbeit durch die jeweils nationalen Teams
- Befragung der Geschäftsleitung und/oder von Mitgliedern des Leitungsteams
- Ergänzende Befragung in zuliefernden und/oder abnehmenden Unternehmen
- Abstimmung der Leitfragen für Interviews und Workshops
- Einheitliche graphische Darstellung
  - Entwicklungspfad des Unternehmens
  - Struktur der Wertschöpfungskette
- Vorgegebene Gliederung der Fallstudienberichte
- Vergleichende Auswertung der Fallstudien durch einen „mehr-perspektivischen Ansatz“ mit den Perspektiven: ‚Organisation und Steuerung‘, ‚Business Logic‘, ‚Kommunikation‘, ‚Qualitätsverständnis und Wachstum‘ und ‚Resilienz‘
- Die Perspektiven unterscheiden sich in der disziplinären Ausrichtung der Teams und der jeweiligen konzeptionellen Ansätze
- Diskussion der Ergebnisse und Empfehlungen mit Verantwortlichen in Öko-WSK

## Ergebnisse: Was können wir aus Fehlern lernen?

I. **Gute Kooperation entlang der WSK und effektive Kommunikation** in Unternehmen und zwischen Geschäftspartnern bzw. mit Verbraucherinnen/Verbrauchern gelingen nicht immer und erfordern ständiges Engagement.

- Gemeinsame Beschreibung und Umsetzung von Standards (Label)
- Gemeinschaftlicher Aufbau eines Logistiksystems
- Integration der Wertschöpfungskette (Rechtsform/Dachorganisation, faire Verträge)
- Spannungen/kontroverse Diskussionen sind nicht ungewöhnlich z.B. bei
  - Produkt- und Prozessqualitäten,
  - Entfernung/Nähe (Regionalität),
  - Umgang mit der Saisonalität
  - Zusammenarbeit mit konventionellen Verarbeitern oder Handelsunternehmen.





## II. Managementfähigkeiten und -kapazitäten der Geschäftsführung(en)

### Kenntnisse und Fähigkeiten im Unternehmensmanagement aufbauen

- Persönliches Coaching des Führungsteams
- Gezielt das Leitungsteam aufbauen
- Externe Experten für bestimmte Aufgaben anheuern (Strategieprozess)
- Bestimmte Aufgaben auslagern/Outsourcing (Finanzadministration, Qualitätskontrollen, Förderanträge erstellen usw.)





### III. Weiterbildung für Beschäftigte in der Öko-WSK

- Anforderungen an die Beschäftigten in Öko-Unternehmen sind oft speziell und erfordern daher besondere Kenntnisse und Informationen
- Gezielte Aus- und Weiterbildung für den Öko-Lebensmittelsektor
- Verständnis und Unterstützung bei den ökologischen Werten ist bei Beschäftigten mit Außenkontakten wesentlich.
- Interne Mitarbeiterschulung, z.B. in Partnerbetrieben
- Interne Kommunikationsprozesse mit der Qualitätsproduktion etablieren



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

- Die öffentliche Hand kann den (regionalen) Öko-Landbau durch die Beschaffung gezielt stärken.
- Politische Ziele und deren Umsetzung in den Behörden passen oft nicht zusammen.
- Anwendung der Grünen Beschaffungsstandards im Catering für Schulen, Kitas usw. ist möglich. Der Preis muss nicht immer ausschlaggebend sein. Auf die Ausschreibung Behörde kommt es an!
- Die Behörden brauchen mehr Informationen (geeignete Vorgaben) zur nachhaltigen Beschaffung.
- Lernen von guten Beispielen: Mehr Austausch zwischen Behörden (Kreisen, Ländern) und Austausch zwischen Ausschreibenden, Caterern und Einrichtungen



## V Öko-Fleisch hat einen besonderen Stellenwert

- Massiver Strukturwandel: Lokale Schlachtstätten verschwunden
- Rechtlicher Rahmen für die Genehmigung kleiner oder alternativer Lösungen ist eng gesteckt (Tierschutz, Fleischhygiene).
- Rechtliche Nischen kann es geben.
  - Flexibilität und Information erforderlich – in Betrieben und Veterinärämtern
  - Enge Zusammenarbeit zwischen Erzeuger- und Schlachtbetrieb!



## VI Einbindung von zivilgesellschaftlichem Engagement

- Die gesellschaftliche Verankerung des Grundgedankens einer wertebasierten Ernährung kann beim Aufbau von Öko-WSK maßgeblich helfen
  - Verknüpfung von Verbrauch und Konsum
  - Kooperation von Unternehmen mit Umweltgruppen, Sportvereinen, Jugendeinrichtungen, Kulturinitiativen etc.
  - Lokales Engagement durch z.B. Sponsoring, Organisation von Veranstaltungen



## Schlussbemerkungen

- Einige Aspekte der Projektergebnisse sind in die ZÖL (2/2017) eingeflossen.
- Fallstudien sind exemplarischen Charakters. Für die Fundierung der Ergebnisse und Politikempfehlungen (insbes. zu Wachstum und Management) sind weitergehende Methoden (Datenerhebung/ Auswertung) und Studien nötig.
- Mittelgroße Wirtschaftsstrukturen scheinen eine Alternative zu Großbetrieben und Unternehmensfusionen zu sein, aber dazu ist ein hohes Maß an Professionalisierung des Management (inkl. Outsourcing) erforderlich.
-



CORE organic II



**Value-based growth of  
organic food chains**

Supporting the further development of organic businesses, networks and initiatives

HEALTHYGROWTH



**Aim of the project:**

To provide knowledge on development pathways  
from niche to volume while maintaining integrity  
and trust.



**Vielen Dank!**

Kontakt: Susanne v. Münchhausen  
[susanne.vonmuenchhausen@hnee.de](mailto:susanne.vonmuenchhausen@hnee.de)

[www.coreorganic2.org](http://www.coreorganic2.org)

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

**BÖLN**

Bundesprogramm Ökologischer Landbau  
und andere Formen nachhaltiger  
Landwirtschaft



Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft auf-grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen des Bundespro-gramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft